

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

FACTULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

TRABAJO DE FIN DE GRADO - DOBLE GRADO EN DERECHO
Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

EL RETO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL:

**ANÁLISIS DEL SECTOR
BANCARIO ESPAÑOL**

Autor: Enrique Piña Rodríguez
Tutora: Sofía de la Maza Arroyo

MADRID | Abril 2021



RESUMEN

El sector financiero español se encuentra en un proceso de reestructuración donde la digitalización ha adoptado un papel fundamental en la actividad del sector. En este estudio se analizarán los principales factores que han inducido a esta transición como asimismo las principales tendencias que están afectando al actual marco competitivo. Con respecto a las principales tendencias, se hace una especial distinción a las consecuencias de la digitalización sobre la masa que menos emplea estos medios, la población rural, descubriendo que actualmente 725.000 personas se encuentran en una posible situación de exclusión financiera. Por otra parte, hemos realizado un análisis competitivo del sector con la aparición de las entidades Fintech y Bigtech, analizando su diferenciación en servicios con respecto las entidades bancarias tradicionales. Finalmente, se ha llegado a la conclusión que estamos ante una desagregación de la oferta y demanda bancaria, siendo una herramienta la digitalización para mejorar las necesidades del cliente.

Palabras clave: Digitalización, Cierre sucursales, Desruralización, Fondos Europeos, Fintech, Challenger Bank, Neobanco, Bigtech.

ABSTRACT

The Spanish financial sector is undergoing a restructuring process where digitalization has taken on a fundamental role in the sector's activity. This study will analyze the main factors that have induced this transition as well as the main trends that are affecting the current competitive framework. With respect to the main trends, a special distinction is made on the consequences of digitalization on the mass that uses these means the least, the rural population, discovering that 725,000 people are currently in a possible situation of financial exclusion. On the other hand, we have carried out a competitive analysis of the sector with the emergence of Fintech and Bigtech entities, analyzing their differentiation in services with respect to traditional banking entities. Finally, we have reached the conclusion that we are facing a disaggregation of banking supply and demand, with digitalization being a tool to improve customer needs.

Keywords: Digitalization, Branch closures, Deruralization, European Funds, Fintech, Challenger Bank, Neobank, Bigtech.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN. EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL	6
1.1. CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS	8
1.2. ANÁLISIS DE SUS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	9
<i>Sucursales y oficinas bancarias</i>	10
<i>Distribución electrónica</i>	12
2. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN ESPAÑA	14
2.1. ANÁLISIS GENERAL	14
2.2. NUEVAS TECNOLOGÍAS	16
<i>Cloud Computing</i>	16
<i>Blockchain</i>	17
<i>Inteligencia Artificial</i>	18
<i>Internet de las Cosas</i>	18
2.3. TENDENCIAS EN EL SECTOR FINANCIERO	19
<i>Transformación de la experiencia del cliente y el producto</i>	20
<i>Servicios bancarios a distancia</i>	25
<i>Desruralización de las entidades</i>	26
<i>Proceso de desintermediación financiera</i>	32
<i>Motivaciones económicas del sector</i>	34
2.4. TRANSFORMACIÓN DE LAS ENTIDADES BANCARIAS TRADICIONALES	38
<i>Santander</i>	39
<i>BBVA</i>	40
<i>Caixabank</i>	41
<i>Sabadell</i>	42
2.5. ANÁLISIS POST-CRISIS COVID 19: EL VALOR DE LOS FONDOS EUROPEOS	43
3. LA INDUSTRIA FINTECH	47
3.1. NEOBANCOS Y CHALLENGER BANKS	49
3.2. COMPARACIÓN ENTRE PRODUCTOS BANCARIOS Y FINTECH	52
3.3. LAS BIGTECH COMO POTENCIALES COMPETIDORES	55
4. CONCLUSIONES	59
5. BIBLIOGRAFÍA	62
6. ANEXOS	66
6.1. ACCESIBILIDAD A LAS OFICINAS BANCARIAS POR PROVINCIA Y COMUNIDAD AUTÓNOMA	66
6.2. RECOPIACIÓN DE PRODUCTOS OFERTADOS POR ENTIDADES BANCARIAS Y FINTECH EN ESPAÑA	67

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1: PLANTILLA DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS ENTRE LOS AÑOS 1991 Y 2000	7
FIGURA 1.2: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE OFICINAS BANCARIAS	11
FIGURA 1.3: USUARIOS DE BANCA ELECTRÓNICA POR TAMAÑO DE LOCALIDAD DE RESIDENCIA	12
FIGURA 2.1: COMPAÑÍAS MÁS GRANDES POR CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL EN USA Y CHINA	15
FIGURA 2.2: EVOLUCIÓN RETORNOS ÍNDICE BURSÁTIL TECNOLÓGICO NASDAQ FRENTE AL S&P500	15
FIGURA 2.3: EVOLUCIÓN DE USUARIOS DE INTERNET Y BANCA ELECTRÓNICA	21
FIGURA 2.4: DISTRIBUCIÓN DE USUARIOS DE BANCA ELECTRÓNICA POR GRUPOS DE EDAD	22
FIGURA 2.5: PERSONAS MAYORES DE 75 AÑOS POR TAMAÑO DE HÁBITAT Y USO DE BANCA ELECTRÓNICA	23
FIGURA 2.6: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE OFICINAS POR TAMAÑO DE POBLACIÓN	27
FIGURA 2.7: RATIO DE OFICINAS BANCARIAS DE LOS PRINCIPALES PAÍSES DE LA EUROZONA EN 2017	28
FIGURA 2.8: MUNICIPIOS DE MAYOR TAMAÑO SIN SUCURSAL BANCARIA EN 2020	30
FIGURA 2.9: EVOLUCIÓN MÁRGENES BRUTOS DEL SISTEMA BANCARIO ESPAÑOL	34
FIGURA 2.10: RATIOS FINANCIEROS DE LOS PRINCIPALES BANCOS TRADICIONALES ESPAÑOLES EN 2020	35
FIGURA 2.11: DINERO DEPOSITADO EN BANCOS, CUENTAS CORRIENTES Y LIQUIDEZ	36
FIGURA 2.12: RATIO DE SERVICIO ENTRE LOS BANCOS TRADICIONALES ESPAÑOLES Y LOS BANCOS DIGITALES	37
FIGURA 2.13: INVERSIONES PARA EL PLAN DE DIGITALIZACIÓN DE LAS PYMES	44
FIGURA 3.1: DISTRIBUCIÓN COMPAÑÍAS FINTECH POR TIPO DE NEGOCIO	47
FIGURA 3.2: CLASIFICACIÓN DE LOS BANCOS DIGITALES	50
FIGURA 3.3: PRINCIPALES CHALLENGERS BANKS EN ESPAÑA	51
FIGURA 3.4: CICLO DE VIDA DE LA FINANCIACIÓN EN LAS FINTECH	52
FIGURA 3.5: AMAZON EN EL SECTOR FINANCIERO	56

1. INTRODUCCIÓN. EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL

En 2011, Marc Andreessen, uno de los padres fundadores del internet moderno y una de las leyendas de Silicon Valley, escribiría la famosa frase “*el software se está comiendo el mundo*”. En aquella época en los Estados Unidos la capitalización bursátil de las empresas tecnológicas cotizadas correspondía a un 15% del PIB. Una década después, dicha cifra se ha triplicado resultando un 39%.

Si nos paramos a pensar, los hábitos del consumidor han cambiado y la disrupción tecnológica que estamos viviendo ha producido numerosos cambios sobre nuestro estilo de vida. Hace no mucho tiempo acudíamos a videoclubs a alquilar nuestras series y películas favoritas, ahora acudimos a plataformas en streaming como pueden ser Netflix o Prime Video; solíamos acudir a los quioscos para comprar periódicos, aunque ahora las páginas web y las redes sociales se actualizan continuamente y recibimos información al instante. ¿Cuándo fue la última vez que acudimos a una sucursal bancaria? Todos estos cambios son resultado de la transformación digital que estamos viviendo y subrayan lo que Andreessen vio venir.

Volviendo al punto de origen y de análisis de este trabajo de investigación, primeramente, definiremos en el sector bancario para posteriormente relacionar la revolución tecnológica que estamos viviendo y el subsecuente cambio en los hábitos de los consumidores.

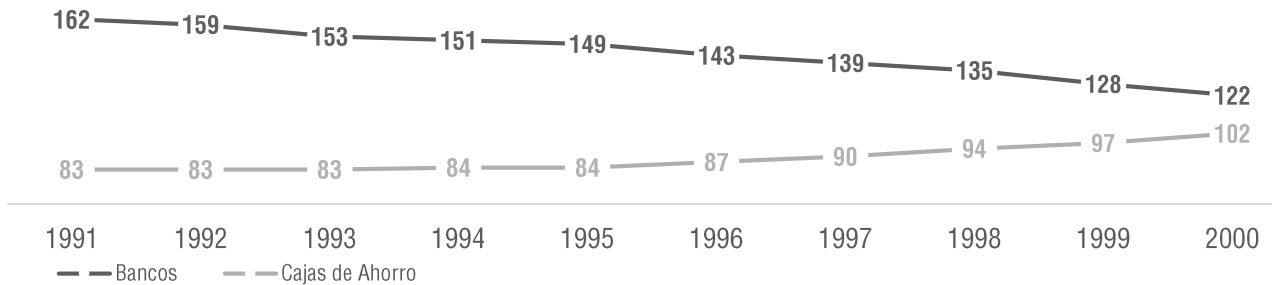
Atendiendo a la evolución histórica del sector, previamente a la crisis financiera del año 2008, entendíamos como principales actores las cajas de ahorro y los bancos, los cuales presentaban mutuamente diferencias funcionales. Los bancos priorizaban un ánimo de lucro y su posición societaria se respaldaba sobre la aprobación de los accionistas. Por otra parte, las cajas de ahorro se dispendian de dicha cualidad, siendo fundaciones respaldadas por un patronato, destinando un 20% de sus beneficios a obras sociales y el 80% restante a expandirse geográficamente (Titos, 2012).

Los patronatos estaban conformados por políticos que consideraban que la ciudadanía debía integrarse en la gestión de la entidad financiera, dentro de la gestión de los fondos destinados a obras sociales. Como resultado de la crisis, uno de los primeros impactos fue que tuvieron serios problemas de insolvencia, llegando en determinadas circunstancias a quiebras y a ser producto de fusiones y adquisiciones por parte de entidades mejor gestionadas.

Como dato, entre los años 1990 y 2000 los bancos en España realizaron un ajuste de su personal en 40.000 empleados, mientras que en las cajas de ahorro aumentarían su plantilla en 19.000 personas (Sánchez-Silva, 2015).

Figura 1.1: Plantilla de las entidades financieras entre los años 1991 y 2000

En miles de empleados



Fuente: C.C.O.O / El País.

El resultado de los impactos de la crisis financiera el sistema financiero se encuentra en una situación delicada, al encontrarse con muchos factores limitantes:

Factores de oferta: el principal elemento del negocio es el dinero, el cual actualmente no presenta valor como resultado de los bajos tipos de interés ofrecidos por los Bancos Centrales (próximos al 0%). Además, otro punto limitante es la regulación en materias de solvencia, presentando una gran influencia dentro del sector bancario español puesto que está relacionado con la actividad en el área comercial y por tanto en el negocio crediticio e hipotecario. A través de los acuerdos de Basilea III se ha procedido a exigir un ratio entre los fondos propios y los activos ponderados de riesgo (Tier 1) de aproximadamente un 10% por parte del regulador.

Factores de demanda: actualmente la demanda de crédito no es la misma por parte del cliente, presentando una caída desde la eclosión producida por la burbuja inmobiliaria (Menéndez, A. 2020). Los consumidores presentan una mayor aversión al riesgo y tienen una mayor consideración al crédito.

Finalmente, nuevos actores han entrado en el mercado como consecuencia de la revolución tecnológica, como pueden ser las Fintech o competidores no bancarios. Por lo que ha acentuado de una mayor forma un escenario donde la diferenciación y la gestión estratégica han cobrado una importancia trascendental.

1.1. CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS

En primer lugar, el gran papel de nuestro sistema financiero corresponde con un conjunto de instituciones y mercados cuya finalidad es canalizar el ahorro que generan las unidades de gasto con superávit, hacia prestatarios o unidades de gasto con déficit (Calvo, Cuervo, Parejo y Rodríguez, 1987). Es decir, ser un canalizador de liquidez entre dos masas, los ahorradores y los inversores. Cuando una empresa precisa de capital siempre recurrirá al sistema financiero, principalmente a través del sector bancario y del mercado de valores, a través del primer punto nos encontraremos con dos tipos de operaciones:

Operaciones de Pasivo: la entidad realiza una operación por la que guardará una posición deudora con el contratante (véase los intereses de una cuenta remunerada como podría ser un depósito). Este tipo de operaciones responderán con captación de capital.

Operaciones de Activo: la entidad realiza una operación por la que tiene un derecho de cobro con respecto a un tercero, guardando por tanto una posición acreedora (véase cualquier tipo de emisión crediticia, como podría ser una hipoteca). En este tipo de caso, lo que hace es prestar dinero con la condición de tener los suficientes fondos para realizar dicha operativa.

Por otra parte, atendiendo al nivel de actividad de las entidades financieras, podremos dividir sus servicios en función del cliente (particular, corporativo e institucional) como también en función del servicio aportado (comercial o inversión). Resulta de gran interés discernir entre estos últimos elementos, puesto que en este trabajo nos centraremos en el sector bancario español, cuyas principales fuentes de ingresos provienen de la actividad comercial. Atendiendo a esta aclaración, diferenciaremos los siguientes conceptos:

Bancos comerciales: su actividad corresponde principalmente en conceder productos crediticios (préstamos hipotecarios) y captar depósitos de sus clientes habituales. La diferencia entre el interés que pagan a los depositantes y el que cobran a los prestatarios es conocido como spread, representando este su principal fuente de ingresos. La escala de estos préstamos y su complejidad son menores.

Bancos de inversión: corresponde con el segmento destinado a la captación de fondos para realizar una inversión en empresas y sectores estratégicos tanto en

el corto plazo como en el largo plazo, con intención de poder obtener una rentabilidad entre sus clientes y accionistas. Este segmento requiere de una gama compleja de soluciones financieras, por lo que sus productos abarcan diferentes áreas como la emisión y suscripción de deuda, asesoría en materia de fusiones y adquisiciones y la gestión de activos (asset management y trading).

Bancos universales: aquellos que realizan tanto servicios bancarios comerciales como también de inversión. La principal ventaja competitiva es que estas entidades pueden vender más productos al mismo cliente, como también ofrecer una ventanilla única donde todo se proporciona bajo el mismo techo. Por el contrario, dado que los bancos universales tienen más información sobre sus clientes y que a menudo sus clientes también son prestatarios, los bancos universales pueden verse tentados a vender al mercado a través de servicios de banca de inversión posiciones arriesgadas que probablemente causen pérdidas.

1.2. ANÁLISIS DE SUS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En el proceso de comercialización en el sector bancario nos encontramos que mayoritariamente los canales que habitualmente conectan al consumidor y el producto son las oficinas y los medios electrónicos. Si tuviésemos que caracterizar la distribución de los servicios bancarios los definiríamos como intangibles e inseparables entre su producción y consumo.

Dentro del sector servicios, resulta importante la forma en la que llega el producto, por lo que la revolución digital y la relevancia de estos medios sobre el estilo de vida del cliente ha hecho que el sector bancario haya tenido que adaptarse. A través de esta transformación, uno de los retos del sector será mejorar sus sistemas de información para conciliar los canales digitales y tradicionales, consiguiendo de tal modo un abanico de posibilidades multicanal.

Analizando esta disrupción, podríamos comentar que dos hechos históricos de los años 70 señalan esta época como un punto de giro en la innovación del sector, al proporcionar nuevas experiencias al cliente y reducir sus costes operativos: la emisión de la primera tarjeta de crédito por el Banco de Bilbao en 1978 y la llegada de los cajeros automáticos por parte del Banco Popular en 1974. Posteriormente, con la aparición de internet en 1995, la banca electrónica llegó a España gracias a Banesto y Banco Central Hispano, sumergiéndose en un periodo de transformación digital basado en la descentralización de funciones y la distribución y comunicación a través de la red (Fanjul y Vandunciel, 2007).

SUCURSALES Y OFICINAS BANCARIAS

Las sucursales y oficinas bancarias tradicionalmente han sido el eje principal entre producto y cliente, pues permitía desde la proximidad, captar al cliente y prestar con inmediatez los servicios que se ofertaban. Como resultado de la digitalización y la pasada crisis económica, las oficinas se han reconvertido de un espacio transaccional a un espacio de información y asesoramiento, siendo el valor añadido que actualmente ofrecen la confidencialidad y la estrecha relación con el cliente al que se le presta asesoramiento sobre productos bancarios.

Por tanto, una de las principales reformas ha sido la transformación de las oficinas en espacios abiertos que conecten el mundo virtual con el real, optando por horarios más amplios para así poder adaptarse al nuevo estilo de vida del cliente (Hernández, 2018). Además, en estas nuevas oficinas se ha optado por generar productos de mayor valor añadido:

En el caso de Caixabank esta evolución se ha producido desde el año 2013, implementando un concepto de oficina dispuesto a aproximarse al mundo del comercio retail ofreciendo una mayor especialización por parte de los gestores y una atención personalizada. Actualmente 197 oficinas conforman este modelo en España.

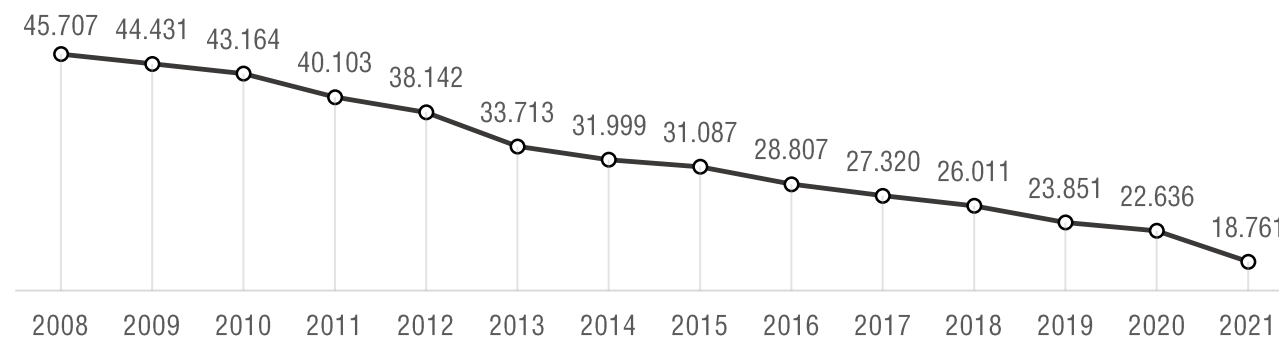
La apuesta del Santander ha sido los Work Café, agrupando en un solo lugar un banco, zona de coworking y cafetería. Resultando un espacio colaborativo entre clientes y no clientes. Esta iniciativa de espacio abierto permite crear un ambiente innovador que al mismo tiempo actúa como un centro para empresas y comunidades locales.

En Bankia, su estrategia ha consistido en adaptarse al nivel de digitalización de sus clientes, creando oficinas ágiles que ofrecen los servicios Centros +Valor y Conecta con tu Experto. A través de este último los clientes tienen gratuitamente un gestor asignado personalmente con el que pueden desarrollar toda su operativa bancaria de forma virtual.

La red de sucursales responde de la política comercial del banco y de la necesidad de prestar un servicio a un área geográfica determinada, por lo que la distribución demográfica tiene especial relevancia, a mayor población, mayor necesidad de cubrir estas necesidades. Por otra parte, también responde a criterios económicos relacionados con el volumen de negocio, márgenes o beneficios.

Si atendemos al número de sucursales según las cifras disponibles de 2020 por el Banco de España, el número de oficinas bancarias en España ha caído hasta las 22.761 y se prevé que durante este año cierren 4.000 oficinas más.

Figura 1.2: Evolución del número de oficinas bancarias



Fuente: Banco de España.

El momento en que inicia esta tendencia descendente no puede pasar desapercibido, puesto que corresponde con la crisis económica derivada con las hipotecas subprime, triplicando la morosidad de un 0,84% a un 3,08%. Desde este punto, se ha producido un ajuste en la estructura financiera del sector bancario, operando una reducción en sus partidas de costes en vías de preservar una mayor rentabilidad (Jiménez, 2018). Por tanto, las primeras sucursales que fueron objeto de cierre correspondían con aquellas un alto ratio de morosidad y escasa rentabilidad, afectando a aquellas poblaciones donde se presentaba una gran densidad de sucursales de la misma entidad.

Adicionalmente, esta disminución se ha visto aún más impactada como resultado de los ajustes realizados por parte del sector tras la crisis del COVID-19, donde se ha producido un incremento de la actividad online por parte de sus consumidores, acelerando por consecuencia la disrupción digital y que ha servido a las entidades para seguir mejorando sus márgenes de beneficio.

Como rasgo común a ambos ciclos podemos comentar que un tercer factor se debe al aumento de concentración bancaria como respuestas a las diferentes fusiones y adquisiciones realizadas dentro del sector, donde se ha reducido de 42 entidades en 2008 a 11 en la actualidad. Atendiendo a los ratios de concentración, en el 2006 los cinco grandes bancos del país conformaban un 40% de cuota de mercado, aunque a datos de 2020 superan el 70% (Caballero, 2020).

Finalmente, cabe remarcar que esta tendencia se mantendrá en el tiempo, aunque es posible que este canal no llegue a desaparecer, puesto que la transición como

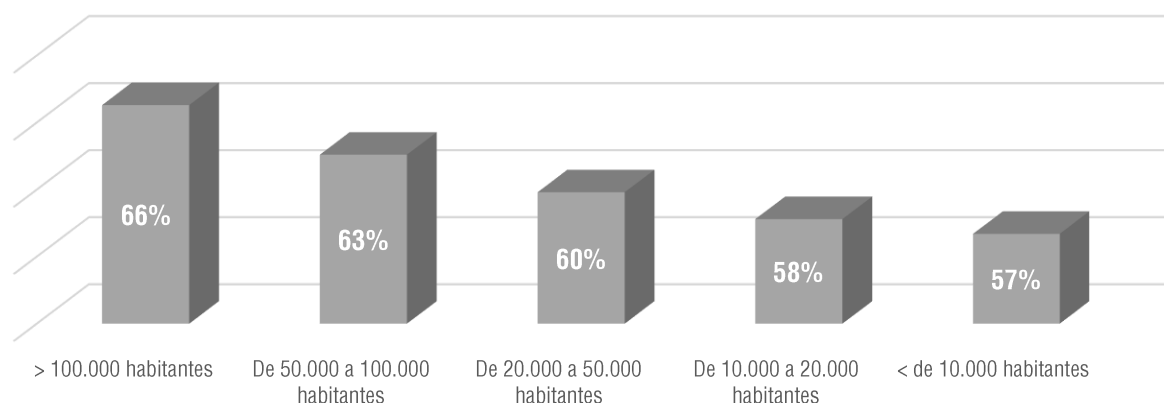
modelo de negocio ha hecho que este servicio físico sea importante para determinados segmentos en nuestra sociedad, como podría ser clientes mayores que no están familiarizados con la era digital y aquellas personas que precisan de un asesoramiento especializado a la hora de contratar un producto, como pueden ser las pequeñas y grandes empresas.

DISTRIBUCIÓN ELECTRÓNICA

A través de la distribución electrónica los clientes tienen acceso a productos en remoto que les permiten ejecutar una gran variedad de transacciones. Gracias a internet y poseyendo dispositivo inteligente, ya sea un smartphone o un ordenador, el cliente tiene acceso 24/7 a un “autoservicio” que permite contratar servicios simples y estandarizados sin intervención del personal del banco.

Los datos de la Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares del INE, con datos del año de 2020, nos ha presentado que de una población internauta (segmento 16-74 años) compuesta por 32,8 millones de personas en España, cerca de 7 de cada 10 (67%) son usuarios de banca electrónica, casi 22 millones de personas. Un 10% más que a datos de 2019. Por otra parte, resulta llamativo que, a mayor tamaño de la localidad mayor porcentaje de usuarios que emplean los medios electrónicos. En poblaciones con menos de 10.000 habitantes, el 58% de los internautas afirman ser usuarios de banca electrónica, mientras que en aquellas localidades con más de 100.000 habitantes son el 66%.

Figura 1.3: Usuarios de banca electrónica por tamaño de localidad de residencia



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares en 2020. Instituto Nacional de Estadística.

Como más adelante comentaremos, a través de estos datos podemos apreciar una brecha digital entre la población rural y urbana, sumado a la disminución de las

oficinas y sucursales bancarias es decir los medios físicos, asimismo teniendo en consideración la edad de la población que reside en estos núcleos hace que nos encontremos ante un posible supuesto de exclusión financiera. Por lo que resultará de análisis ver si la mencionada disminución de sucursales ha podido incidir en las zonas rurales.

Por otra parte, la tendencia ha sido creciente, como efecto indirecto de la crisis sanitaria del COVID-19 y de las medidas de confinamiento decretado (López, V., 2020). Finalmente, atendiendo a esta evolución podemos definir que el impacto del internet ha introducido un nuevo canal de negocio como ha abierto la posibilidad a nuevas líneas de negocios, las cuales comentaremos más adelante.

2. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN ESPAÑA

2.1. ANÁLISIS GENERAL

En las últimas décadas, no más allá de comienzos del presente siglo, la sociedad ha experimentado de forma brusca las transformaciones que ha originado la penetración y consolidación del mundo digital. La forma de relacionarnos, residenciada en el uso de las redes sociales, o de como adquirimos productos, son un buen ejemplo de ello. Ebay, Amazon, Apple, Netflix, Paypal, son todas ellas empresas que, en el desarrollo de su negocio, han verificado un cambio en las costumbres del consumidor, en la forma de comprar, de disfrutar del ocio, o de gestionar los pagos.

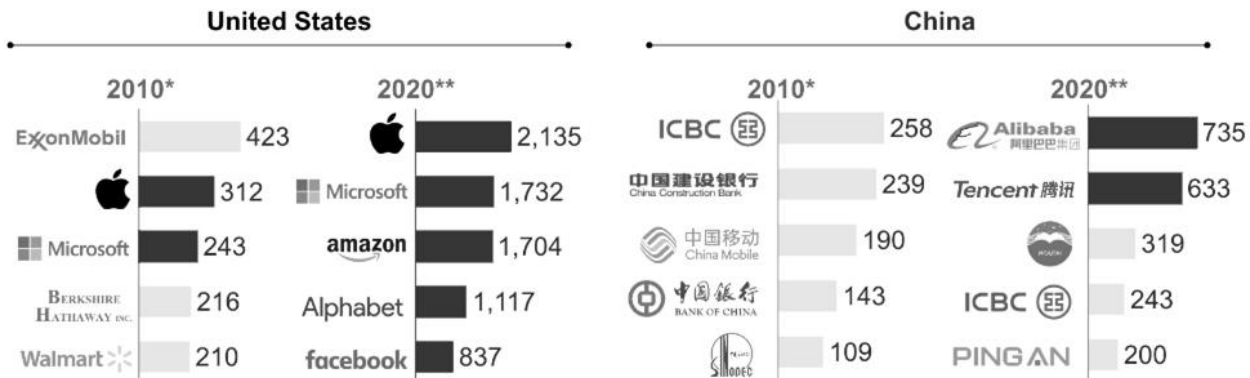
Un cambio de costumbres derivado de la implementación de lo digital, que ha llevado a la industria y al comercio a adaptar su producción, la comercialización y distribución de los bienes, a la nueva forma en el que el consumidor se enfrentaba a ellos. Una transformación digital que genera una cadena de efectos que comprende a todos los ámbitos de producción.

Si analizamos el panorama tecnológico español podemos apreciar que actualmente nos encontramos ante una región donde el uso de internet es prácticamente total, puesto que en 2020 un 98% de la población de 15 a 74 años había empleado esta herramienta (Instituto Nacional de Estadística; INE, 2020). Adicionalmente, el e-commerce y la publicidad/medios digitales ya forman parte de nuestras vidas, habiendo sido catapultados por la pandemia del COVID-19, donde las empresas han tenido que adaptarse a nuevos canales de comunicación con el cliente, permitiéndoles sostener cierto margen de ingresos y además abriéndole las puertas a determinadas compañías para reestructurar su estrategia financiera y comercial.

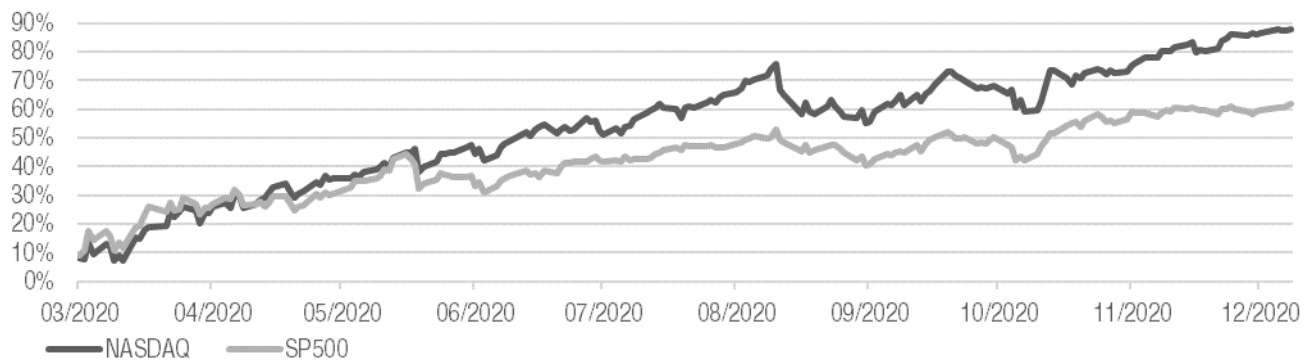
Comparando la penetración tecnológica en los mercados bursátiles, podríamos ver que, en mercados influyentes como Estados Unidos o China, las empresas tecnológicas se han convertido en las compañías que mayor valoración han recibido durante esta última década. Además, analizando sus retornos podemos ver que la pandemia ha acelerado la transformación digital, creciendo el índice bursátil tecnológico NASDAQ desde el inicio del confinamiento hasta finales de 2020 en un 88%, mientras que el índice S&P500 Ex-Information Technology (excluyendo empresas tecnológicas) crecería en ese periodo en un 62%.

Figura 2.1: Compañías más grandes por capitalización bursátil en U.S.A y China

En billones de dólares



Fuente: Capital IQ

Figura 2.2: Evolución retornos índice bursátil tecnológico NASDAQ frente al S&P500 en 2020

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Bloomberg.

Observando la industria de servicios financieros podremos definir esta como una industria de procesamiento de información (Klaas, 2019), la cual se procesa en los distintos estados de la prestación de servicio, así en las decisiones a tomar para optimizar la inversión, o en la decisión del conjunto de productos que la banca minorista ofrece a sus clientes. La facilidad de uso en la automatización de procesos que supuso la presencia de la computación determinó una temprana asunción en el sector financiero.

Esta interrelación se observa en la incidencia que las compras digitales han tenido en las transformaciones del sector bancario. Así, el incremento de las compras online está generando el cierre de las tiendas físicas, y dispara el uso de medios digitales de pago, como el uso de la banca online. En el supuesto del sector bancario este fenómeno ha supuesto la necesidad de menos personal más el cierre de sucursales físicas, trasladando los servicios que a través de ella se ofertaban a la banca minorista digital. Como señala Yeung (2015), “Los hábitos de consumo han transformado los servicios de banca minorista tradicionales en servicios de banca digital”.

“Nuestra oficina más concurrida es el tren entre Reading y la estación de Paddington (en Londres) a las siete de la mañana”, Ross McEwan, consejero delegado del banco británico RBS, sintetizaba el cambio en el negocio bancario operado por la facilidad de uso que la llegaba de internet y la ampliación de la banda ancha supuso para el uso de los smartphones. Así se señala el año 2007, en el que salió al mercado el primer iPhone, como el disparadero de una verdadera revolución tecnológica en el sector financiero. La facilidad de uso, de acceso, la reducción de tiempos, la comodidad en el control de los estados financieros por el consumidor operó un cambio de costumbres en los clientes, a través de una experiencia, “sencilla, cómoda y satisfactoria”.

2.2. NUEVAS TECNOLOGÍAS

La proliferación de los avances tecnológicos nos ha inducido dentro de la llamada cuarta revolución industrial, permitiéndonos introducirnos sobre un desarrollo exponencial en materia de prestación de servicios financieros. Resulta complejo realizar un análisis individual de cada uno de estos sistemas de tecnología de la información, pues la aplicación simultánea y conjunta de los mismos ha generado nuevas sinergias como medio de transformación del sector, el cual ha caminado de la mano de estas innovaciones desde el inmovilismo físico hasta la economía digital:

CLOUD COMPUTING

El Instituto de Estándares y Tecnología (NIST) definió en el año 2011 el cloud computing como “un modelo para habilitar acceso ubicuo, conveniente y bajo demanda por medio de la red a un pool compartido de recursos computacionales configurables que pueden ser rápidamente aprovisionados y liberados con un esfuerzo mínimo de administración o de interacción del proveedor”. Se refería con ello a un modelo de deslocalización física de los servicios de hardware, software y almacenamiento de datos, junto con la prestación de servicios, bajo demanda y a través de internet. “La computación en la nube no es simplemente una tecnología; es un modelo para apoyar la transformación de las organizaciones” (Nicolette, 2018).

El aumento del ancho de banda, el incremento de la capacidad de computación, y la creación de grandes centros de almacenamiento y gestión de datos por las grandes tecnológicas, principalmente, Amazon, Google y Microsoft, así como la generalización de las aplicaciones web, ha permitido la facilitación en remoto, a

través de red, de servicios TIC. La nube supone la puesta a disposición de servidores y equipos accesibles a través de una red. Supone una propia consecuencia de la evolución de internet en términos de velocidad y disponibilidad. Los beneficios derivados de la utilización de la computación en la nube podemos reseñarla en un intento de brevedad, en tres grandes categorías: tecnologías de virtualización, aumento de la velocidad de conexión a Internet y computación en red, que habilita la utilización conjunta de diferentes equipos.

Por otra parte, la ventaja ofrece el Cloud Banking es la reducción de costos, los cuales se fijan en función de la demanda y uso de servicios, como también la escalabilidad, en cuanto el lanzamiento de nuevos productos o incluso soluciones técnicas se respalda de forma inmediata mediante la adquisición de más recursos de almacenamiento y procesamiento de forma inmediata. Con respecto a los inconvenientes, el principal ha sido determinado por los bancos en los problemas de seguridad, ante el temor a brechas de seguridad que determinen la fuga de datos, y pongan en peligro la confidencialidad del cliente.

BLOCKCHAIN

El termino blockchain o cadena de bloques aparece ligado a la aparición de los criptoactivos, desarrollados en el 2009 por Satoshi Sakamoto, aunque la terminología como tal no se emplea hasta el año 2015. La proximidad a su creación nos enfrenta a una tecnología en constante desarrollo y a la que se prevén aplicaciones relevantes en el sector bancario. Según TechJury, el blockchain podría reducir el 30% de los costos de infraestructura de los bancos.

La cadena de bloques en cuanto sistema de acreditación de transacciones distribuido e inalterable, presenta aplicaciones en la llevanza de la contabilidad bancaria, mejorando la contabilidad distribuida (DTL), y ofreciendo un grado de transparencia e inalterabilidad que la hace más segura cara a los accionistas. Permite, también, la realización de transacciones económicas seguras, al utilizar un sistema de encriptación y codificación que impide su ruptura.

Un caso de éxito corresponde con el uso de criptomonedas, con un incremento sustancial del valor de criptoactivos como Bitcoin o Ethereum en el último año, se ha disparo un 300%, siendo imprescindible la necesidad de un mecanismo regulador. En el ámbito legal, la tecnológica blockchain se comienza a utilizar a través del desarrollo de los smart contratos.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL

A pesar de su novedad no nos encontramos con una técnica de reciente aparición, sino que ya en los años 50 aparecieron los primeros estudios a través de Alan Turing. La ampliación de la capacidad de computación, la generación de grandes cantidades de datos y el cloud computing han permitido el desarrollo y generalización de las técnicas de inteligencia artificial.

En el sector bancario se ha generalizado el empleo de chatbots de carácter informativo o transaccional, permitiendo la interacción con el cliente y la realización de determinadas operaciones.

La utilización de algoritmos y técnicas de minería de datos se ha generalizado en el mercado bancario tanto en la concesión del crédito, a través del llamado Credit Scoring, que supone la automatización del proceso, otorgándole mayor rapidez en el examen y análisis del histórico bancario y otorgando mayor transparencia.

El control del fraude, el money laundering, constituye otro de los sectores en donde el examen de gran cantidad de datos se ha automatizado estableciendo un sistema de alertas que permite acelerar el control de las operaciones sospechosas de lavado de capitales.

INTERNET DE LAS COSAS

El término IoT para definir al internet de las cosas se emplea por primera vez en 1999 por el tecnólogo británico Kevin Ashtong. En apenas 20 años hemos pasado de los primeros desarrollos técnicos a una estimación de uso de 25.000 millones de objetos conectados, cifra que se duplicará en sólo 10 años, con una inversión de 1,4 billones de euros para innovación que involucre internet de las cosas durante el año 2021 y unos ingresos generados, según pronostica McKinsey, entre \$4 trillones y \$12 trillones de ingresos para 2025.

El IoT revolucionará la manera que tenemos de relacionarnos con los objetos, incidiendo de forma muy notable en nuestra vida cotidiana, de hecho, como aventuraba el Consejo Nacional de Inteligencia de los Estados Unidos (NIC 2008) "para 2025, los nodos de Internet pueden residir en cosas cotidianas: paquetes de alimentos, muebles, documentos en papel y más", una revolución que ya ha llegado y se sigue desarrollando velozmente.

Todo ello provocará, como afirma Panda (2018) "que las comunicaciones no sólo involucrarán a las personas, sino también a las cosas", en el entorno de IoT en el

que los objetos tendrán “contrapartes virtuales en Internet”. El establecimiento de plataformas de interconexión de los objetos, a través del uso de sensores, permitirá que se conecten a otras plataformas demandando servicios y estableciendo nuevos canales de comunicación y demanda.

Estos dos campos de actuación se encuentran presente en el desarrollo e implantación de servicios financieros. Por un parte la no muy lejana posibilidad de demanda de servicios por los objetos de la vida cotidiana, “La propia nevera se conectará directamente a internet, hará la compra y pagará con uno de nuestros medios de pago”, afirma Alvaro Martín en BBVA Research. Ejemplo que podemos trasladar a otros campos, como en el del automantenimiento de máquinas, piscinas o servicios.

La utilización de sensores nos introduce en el campo de la biométrica, y su uso como medio de identificación en el acceso a apps, servicios bancarios y cajeros. Los sensores NFC, utilizados en el pago con teléfono móvil, con un rango corto de aplicación que refuerza su seguridad, sean generalizado como medio de pago y traslado de información, convirtiendo al smartphone en sustituto de la tarjeta de crédito.

2.3. TENDENCIAS EN EL SECTOR FINANCIERO

A continuación, procederemos a analizar las diferentes tendencias que están eclosionando dentro del sector financiero y que pone de relieve una transición a la hora de dar servicios las entidades bancarias.

La mejora en la automatización de los procesos, como asimismo la innovación dentro del sector bancario corresponde con una tendencia cada vez más creciente, donde a diferencia de otros sectores, este tardíamente ha comenzado a realizar una transición de lo analógico hacia lo digital. Si analizamos las razones que principalmente han evocado a esto nos podemos encontrar con varios factores (Gutiérrez, 2016):

Como primer factor, nos encontramos con que ha existido un gran conservadurismo por parte de los clientes a la hora de gestionar su operativa básica financiera, al presentar una gran fidelidad con respecto a su gestor financiero y al soporte físico que estos le proporcionaban.

El segundo responde al alto crecimiento de la actividad financiera y los elevados niveles de rentabilidad que existían en los momentos previos a la crisis financiera

del 2008. En aquella época, se interpretaba un periodo de bonanza en el sector donde se desalentó un profundo cambio estructural en su concepción como en la entrada de innovaciones tecnológicas.

El tercer factor corresponde con la regulación, puesto que sus principales motivaciones hasta el impacto de la crisis fueron en adaptarse a las tendencias que se desarrollaban en los mercados financieros, con la aparición de productos más complejos y la expansión derivada de la globalización y diversificación.

En resumen, este periodo correspondió con un marco de crecimiento y rentabilidad que favoreció un conservadurismo en la práctica de la innovación por parte de los agentes involucrados.

Actualmente con el entorno lastrado en términos de viabilidad del negocio junto con la implementación de una cultura digital como consecuencia del desarrollo de las nuevas tecnologías, se ha incentivado una transición sobre los productos ofertados y las necesidades manifiestas del cliente a la hora de contratarlos. Los factores que identificaremos en los siguientes puntos conforman los ejes sobre los que trabajaremos a la hora de desarrollar y estructurar los posibles cambios o retos a los que se enfrenta el sector bancario en los próximos años.

TRANSFORMACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE Y EL PRODUCTO

La aparición de los canales digitales ha provocado una transición en nuestros estilos de vida como también en la forma de interpretar los servicios que recibimos como consumidores.

Desde la perspectiva del marketing como asimismo del desarrollo del producto, en las organizaciones resulta muy importante entender la naturaleza del comportamiento de compra, es decir emplear estrategias y acciones que anticipadamente consigan influenciar de manera apropiada al consumidor (Rivera, Arellano y Molero, 2000). Siguiendo este sistema, primeramente necesitaremos caracterizar a los consumidores del sector bancario como también identificar las necesidades que estos invocan a la hora de contratar un producto:

En primer lugar, los clientes presentan una doble vertiente tanto demandante como oferente de productos (Sánchez Guzmán, 1997). Esto hace que el poder de negociación se diferencie en cada situación y por lo tanto se exija que se logre una satisfacción de forma solvente en ambas situaciones de comercialización.

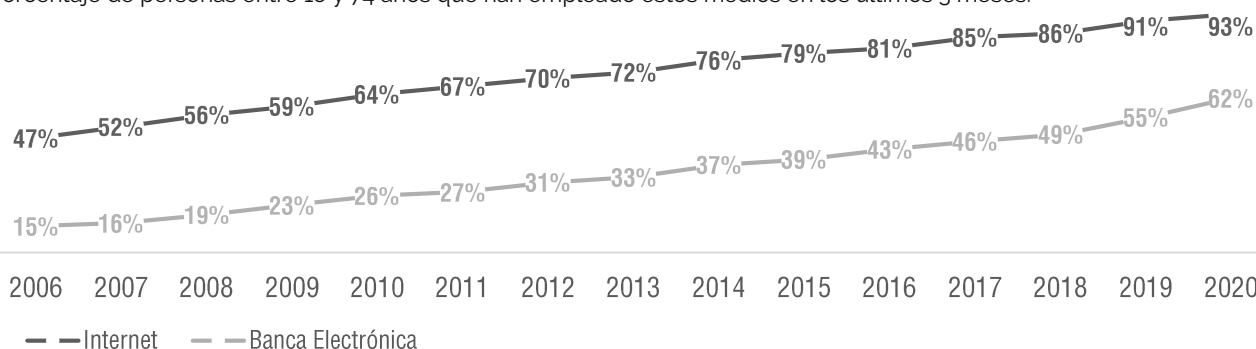
Por otra parte, los consumidores españoles presentan una educación financiera reducida. Como señaló Robinson (1942) “Todos debemos saber de economía, aunque sólo sea para no ser engañados por los economistas, y sobre todo por quienes no lo son”. A través de la Encuesta de Competencias Financieras del Banco de España y la CNMV, un 46% de la población española considera que sus conocimientos financieros son “bajos” o “muy bajos”, mientras que tan solo el 8% considera que son “altos”. Esto hace que sumado a la alta especialización y los tecnicismos sobre los que se fundamentan los acuerdos contractuales, el consumidor presente desconfianza hacia las entidades financieras.

En último lugar, podemos definir que los consumidores del sector son variados puesto que está conformado tanto por personas físicas como jurídicas. Actualmente hay tres grupos de clientes que actúan sobre mercados independientes y diferenciados entre sí, como son la Administración del Estado, las empresas y los particulares. Adicionalmente, los clientes que componen cada grupo también son heterogéneos, por lo que será necesario efectuar sobre ellos una segmentación y una personalización a la hora de ofrecer los diferentes productos (Sánchez Guzmán, 1997).

Si procedemos a seguir la actual tendencia dentro de los usos de los canales de distribución por parte de los clientes podemos corroborar que, como consecuencia del aumento del uso de internet, se ha procedido un cambio en la constitución de los hábitos del cliente.

Figura 2.3: Evolución de usuarios de Internet y Banca Electrónica

Porcentaje de personas entre 16 y 74 años que han empleado estos medios en los últimos 3 meses.

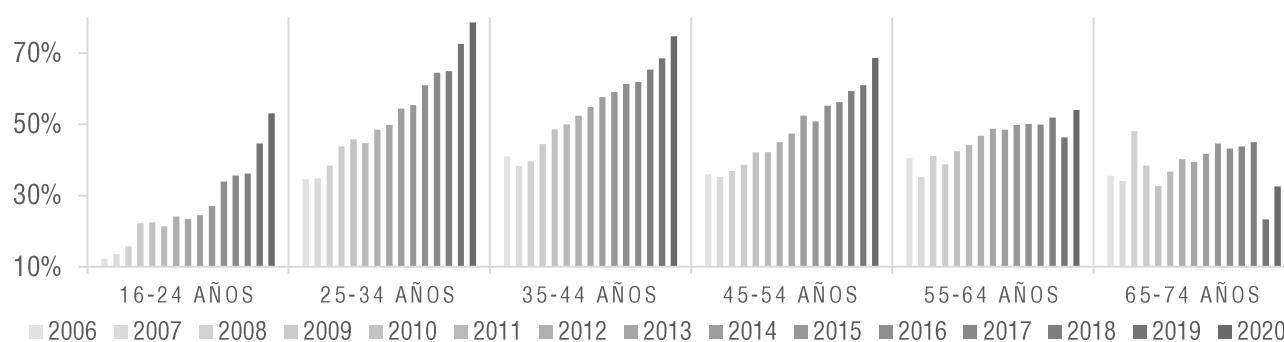


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares. INE.

En cuanto los grados de digitalización, a través de los datos obtenidos en los últimos años por el INE en la “Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares” podremos definir el perfil de los usuarios que emplean estas herramientas en cuanto a su género y edad:

Si atendemos al género, los hombres son quienes presentan una mayor tendencia por emplear servicios de banca electrónica, puesto que un 64,1% de hombres que han empleado servicios de banca electrónica en los últimos 3 meses frente a un 60,1% de mujeres. Si analizamos el evolutivo histórico podemos observar que hace 15 años la brecha era de un 8,9% frente al 4,1% actual, por lo que nos encontramos ante una progresiva tendencia igualitaria en cuanto al uso de estos medios a efectos de segmentación de mercado.

Figura 2.4: Distribución de usuarios de Banca Electrónica por grupos de edad



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares. INE.

Con respecto a la edad, los usuarios que cada vez más utilizan la banca electrónica tienen entre 25 y 44 años, este grupo se caracteriza por poseer una fuente de ingresos estable como también por encontrarse familiarizados con las nuevas tecnologías. Por otro lado, resulta también destacable el crecimiento adoptado por el grupo entre 45 y 54 años, puesto que, aunque en números relativos no alcance al grupo anteriormente mencionado, presenta una línea evolutiva alcista similar.

Sobre los grupos de edad extremos, podemos ver que para el segmento más joven (16 y 24 años) son los que más variación han adoptado en el tiempo y por tanto, quienes presentan una mayor tendencia del uso de estos medios. Este grupo se conforma por la generación “Millennial” y “Centennial”, los cuales son nativos digitales que han tenido oportunidad de poseer una formación digital. Como consecuencia del entorno en el que se han rodeado, es el grupo que más servicios financieros personalizados demanda. Las razones corresponden con la experiencia que proporcionan como usuarios, puesto que están acostumbrados a emplear productos gratuitos o “freemium” a cambio de proporcionar datos, de tal modo que las compañías puedan emplearlos para desarrollar los productos de forma amoldada a las necesidades que estos consumidores manifiesten.

En el caso de acudir a los grupos de mayor edad, de entre 55 y 74 años, podemos apreciar que son quienes menos manejan este tipo de medios. Una de las justificaciones corresponde con la falta de competencias digitales, aunque adicionalmente refleja una realidad adicional con respecto al uso de estos servicios, puesto que son uno de los mayores perjudicados por el cierre de los canales físicos (sucursales y oficinas bancarias) dentro de esta transformación tecnológica al ser el medio que más emplean en su día a día.

Finalmente, con respecto al segmento por encima de los 75 años, compuesto por 4,5 millones de personas, podemos observar que solamente el 9,1% de la población emplea la banca electrónica en su día a día, siendo por tanto el grupo más rezagado en esta transición. Si analizamos su desglose por tamaño de hábitat nos encontramos que dentro de esta distribución poblacional, en las zonas rurales solamente un 3,4% de la población emplea estos medios. Más adelante procederemos a analizar las causas de esta distribución como asimismo el papel que tienen las oficinas bancarias en el fenómeno rural.

Figura 2.5: Distribución personas mayores de 75 años por tamaño de hábitat y uso de banca electrónica

Tamaño hábitat	Número de Personas	% Emplean Banca Electrónica
Más de 100.000 habitantes y capitales de provincia	1.820.131	12,8%
De 50.000 a 100.000 habitantes	448.924	10,1%
De 20.000 a 50.000 habitantes	556.313	8,2%
De 10.000 a 20.000 habitantes	435.484	7,6%
Menos de 10.000 habitantes	1.068.596	3,4%
Total	4.329.448	9,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares. INE.

Atendiendo al comportamiento de consumo como asimismo las necesidades que este grupo exigen, podemos decir que la experiencia del cliente (CX) es un aspecto muy importante dentro del enfoque estratégico que una compañía debe establecer, puesto que una insatisfacción puede producir una pérdida en cuota de mercado como asimismo en volúmenes de ingresos y márgenes. Las expectativas clave de los clientes con respecto a los productos financieros son:

Fácil accesibilidad: los bancos e instituciones financieras en la explotación de sus plataformas deben proporcionar un acceso intuitivo y sencillo, compatibilizándolo con el empleo de diferentes dispositivos. Según la encuesta de PwC “2018 Digital Banking Consumer Survey”, el 15% de los clientes dominan los dispositivos móviles. Por lo general, los consumidores buscan que estas aplicaciones no les resulten complicadas de usar y comprender.

Servicios personalizados: los consumidores buscan herramientas que se adapten a sus necesidades, por lo que las entidades financieras deben buscar las tendencias del negocio que se puedan personalizar dentro de la experiencia como usuario. Desde la encuesta realizada por Laboral Kutxa en 2014 sobre los servicios que más demandaban los usuarios de banca online, nos encontramos con que los más valorados eran poder realizar operaciones desde cualquier dispositivo (27,7%), como asimismo consultar el saldo (23,9%) y realizar movimientos y transferir dinero a todos los bancos (17,6%)

Asistencia en tiempo real: el 49% de los consumidores consideran que la atención instantánea es fundamental para poder estrechar una mayor lealtad a los bancos (Accenture, 2017), para ello se pueden proveer de herramientas como la navegación compartida, asistencia telefónica o los chatbots.

En resumen, la implantación de una cultura digital, donde cada vez empleamos más tecnologías para comunicarnos ha influido en la forma de concebir el sector de los servicios. En el caso del sector financiero este deberá prestar atención a su forma de comunicarse con el cliente, intentando ofrecer la mejor experiencia posible con el objetivo de preservar su fidelidad en un mercado donde hay una alta elasticidad precio demanda.

Siguiendo todo esto, uno de los cambios es optar por converger la multicanalidad presente en una omnicanalidad donde se puedan ofrecer productos de forma homogénea en todos los canales de distribución disponibles, tanto digitales como fuera de línea. Además, esto podría permitir la sincronización de los datos en tiempo real, por lo que un cliente que comienza el proceso de incorporación con un canal podría finalizarlo con otro.

Podemos decir que nos encontramos ante un consumidor que dada su heterogeneidad resulta altamente segmentable y que como respuesta a la falta de conocimientos sobre los mercados financieros demanda un servicio más transparente y personalizable (cuantos más conocimientos más servicios a disposición). Si tuviésemos que segmentar a través de cualidades demográficas podríamos decir que de acuerdo con lo analizado en este documento las personas jóvenes de entre 16 y 34 años son los que presentan una mayor tendencia de uso de este medio, aunque podemos comprobar que cualquier grupo hasta los 54 años es afín a estos canales.

En cuanto a comportamientos meramente digitales, con la llegada de internet se ha implantado una cultura digital que ha ocasionado una tendencia alcista sobre la penetración digital y la contratación de productos a través de estas plataformas. Asimismo, la entrada de la digitalización ha manifestado un cambio sobre las necesidades de los clientes, procurando una experiencia más ágil con el producto.

SERVICIOS BANCARIOS A DISTANCIA

Como paso posterior a la definición que hemos hecho de los segmentos que se han introducido en el uso de estos nuevos medios digitales, concretamente la banca electrónica/online, vamos a definir las tendencias y factores que han favorecido la composición de este entorno:

En primer lugar, nos encontramos con la expansión del internet y del sector de telecomunicaciones. Siguiendo con la “Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares” del INE, podemos comprobar que el 93% de personas entre 16 y 74 años en España ha empleado internet en estos últimos tres meses, a diferencia del 47% existente en 2006 (ver figura 2.3).

Asimismo, con respecto a ese grupo de personas que emplean internet un 95% lo hace a través del teléfono móvil, por lo que es el dispositivo más utilizado si lo comparamos con los ordenadores (32%), tablets (24%) u otros dispositivos móviles como podrían ser un televisor inteligente o una consola de videojuegos (13%).

En tercer lugar, si atendemos a los usos, en España navegamos en internet 6 horas diarias, aunque la tendencia es mayor si comparamos hace 5 años donde el uso de esta plataforma era menor (4 horas diarias) por lo que la tendencia es a integrar cada vez más estos servicios en nuestro día a día (We are Social, 2020).

Además, según el informe “Latin America Digital Transformation Report 2020” realizado por Atlántico Venture Capital, se definen tres factores claves en todo el mundo como aceleradores del empleo de herramientas digitales como podrían ser estos servicios bancarios a distancia:

Con respecto al capital humano nos encontramos con que los nuevos graduados presentan un mayor interés de introducirse en el sector tecnológico y por tanto poner en marcha empresas startup, mientras que por otro lado los trabajadores

de grandes compañías cada vez acuden más a este tipo de compañías en busca de fuentes de ingresos flexibles. Como comentaremos adelante, un acelerador de este factor será la participación del Sector Público a través de la inversión en educación y capacitación digital como podría ser a través de los fondos obtenidos en el Plan de Recuperación de la Unión Europea.

Por otra parte, han surgido nuevas entradas de capital para financiar la innovación dentro de la región, donde la inversión de los Venture Capital es cada vez mayor como asimismo la inversión realizada por el Sector Público.

Por último, nos encontramos con la apertura de la regulación para el desenvolvimiento de estas plataformas. Siguiendo el ranking elaborado por el Banco Mundial "Doing Business" donde se calcula la facilidad para hacer negocios en el mercado español podemos comprobar que en el 2010 nos encontrábamos en el 62º puesto mientras que actualmente estamos en el 30º.

Con este panorama, para las entidades financieras resulta una opción interesante establecer el canal digital como el centro de sus operaciones como asimismo invertir en compañías Fintech, puesto que supone una mejora económica en un entorno donde la rentabilidad se ha visto lastrada en los últimos años como resultado de las crisis y de los bajos tipos de interés.

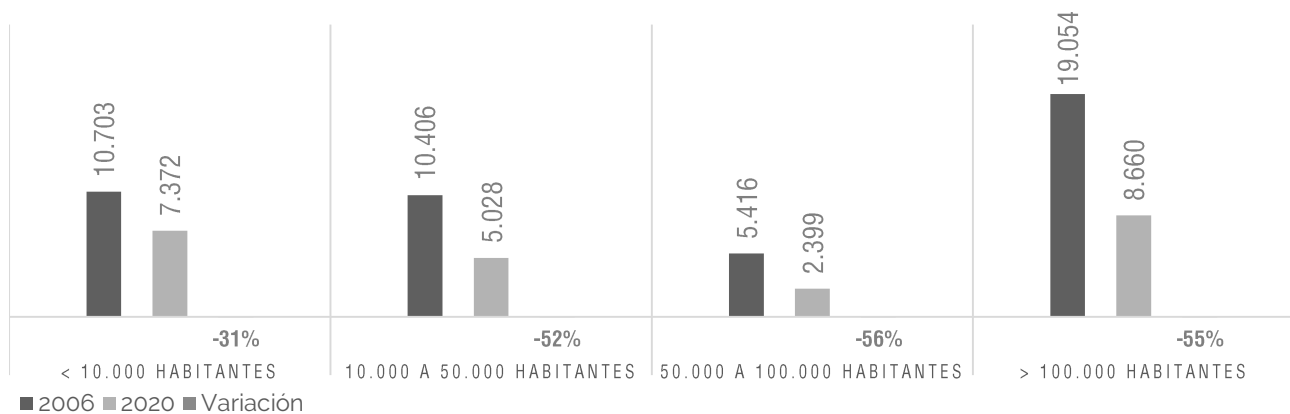
DESRURALIZACIÓN DE LAS ENTIDADES

El desarrollo de los medios digitalización y la aparición de nuevos canales que conectan con el consumidor ha producido que un grupo de nuestra sociedad se haya visto afectado con a la transformación del sector que está acometiendo. Atendiendo a los datos del Banco de España a finales de 2020, 4.093 municipios no disponen de un canal alternativo que les conecte directamente con su entidad bancaria (524 más que en 2008), representando que un total de 1.355.982 habitantes (2,86% de la población) que no tienen acceso a este servicio en su lugar de residencia.

Siguiendo esta hipótesis, con respecto a variación de las sucursales, ya expuesta en la figura 1.2, nos encontramos con que los bancos tradicionales y las cajas de ahorros son quienes más han reducido su presencia física desde el 2008. Por otra parte, las cooperativas de crédito apenas han alterado su número desde el comienzo de la crisis y la tendencia negativa sobre estos espacios físicos (Maudos, 2016).

Analizando los argumentos expuestos anteriormente, en términos poblacionales el cierre de estas oficinas no ha afectado de forma equitativa, puesto que el mayor número de reducciones corresponden con los hábitats superiores a 10.000 habitantes, donde a través de los datos aportados anteriormente, se podría afirmar que son quienes presentan una mayor tendencia en el uso y empleo de banca electrónica al ser los núcleos poblacionales que concentran una población más joven en media de edad.

Figura 2.6: Evolución del número de oficinas por tamaño de población



Fuente: Banco de España e Instituto Nacional de Estadística.

A través de esta figura, podemos ver que la variación de oficinas en el fenómeno rural ha sido menor que en las poblaciones urbanas. Los principales motivos por los que podemos realizar esta asociación corresponden con el hecho de ser uno de los espacios donde el mundo físico todavía persiste, al concentrarse el segmento de población que menos usa los medios digitales (población adulta de mayor edad y residente en municipios pequeños).

Asimismo, en términos demográficos podemos ver que a diferencia de las medianas y grandes poblaciones, donde su población y densidad ha aumentado, las zonas rurales han apenas presentado una disminución de un 2,50% (244,920 personas) en su población entre 2006 y 2017. A través de esta circunstancia se muestra la necesidad en el área rural de mantener estos espacios para atender a sus clientes, mientras que en las grandes urbes gracias a la accesibilidad y la concentración de su población, se ha llegado a manifestar una duplicidad de servicios y segmentos geográficos entre sucursales de la misma entidad bancaria.

Por otra parte, analizando los datos históricos sobre el empleo de herramientas digitales, nos encontramos con que la brecha en el uso del internet entre zonas rurales y urbanas ha disminuido entre el 2006 y 2020, pasando de una diferencia

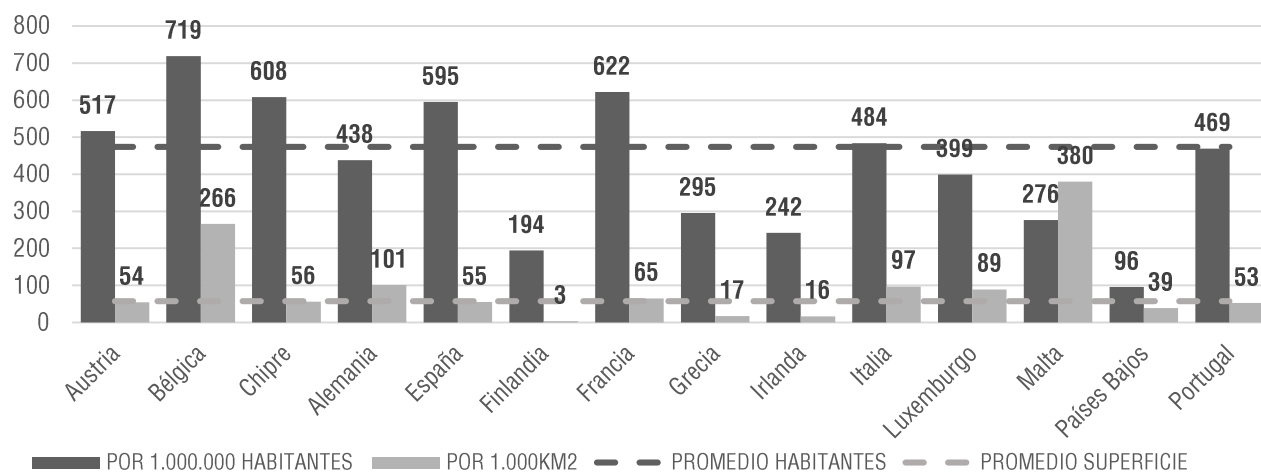
de un 18,7% a un 4,5% entre los grupos extremos (por debajo de 10.000 habitantes y por encima de 100.000). Por lo que es posible que durante los próximos años sea el grupo poblacional que más variación pueda llegar a padecer en la medida que no se genere una tendencia de exclusión financiera.

De acuerdo con Arqué (2019), la importancia de mantener la presencia de las oficinas en zonas rurales corresponde con una asociación con el sector empresarial que más se desenvuelve sobre el ámbito rural como podría ser el agrícola. Normalmente este requiere de unos servicios financieros especializados que se podrían ofrecer mejor desde una oficina, al coexistir en ella profesionales con un alto conocimiento sobre la búsqueda de financiación y expansión de este tipo de negocios. Por tanto, para este colectivo supone una ventaja empresarial tener una presencia física en un banco para le asegure un correcto desarrollo de la compañía y de su estructura financiera.

Por otra parte, la clausura de estas entidades físicas supondría la posibilidad de incentivar la desaparición de los cajeros automáticos al situarse en las propias sucursales. Como informa el Banco de España en su estudio sobre el cierre de oficinas bancarias y el acceso al efectivo en España, actualmente nos encontramos con que el medio de pago más habitual en nuestro país es el efectivo (53%), siendo su principal fuente de acceso los cajeros (61%).

Atendiendo a la actuación de nuestros homólogos europeos, nos encontramos con que España es uno de los países con mayor número de oficinas y cajeros por habitante (595 oficinas bancarias frente a 474), aunque en términos de densidad geográfica muestra que está próxima a la media (55 versus 57).

Figura 2.7: Ratio de oficinas bancarias de los principales países de la eurozona en 2017



Fuente: Banco de España, Banco Central Europeo y Eurostat.

Con respecto a los posibles remedios ante este problema de exclusión financiera, podemos hablar de la eclosión de los siguientes canales como factores inclusivos:

La digitalización por parte de la población española como asimismo del sector bancario. Siguiendo el objeto que hemos analizado durante el transcurso de este trabajo, nos encontramos ante la absoluta penetración del uso de los medios online en el mercado español, puesto que como mencionábamos un 93% de los españoles ha afirmado que ha empleado internet en los últimos 3 meses, solamente existiendo una brecha de un 4,5% en el reparto demográfico por tamaño de municipio (entre aquellos que agrupan más población versus los que menos).

Alianzas con servicios públicos estratégicos que aún mantienen su presencia en el mundo rural. Como ejemplo de este tipo de iniciativas, a través del acuerdo entre el Banco Santander y Correos desde febrero de 2021 se ha conseguido aportar un servicio financiero al 66% de la población (1.519 municipios) que reside en municipios donde no existía una representación física por parte esta entidad. Por mediación de CorreosCash se prevé que desde 2.393 oficinas y 2.282 puntos de atención rural los clientes de esta entidad tengan acceso a servicios de entrega, ingreso y retirada de efectivo en todo el territorio nacional.

Por otra parte, con respecto al banco francés BNP Paribas, a través de su neobanco Nickel ha implementado un nuevo servicio de cuentas corrientes donde su canal de comunicación con el cliente no sería a través de una red bancaria tradicional, sino utilizando una red de estancos y puntos de venta de lotería (20.000 en total). A través de estos puntos, realizar las operaciones más habituales, como ingresar y retirar efectivo, domiciliar recibos y realizar transferencias. Actualmente se han adherido más de 400 de puntos concentrados en las grandes ciudades, aunque el objetivo es alcanzar 3.000 puntos de venta activos en cuatro años.

También, siguiendo este tipo de estrategias, nos encontramos con la reciente alianza formalizada entre N26 y Viafintech, donde a través del producto "CASH26" se implementará un servicio al cliente por el cual podrá realizar ingresos y retiradas de efectivo en los comercios, sin necesidad de acudir a los cajeros.

Otro caso de estudio en relación a canales alternativos que proporcionen servicios físicos a aquellos núcleos poblacionales sin acceso corresponde con

Caixabank, a través de la implementación de oficinas móviles “*ofibuses*” o agentes financieros que atienden periódicamente aquellos puntos que carecen de representatividad bancaria alcanzando este servicio a un total de 250.000 personas residentes en 373 municipios en riesgo de exclusión financiera.

Adicionalmente, a finales de 2016 se estimaba que adicionalmente a estos servicios operaban unas 690 agencias móviles y 966 municipios presentaban algún tipo de cobertura financiera a través del desplazamiento de empleados de las diferentes entidades bancarias, agentes colaboradores o mediante servicios de las compañías de transporte de fondos (Jiménez y Tejero, 2018).

Por último, nos encontramos con que en términos geográficos muchos de estos municipios son colindantes con otras poblaciones donde poseen una oficina bancaria, aunque igualmente resulta llamativo que para acceder a estos lugares en muchos casos requiere de un medio de transporte, al situarse de media a más de tres kilómetros de distancia.

Como ejemplo representativo, en el siguiente cuadro mostramos una comparativa de los municipios sin accesibilidad financiera con mayor población y la distancia con respecto a la oficina bancaria más próxima.

Figura 2.8: Municipios de mayor tamaño sin sucursal bancaria en 2020

Provincia	Municipio	Población	Oficina cercana (kms)
Navarra	Berrioplano/Berriobeiti	7.457	2,9
Segovia	Palazuelos de Eresma	5.538	3,4
Girona	Vilafant	5.421	2,2
León	Sarriegos	5.084	2,3
Tarragona	Catllar, El	4.557	7,1
Barcelona	Collbató	4.544	7,1
Barcelona	Sant Pere de Vilamajor	4.544	5,7
Guadalajara	Yebes	4.189	5,8
Madrid	Talamanca de Jarama	4.012	6,9
Barcelona	Olivella	3.935	8,7

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE y del Banco de España.

En conclusión, a partir de los datos estadísticos trabajados nos encontramos con que ateniendo a los grupos poblacionales que conforman estos municipios, como asimismo el grado de digitalización que poseen y los canales alternativos que reciben, aproximadamente un total de 720.000 personas se encuentra próxima a una situación exclusión financiera (ver anexo 1). En palabras de Sinclair (2001) la exclusión financiera es “la incapacidad de acceder a los servicios financieros básicos de una forma adecuada. Puede surgir como resultado de problemas en el

acceso, las condiciones de los precios, el marketing o la autoexclusión en respuesta a diferentes experiencias o intuiciones negativas”.

Según el estudio del Banco Mundial *“Financial Inclusion and Inclusive Growth. A review of recent empirical evidence”*, la presencia de entidades financieras fomenta el ahorro e inversión de las familias, como asimismo incentiva el emprendimiento empresarial, por lo que la suma de todos los factores promueve el desarrollo económico de una región como asimismo propone un crecimiento inclusivo sobre aquellos que poseen una menor cantidad de recursos.

Atendiendo a la existencia canales digitales como al aumento de la penetración de la banca online en España en los últimos años, se puede hablar de una exclusión parcial, puesto que en cualquier caso existen alternativas habilitantes con respecto al acceso de este tipo de servicios, sin resultar en cualquier caso un remedio sobre las necesidades demandadas por el consumidor.

Siguiendo esta línea, con respecto al ejemplo de las “ofibuses” de Caixabank nos encontramos con que solamente un 7% de estas oficinas móviles atiende en municipios inferiores a 200 habitantes, por lo que sumado a la ocasionalidad sobre la que concurren (generalmente 2 veces al mes por cada localidad) hace que no responda eficazmente a la necesidad de asesoramiento financiero y acceso al efectivo. Como dato nos encontramos con que solamente 20.200 personas llegaron a emplear este servicio en el año 2017 (Alba, 2019).

Por otra parte, en el caso de Santander y Correos también concurre una circunstancia parecida, puesto que solamente 12 de sus 2.393 oficinas técnicas se sitúan en núcleos poblacionales en donde no concurre ninguna oficina bancaria, por lo que nos encontramos ante una situación donde se ha producido un aumento en el acceso al efectivo para la totalidad de la población, aunque no se ha conseguido mejorar los factores de inclusividad financiera.

Adicionalmente, analizando los puntos de atención rural de Correos, nos encontramos con que actualmente carecen de un sistema informático y de caja que les permita efectuar instantáneamente servicios financieros como podrían ser la extracción o el ingreso de efectivo, resultando de gran importancia la implementación de este tipo de servicios. Como punto favorable, cabe destacar que se están estableciendo proyectos pilotos en las provincias de Lugo y Jaén donde se está intentando hacer llegar este tipo de operativa financiera a su ciudadanía rural (Correos, 2021).

Por tanto, hoy por hoy sin existir una alternativa convincente en los municipios de menor tamaño, al no manifestarse de forma expresa un acceso continuo a este tipo de servicios. Entendiendo el grado de penetración de la banca online, nos encontramos con que la penetración es menor en los segmentos de población más avanzada, concentrado principalmente en los municipios más pequeños y de menor nivel de renta. Para este segmento el papel de la oficina bancaria sigue cumpliendo un papel fundamental como punto de acceso a los servicios financieros al exigirles un alto coste de capacitación sobre el acceso y empleo de nuevas tecnologías.

Finalmente, la brecha tecnológica asociada a factores como la edad o el núcleo poblacional en el que uno reside debe ser combatidas por el sector bancario a través de una transición digital que facilite a los clientes con menores capacidades el uso de estas herramientas. Como hemos mencionado a lo largo del documento, el cierre de sucursales forma parte del proceso de reestructuración financiera del sector bancario dentro de la reducción de costes y mejoras de la rentabilidad, aunque en ciernes de una mejora de la Responsabilidad Social Corporativa resulta fundamental poder ofrecer a los clientes un servicio tan necesario como es el financiero. Además, no podemos olvidar que en este proceso de transformación es muy importante el papel de las Administraciones Públicas como dinamizadoras de la economía, por lo que una gran estrategia presupuestaria en los próximos años podría consistir en mejorar la accesibilidad digital y física de un segmento compuesto por un tercio de la población española.

PROCESO DE DESINTERMEDIACIÓN FINANCIERA

La introducción de nuevos canales digitales ha producido en el sector financiero un proceso de desintermediación donde cada vez es menos necesario que un banco haga de intermediario de servicios entre el cliente y proveedor.

Si tuviésemos que definir este término, la desintermediación se conocería como “la tendencia a que los intermediarios actúen como simples mediadores, pasando los flujos financieros directamente desde los oferentes a los demandantes de fondos, es decir, que el ahorro fluya directamente del ahorrador al inversor, sin pasar por una institución financiera” (López, I. 2015).

En el caso del sector financiero, nos encontramos con que los ahorradores han dejado de acudir a las entidades bancarias para directamente acudir al mercado

o mediante nuevas compañías que actúan como nuevos intermediarios (fondos de inversión, fondos de pensión, aseguradoras, etc.). Si analizamos las causas:

Una razón corresponde con el abaratamiento sobre la gestión de la información y la consecuente incorporación de nuevas tecnologías, puesto que estas han modificado la forma de relacionarse y acceder a los productos por parte del consumidor. Gracias al empleo de las plataformas digitales, los nuevos modelos de negocio han modificado la forma tradicional de contratar servicios, como ejemplo Netflix es el mayor emisor audiovisual del mundo sin poseer salas de cine o Airbnb es el mayor proveedor de alojamientos sin poseer muebles.

Por otro lado, nos encontramos con la entrada de nuevos medios de financiación a través de la captación de nuevos clientes gracias a la apertura y desarrollo de los mercados, donde han surgido nuevos agentes que permiten acudir directamente a los diferentes productos de financiación e inversión que antes ofrecía un banco. Un ejemplo de este tipo de actuaciones ha sido la evolución de la financiación de las grandes corporaciones, donde han pasado de concentrar créditos y préstamos a acudir a financiaciones vía bonos y pagarés. Analizando el mercado de bonos de deuda corporativa, nos encontramos con que este ha pasado de tener un tamaño de 340.000 millones de euros en 2007 hasta los 1.300.000 millones actuales (López, A., 2020).

Finalmente, la desaparición del efectivo, como asimismo la aparición de las criptomonedas digitales como pueden ser el Bitcoin o Ethereum pueden llegar a socavar el papel de los bancos tradicionales como dinamizadores de la economía, al permitir efectuar transacciones sin necesidad de entidades bancarias. A través del empleo por la ciudadanía de tecnologías basadas en blockchain, como acontece en este caso, las criptomonedas y otros productos similares se postularían como alternativas, complementarias y posteriormente sustitutivas de las entidades bancarias.

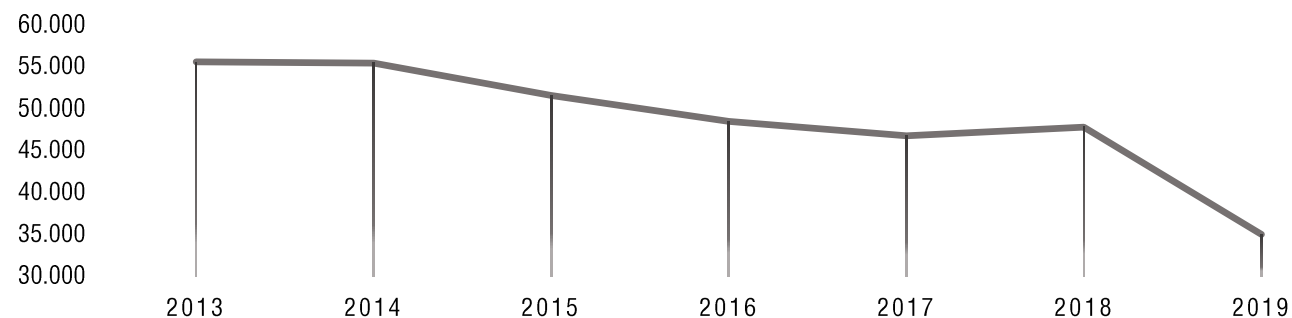
Un caso que ejemplifica lo anteriormente mencionado ha sido la aparición del denominado “retail investor”, es decir aquella persona que se introduce en el mercado principalmente fuera de los intermediarios tradicionales para acudir a través de los brokers emergentes como actualmente son Robinhood o Degiro. Gracias a estos procesos de desintermediación, se ha podido liberalizar los mercados financieros, ocasionando circunstancias como la revalorización en un 1500% que protagonizó la compañía Gamestop en enero de 2021, donde una

enorme masa de inversores entró a participar en una compañía que se encontraba en su declive financiero y comercial (Sánchez, 2021).

Como consecuencia del conjunto de tendencias mencionadas anteriormente, se han reducido los márgenes financieros que las entidades bancarias reciben por su labor de intermediación.

Figura 2.9: Evolución márgenes brutos del sistema bancario español

En millones de euros.



Fuente: BBVA Research.

Así como detallaremos más adelante, se requiere un cúmulo de reformas dentro del sector para conseguir mantener una cuota de mercado que progresivamente se ha ido diluyendo con la entrada de nuevos agentes.

MOTIVACIONES ECONÓMICAS DEL SECTOR

Las motivaciones económicas del sector bancario suponen una de las causas principales que ha inducido al proceso de transformación digital. El entorno tan competitivo sobre el que se ha desenvuelto el mercado donde los ingresos cada vez son más difíciles de estimular (bajos tipos de interés, ampliación de la regulación y una excesiva oferta), ha hecho se intente optimizar contablemente tanto los ingresos como los gastos derivados de la actividad bancaria. Según Goirigolzarri (2018) la transformación digital resulta dinamizadora en términos como la reducción de costes, pero también a nivel de ingresos a través de la ampliación de nuevos canales de distribución o un mejor conocimiento de los clientes.

Introduciéndonos en el análisis financiero de las entidades bancarias, podemos decir que el marco de crecimiento rentable esperado por los stakeholders (inversores, clientes, empleados) y los reguladores, consiste en una adecuada gestión de la solvencia y de la rentabilidad. Siguiendo este marco competitivo, a través de la ponderación de ambos criterios se buscará mejorar la rentabilidad ajustándose a los niveles de riesgo sobre los que la entidad se acomete, tratando

de obtener el mayor crecimiento posible respetando en todo momento los niveles requeridos por el regulador en términos de capital.

Por otra parte, si desgranamos los principales mecanismos de rentabilidad, solvencia, financiación y liquidez podemos observar que a diferencia de las crisis de 2008 las entidades financieras españolas parten de unos estados financieros más sólidos y saneados. La justificación la podemos encontrar gracias a una regulación más exigente en términos de capital y en controles de morosidad como también en una buena estrategia en términos de desarrollo del negocio, mediante la expansión hacia mercados más rentables como también a través de fusiones y adquisiciones entre las propias entidades bancarias.

En términos de rentabilidad sobre los recursos propios (RoE) podemos ver que los bancos europeos han pasado de poseer niveles entre el 15% y el 20% para actualmente situarse por debajo del 10% como consecuencia de la disminución de ingresos. Adicionalmente, nos encontramos ante una situación donde el coste de capital del sector es próximo al 8%, por lo nos situamos ante la circunstancia donde existe la posibilidad que las rentabilidades ofrecidas no cubran el coste en el que incurren algunas entidades para financiarse a través de sus recursos propios.

Siguiendo el escenario actual, unos bajos tipos de interés pueden llegar a intensificar estos problemas de rentabilidad, puesto que se requeriría de un mayor volumen de actividad crediticia y comisiones recurrentes.

Figura 2.10: Ratios Financieros de los principales bancos tradicionales españoles en 2020

Entidad	RoE	RoRWA	Eficiencia	CET 1	Cobertura morosidad	NPL	%Comisiones Margen Básico
Santander	8,15%	1,61%	47,00%	11,65%	68,00%	3,32%	38,77%
BBVA	9,90%	1,57%	48,50%	11,74%	77,00%	3,80%	32,45%
Caixabank	9,00%	1,10%	55,40%	12,00%	55,00%	3,60%	34,02%
Sabadell	5,94%	0,95%	55,63%	11,70%	49,60%	3,83%	34,04%
Bankia	4,20%	0,30%	56,00%	13,02%	54,00%	5,00%	34,83%

Fuente: Axestor Rating. El sistema financiero español ante el shock económico del Covid-19. 2020.

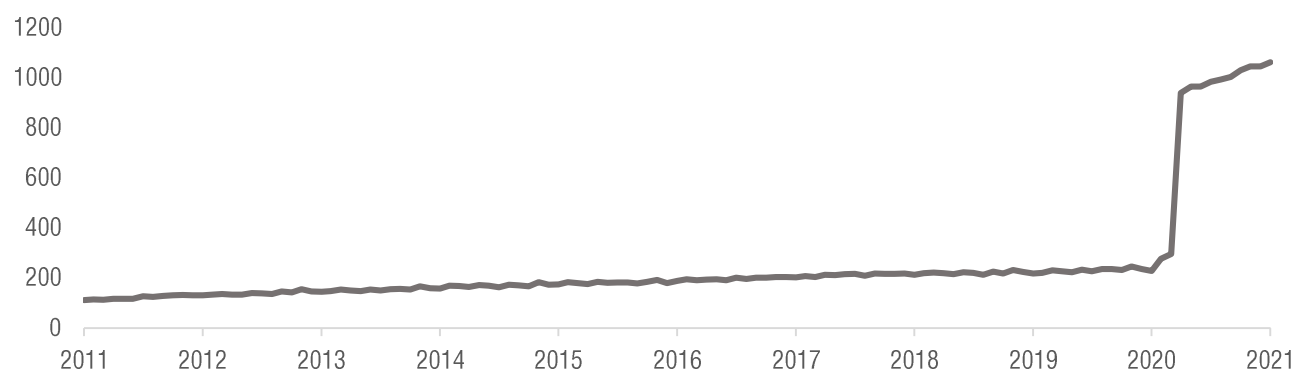
Analizando la figura anterior y sus métricas rentabilidad, podemos ver que tanto Santander como BBVA presentan unos mayores índices tanto en retornos sobre los fondos propios como asimismo con respecto a sus activos ponderados de riesgo. Por otra parte, de acuerdo con la calidad del crédito podemos ver que son razonables los porcentajes que presentan las entidades con respecto a sus ratios morosidad (NPL), aunque llama la atención el caso de Bankia por poseer un

porcentaje superior a sus comparables en esa métrica, siendo posible que en un escenario adverso reciba un incremento en esta magnitud a causa de la pandemia. Con la irrupción del Covid-19, nos encontramos ante un mapa que supondrá una contracción de la actividad económica, de la que se puede derivar problemas por parte de los consumidores en las obligaciones de pago, por lo que las expectativas de beneficios tenderán a recortarse no solo por menores ingresos sino también por mayores deterioros en sus créditos (Axestor Rating, 2020).

Por otro lado, como escenario opuesto, la impresión récord de dinero por parte de los bancos centrales para disminuir las consecuencias de la actual crisis podría producir una inflación con consecuencias importantes para la economía, puesto que actualmente gran parte de ese capital se encuentra depositado en cuentas corrientes y depósitos dispuestos a consumirse en el corto plazo (M1). En suma, los efectos derivados que podrían suceder en este escenario sobre el sector bancario podrían ser positivos en caso de llegar a controlarse esta situación, puesto que los bancos centrales se verían obligados a subir los tipos de interés. En estas circunstancias los clientes del banco aumentarían su renta disponible porque sus salarios podrían aumentar en función de lo que haga la inflación, por lo que podrían pagar más fácilmente los créditos que tienen con las entidades. Adicionalmente con el aumento de los tipos de interés, las entidades podrían mejorar sus márgenes de rentabilidad al exigir un mayor interés en el cobro de préstamos y poder establecer un mayor volumen de operaciones como consecuencia de la baja morosidad.

Figura 2.11: Dinero depositado en bancos, cuentas corrientes y liquidez

M1 Money Stock, Índice Jun 2009=100, Mensual.



Fuente: Federal Reserve Economic Data.

Siguiendo las actuales tendencias digitales, según Javier Alonso (2017), subgobernador del Banco de España, una de las claves del sector consiste en

adecuar sus términos de rentabilidad y solvencia al marco tecnológico, aunque su implantación pueda requerir de un seguimiento de los nuevos riesgos que se podrían introducir en el sistema como podrían ser la ciberseguridad o incluso el riesgo de exclusión. Por tanto, la regulación tiene que encontrar un punto medio donde proteja tanto la estabilidad como la confianza en los mercados, sin que en ningún modo se obstaculice en el avance de estos sistemas.

Otra posición corresponde con la perspectiva sobre que la economía global se encuentra en una fase de estancamiento como resultado de las perspectivas demográficas y el agotamiento de recursos disponibles. En este contexto la revolución tecnológica podría traer mejoras en la productividad incentivando en contraposición un mayor crecimiento económico (Teulings y Baldwin, 2014).

Introduciendo el marco competencial, a través de la métrica de eficiencia relacionada con el número de empleados y clientes, también conocida como ratio de servicio, podemos estimar el número de consumidores que un empleado de una entidad financiera es capaz de gestionar. Atendiendo a una comparativa entre los principales bancos tradicionales con sede social en España y a cuatro entidades completamente digitales, podemos comprobar que actualmente quienes obtienen una mejor eficiencia son las entidades meramente digitales.

Figura 2.12: Ratio de Servicio entre los bancos tradicionales españoles y los principales bancos digitales

Entidad	Ratio de Servicio	Número de Clientes	Número de Empleados	Tipo de Banca
Nubank	7.059	12.000.000	1.700	Digital
Revolut	5.333	8.000.000	1.500	Digital
N26	3.333	5.000.000	1.500	Digital
Santander	710	144.000.000	202.713	Tradicional
BBVA	593	74.500.000	125.627	Tradicional
Caixabank	446	15.900.000	35.669	Tradicional
Sabadell	423	11.000.000	26.000	Tradicional

Fuente: Reboiro, Digitalización del Sector Bancario. 2020.

Siguiendo este ejercicio y simplificándolo ante las complicaciones que el cuadro ignora cómo podría ser el grado de especialización o el nivel de externalización, nos encontramos con que los medios digitales han conseguido adoptar una mejor proporción. Con un menor número de empleados y por tanto con una menor estructura de costes, han permitido flexibilizar su estructura a través de una total digitalización gracias a la circunstancia de liberarse del posicionamiento físico en los mercados en los que actúa.

La suma de todas estas condiciones, tanto macroeconómicas como propiamente financieras incita al sector bancario a asumir una profunda transformación que permita mejorar de forma radical su productividad y eficiencia. El avance tecnológico puede resultar como factor dinamizador al permitir reducir costes como asimismo mejorar los márgenes financieros y por tanto obtener un mejor ratio de rentabilidad.

2.4. TRANSFORMACIÓN DE LAS ENTIDADES BANCARIAS TRADICIONALES

Como combate a la transformación digital a la que están sometidas los bancos tradicionales, estos han tenido que adaptarse a las tendencias mencionadas anteriormente para poder seguir dentro del ecosistema competitivo en el que se encuentra. Principalmente, esta transformación ha sugerido un paso hacia delante en la Industria 4.0, por lo que han tenido que ofrecer soluciones adaptadas a las nuevas necesidades del consumidor, centrándose, por tanto, en el desarrollo digital.

Adicionalmente, la realidad de los usuarios se caracteriza por ser un segmento que cada vez demanda servicios rápidos, personalizables y sencillos. Por lo que sumado al nuevo marco competencial existente y que más adelante detallaremos como Fintech (Challenger Bank y Neobanks), ha hecho que dentro del aspecto estratégico se haya vuelto fundamental una transformación de los servicios aportados por el sector financiero. El objetivo será no depender de terceros dentro de la prestación de nuevos servicios, como también mejorar la experiencia del cliente para que así estos no prescindan de sus productos en búsqueda de soluciones que respondan mejor a sus necesidades.

Con este propósito, analizaremos las diferentes iniciativas que han llevado a cabo los mayores bancos españoles para poder competir con respecto a sus nuevos competidores digitales.

Principalmente, dentro las nuevas soluciones propuestas podemos identificar los siguientes rasgos comunes entre los principales bancos tradicionales que hay en España:

Se han incorporado productos enfocados a la nueva generación de consumidor asociada a los “millenials”. Estos nuevos productos guardan la característica

común de provenir de los canales electrónicos, apostando por una mayor sencillez en su uso y sobre todo en una mayor personalización.

Han aprovechado la eclosión de las compañías Fintech para hacer alianzas con ellas y aprovechar la diferenciación de los productos que poseen para integrarlo dentro de los servicios que ofrecen al cliente, permitiendo reinventarse de cara a los segmentos que están experimentando un cambio en sus necesidades dentro del sector financiero.

SANTANDER

El Banco Santander ha puesto como objetivo estratégico que la tecnología pueda estar al servicio al cliente, para ello ha introducido como concepto operativo la "Digilosofía". A través de este concepto intentará aumentar su presencia en los canales de comunicación con el cliente, especialmente en el digital aumentando su presencia a cualquier hora del día (24/7) e intentando ofrecer una mayor atención personalizada.

Para alcanzar este reto, ha establecido una doble traza, por una parte, mejorando sus canales principales con el cliente, haciéndolo más adaptable a sus necesidades y más ágiles a la hora de ofrecer sus servicios. Por otra parte, ofreciendo nuevos servicios de plena estructura digital desligados del concepto de banca tradicional y dispuestos a competir con el modelo startup.

Siguiendo el desarrollo y mejora sobre uno de sus canales principales, sobre los medios electrónicos podemos ver que cuentan con diversas aplicaciones y servicios digitales:

One Pay: mediante esta aplicación se facilita el servicio de pagos internacionales entre sus clientes particulares apoyándose en tecnología blockchain y con un límite transaccional diario de 11.000€.

Santander SO:FIA: aplicación digital de bróker, por la que se pueden hacer inversiones tanto en acciones de mercado español como norteamericano como asimismo participar en los diferentes fondos de inversión que tienen tanto la propia entidad como en colaboración con terceros como puede ser Amundi.

Santander Wallet: a través de esta aplicación monedero se pueden efectuar pagos con tecnología NFC como asimismo efectuar transferencias a otros usuarios mediante aplicaciones como Bizum. Además, se incorpora la posibilidad de hacer

pagos a través de smartwatches por contactless gracias a empresas como Fitbit Pay o Garmin Pay.

Dentro del margen de colaboración con otras Fintech, se ha establecido tanto un apoyo tanto interno como externo hacia otras compañías, destacando:

Openbank: siendo la subsidiaria de banca 100% digital del Grupo Santander, completamente digital y con apenas presencia en el mundo físico. A través de esta propuesta intentan competir con las diferentes entidades Fintech, tanto en estructura de costes como en cuota de mercado. Cabe destacar que emplean los servicios en nube para el desarrollo de su infraestructura tecnológica como asimismo se apoya en nuevas tecnologías como el Machine Learning y la Inteligencia Artificial, presentes en su servicio de inversión a través de un Robo-Advisor.

Santander X: un proyecto digital con objetivo en convertirse en la mayor comunidad de emprendimiento universitario del mundo, a través de esta plataforma se ha establecido una asociación con 40 universidades del todo el mundo con la finalidad de colaborar, compartir ideas y conocimientos para que de este modo se pueda dar una visibilidad internacional a los proyectos que se expongan, de tal modo que se pueda llegar a atraer inversión.

Mouro Capital: es la plataforma de Venture Capital del Grupo Santander, sucesora del concepto Santander Innoventures creado en 2014. Actualmente posee 100 millones de euros en activo. La finalidad de esta plataforma es acelerar el crecimiento de startups con el objetivo que puedan ofrecer las últimas innovaciones en el mundo digital a sus clientes.

BBVA

El Grupo BBVA se ha puesto por objetivo potenciar la digitalización de los procesos, fomentando así la aparición de clientes exclusivos digitales. De este modo también ha apuntado a cooperar con startups para conseguir un mayor crecimiento y eficiencia, como asimismo fomentar un entorno colaborativo dentro del proceso de transformación digital. Como hecho reseñable según la consultora internacional Forrester Research en su prestigioso informe “The Forrester Banking Wave: European Mobile Apps, Q2 2019” selecciona a BBVA como el primer lugar de banca móvil de Europa “al combinar una funcionalidad

excepcional y la mejor experiencia del usuario”. Las principales novedades se resumen a continuación:

BBVA Wallet: a través de esta aplicación se fomenta el uso de pagos móvil como también el empleo de tarjetas digitales, como el acceso a descuentos exclusivos por parte del banco.

BBVA Bconomy: gracias a esta aplicación se permite al cliente controlar los gastos de una forma personalizable y sencilla, prediciendo el comportamiento del usuario con respecto a la gestión de sus finanzas y asesorándole en materia de educación financiera.

BBVA Invest: esta herramienta permite acercar al cliente a realizar inversiones de forma digital, ayudándole a elegir entre diferentes vehículos de inversión dependiendo de las preferencias que tenga el consumidor y la aversión al riesgo que posea en ese momento.

En relación con el escenario de colaboración destaca el proyecto de BBVA Ventures, donde se combinan estrategias de compra e inversión sobre empresas que ofrecen soluciones que mejoran la experiencia del cliente. Como ejemplo de ello nos encontramos con la participación de casi un 40% sobre uno de los principales neobancos europeos, Atom Bank, la adquisición del neobanco estadounidense Simple y la participación en el desarrollo de Holvi.

Finalmente, destaca su web digital, donde una de sus principales labores es la gestión y el desarrollo de una mayor educación financiera por parte de los usuarios, para ello se publica diariamente noticias de contenido financiero con un lenguaje accesible a todos los públicos donde se puede comprender las diferentes áreas que posee el banco como también las diferentes transacciones que en este se ejecutan.

CAIXABANK

La estrategia de CaixaBank consiste en innovar para convertirse en una de las startups más atractivas del mercado, siendo pionera en la creación de Neobancos, puesto que en 2016 creó el primero español, Imaginbank.

Uno de los pilares de su plan estratégico consiste en el desarrollo del Big Data, como herramienta predictiva que impulse la personalización de los productos y vinculación de los clientes, como también agilizando sus procesos y tomas de decisiones.

Al igual que Santander y BBVA dispone de servicios de wallet y bróker para que sus consumidores puedan hacer cualquier tipo de transacción online. Entre estos servicios destaca su servicio de remoto de gestor personal inTouch, que permite un asesoramiento personalizado en cualquier momento del día.

Mediante su Neobanco Imagin, intenta ofrecer una experiencia 100% digital al segmento “millennial” permitiendo abrir una cuenta sin comisiones como también ofreciendo descuentos dentro de su Marketplace en todo tipo de propuestas de ocio. Destaca su funcionalidad basada en Inteligencia Artificial “Gina”, por la que presta ayuda al cliente resolviendo su duda y ofreciendo servicios personalizados a sus necesidades.

Por último, con respecto al entorno colaborativo digital con otras compañías, destaca su Payment Innovation Hub donde intenta innovar dentro del ecosistema de pagos del comercio electrónico. Para ello ha establecido alianzas estratégicas con compañías como Samsung, BNP Paribas, Visa y Global Payments. Entre sus proyectos nos encontramos con propuestas como los coches conectados, que permiten realizar pagos en gasolineras sin bajar del automóvil, o los pagos invisibles para poder reducir las colas que se producen en los establecimientos comerciales.

SABADELL

Dentro del desarrollo de negocio del banco, entre su competencia destaca en ser uno de los principales canalizadores de inversión en startups de base tecnológica a través de sus vehículos, Sabadell Venture Capital, BStartup10 e Innocapital.

Siguiendo este último vehículo, ha creado la herramienta Innocells, que permite realizar un estrecho acuerdo de colaboración con otras startups para que así sus clientes puedan aprovecharse de los servicios digitales más pioneros del mercado. Destaca entre sus creaciones el portal “Kelvin Atlas” que pone a disposición de las empresas información muy valiosa acerca de los hábitos de pago y consumo de sus clientes.

Dentro de su plan estratégico digital, ha desarrollado un espacio de formación de habilidades digitales para los empleados de la compañía, con objetivo que estos puedan tener los suficientes conocimientos para llegar a ser pioneros dentro de la transformación que se lleva acometiendo durante los últimos años.

2.5. ANÁLISIS POST-CRISIS COVID 19: EL VALOR DE LOS FONDOS EUROPEOS

El Fondo de Recuperación de la Unión Europea (conocido como Next Generation EU) se integra en 750.000 millones de euros de ayudas y subsidios a fondo perdido para afrontar las consecuencias económicas derivadas de la pandemia del COVID-19. Analizando el caso español, en nuestro país se estima que aproximadamente recibiremos 140.000 millones de euros.

El objetivo de esta inyección monetaria además de mitigar el impacto económico adverso consistirá en acelerar los procesos de cambio sobre los que actualmente se encuentra sumergida la sociedad europea: la transformación digital y la transición ecológica. En línea con el Plan de Recuperación España Puede, el 23 de julio de 2020 se presentó la hoja de ruta para guiar la actuación con respecto a la transformación digital, denominándose Agenda España Digital 2025.

A través de este Plan se manifiesta que la importancia de la digitalización reside en poder mejorar el tejido productivo español, para que así este sea más eficiente tanto en ahorro de tiempos como de costes, consiguiendo que de este modo las empresas puedan ser más competitivas en el mercado y generar un mayor impacto en la sociedad, gracias a una mayor capacidad de crecimiento del conjunto español en el largo plazo (Varela, 2021). Según un informe de la Unión Internacional de Telecomunicaciones de 2018, el incremento de 1% en la intensidad de digitalización en un país de la OCDE supone un incremento del PIB en un 0,14%.

Con respecto al objeto, una de las actividades que se van a ver influenciadas por esta inyección de capital serán aquellas relacionadas con la capacitación de los empleados en habilidades digitales. Gracias a esto, lo que se busca es que la ciudadanía pueda convivir y adaptarse a la nueva realidad digital, de tal modo que existan posibilidades de acceder a la nueva oferta laboral que va a aparecer en el futuro.

Además, otro de los ejes sobre los que se conformará esta estrategia corresponderá con la España rural, a través de la convicción de ser un medio vivo que presenta muchas oportunidades, favoreciendo que disminuya la brecha digital existente entre zonas rurales y urbanas. Por ello, uno de los objetivos por parte Francés Boya, secretario general del Reto Demográfico, es que con estos fondos se puedan paliar las diferentes disfuncionalidades del territorio rural,

como resultado de una mejor dotación de servicios públicos, conectividad digital o reteniendo el talento (Calero, 2021). También impulsando el teletrabajo, que permitiría evitar la tendencia centrípeta concurrente en los últimos años.

Analizando la gestión por parte del Gobierno, podemos comprobar que, de acuerdo con el despliegue de la Agenda España Digital 2025, se dotarán de una inversión de 11.000 millones de euros en partidas presupuestarias relacionadas con la digitalización durante los próximos tres años. Siguiendo su desglose nos encontramos que estos fondos se reparten entre los siguientes planes de actuación para los próximos años: Plan de Digitalización de las Pymes, Plan Nacional de Competencias Digitales y Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas.

De acuerdo con el Plan de Digitalización de las Pymes, se prevé una inversión próxima a los 5.000 millones de euros, con el fin de acelerar la digitalización de millón y medio de pequeñas y medianas empresas, permitiendo acercar la cuarta revolución al tejido empresarial español y consiguiendo una mejora en la productividad de la economía española:

Figura 2.13: Inversiones para el Plan de Digitalización de las Pymes

En millones de Euros.

Eje de actuación	Objetivos	Dotación
Impulso a la digitalización básica	Lograr que el mayor número de Pymes integre soluciones digitales para modernizar su gestión interna o la relación con los clientes.	3.000
Apoyo a la gestión del cambio	Formación de directivos y personal en la gestión digital de la empresa, también de jóvenes expertos en digitalización que puedan actuar como agentes en la transformación de las Pymes.	656
Innovación disruptiva y emprendimiento digital	Conseguir que las Pymes y Startups aprovechen las oportunidades de la economía verde y digital basada en datos.	439
Apoyo a la digitalización sectorial	Impulsar la digitalización de los sectores de industria, comercio y turismo.	450
Reforma de los instrumentos y redes de apoyo	Conseguir el emprendimiento, innovación y digitalización de las pymes para reforzar su complementariedad y eficacia en todo el territorio. Destacan los programas y hubs públicos privados de incubadoras, aceleradoras y centros promotores del emprendimiento	182

Fuente: Agenda España Digital 2025 y Plan de Digitalización de las Pymes. Gobierno de España.

Como podemos comprobar, la inversión en digitalización va a ser uno de los grandes motores económicos durante los próximos años. Una de las incógnitas es la apertura de convocatorias de solicitud y ayudas, las cuales se ejecutarán una vez se concluyan las Manifestaciones de Interés (MDI). A través de las MDIs se está realizando una búsqueda de posibles áreas de interés para impulsar grandes proyectos como asimismo analizar los impactos estimados sobre el crecimiento y la mitigación de la crisis.

Relacionando las actuaciones mencionadas anteriormente con el sector financiero, podemos decir que este reclama un mayor protagonismo como dinamizador de las inversiones y gestión del crédito, puesto que como entidades solventes que han conseguido ser durante esta crisis, poseen cualidades de cercanía con los clientes que puede ser circunstancial a la hora de colaborar con el reparto de las ayudas. Por otra parte, dentro del ámbito de recuperación, para estas entidades supone un interés adicional obtener un acceso anticipado a la facilitación de estos fondos a sus clientes, puesto que los primeros bancos que accedan serán catalizadores de interés para uno de los segmentos más rentables de la banca comercial, como es las pequeñas y medianas empresas.

Adicionalmente, con respecto a las ayudas del Plan de Recuperación podemos argumentar que posiblemente las grandes compañías del sector financiero no se vayan a beneficiar directamente del conjunto de ayudas, como consecuencia de no haber sido uno de los sectores perjudicados de esta crisis a diferencia de otras industrias como el turismo o la hostelería. Aunque sí que es posible que indirectamente perciban efectos derivados de la fuerte inversión que se producirá en los próximos años:

Primero, a través de las inversiones en capacitación en competencias digitales en la población española. A través de este proyecto se podrá formar a la masa laboral de tal modo que adquieran las habilidades necesarias para que puedan ejercer como motor del cambio digital y por tanto se ajusten a la futura oferta profesional. Uno de los actuales problemas de los sectores estratégicos de nuestro país, en el que también forma parte el sector bancario, es la captación y retención del talento necesario para poder expandir su negocio o simplemente adaptarse a las nuevas tendencias propuestas por el mercado. Un ejemplo de ello lo podemos comprobar en el estudio realizado en 2019 por la compañía de selección de personal Manpower, en este se manifiesta que un 54% de los empleadores reportan una escasez de talento debido a la rápida evolución sobre las habilidades necesarias para cubrir los puestos más demandados.

Segundo, mediante la inversión en los segmentos pyme y el desenvolvimiento de un hub digital, por lo que se incentivará el crecimiento en ámbitos digitales para compañías de estructura startup como podrían ser las tecnológicas financieras, también conocidas como Fintech. Por tanto, esta vertiente permitiría mejorar el marco competencial actual dentro del sector financiero, permitiendo gracias a las

ayudas romper las actuales barreras de entrada del mercado y generar negocios adaptados a las nuevas necesidades del consumidor.

Finalmente, aunque esta crisis no haya finalizado y haya una multitud de factores cambiantes, podemos decir que debemos tener presente estos Planes de Recuperación como dinamizadores de la economía y aceleradores de la transformación digital que mencionamos en este trabajo. Si la crisis del COVID-19 ha supuesto una de las grandes inflexiones en la digitalización del sector bancario puede que la introducción de estas ayudas ejerza un último impacto en la transformación de un sector llamado a cambiar si quiere sobrevivir.

3. LA INDUSTRIA FINTECH

Cada vez que hemos realizado un pago con nuestro teléfono, comprobado a través de nuestro ordenador el estado actual de nuestra cuenta bancaria o simplemente realizado una transferencia con una aplicación digital, hemos contribuido al desenvolvimiento de una industria billonaria que está cambiando la economía mundial.

La palabra Fintech es el diminutivo de las palabras inglesas Financial Technology y representa el resultado de la integración de la tecnología en las finanzas. Atendiendo a Leong y Sung (2018) las Fintech son “cualquier idea innovadora que mejore los procesos y servicios financieros, proponiendo soluciones tecnológicas de acuerdo a las diferentes situaciones financieras, mientras que las ideas también podrían conducir a nuevos modelos de negocio”.

Sobre su ámbito de actuación es totalmente diversificable, puesto que estas compañías operan desde servicios de pago hasta plataformas de crowdfunding. Mediante tendencias como la rápida digitalización de los consumidores, a través de fenómenos como la desintermediación financiera, han emergido compañías que se posicionan como opción ante las entidades financieras tradicionales. Como resultado, la inversión del sector Fintech ha ascendido hasta los 100.000 millones de dólares desde 2010 (Accenture, 2020). Con respecto al mercado español, nos encontramos ante un sector donde se han integrado más de 400 compañías de estas características, convirtiéndonos en el país con más Fintech por habitante.

Figura 3.1: Distribución compañías Fintech por tipo de negocio

Grupo	Subgrupo	Players relevantes
Financiación alternativa	<ul style="list-style-type: none"> • Crowdlending a empresas (P2B lending) • Crowdlending a particulares (P2P lending) • Crowdfunding de inversion (equity crowdfunding) • Préstamos contra balance (balance-sheet lending) 	<ul style="list-style-type: none"> • Funding, Circle, Auxmoney y MarketInvoice • Lending Club, Prosper, Ratesetter y Zopa • Crowdcube, Seedrs y AngelList • OnDeck, Kabbage y Spotcap
Pagos digitales	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencias (<i>remittances</i>) • Eficiencia en los pagos de comercio electrónico • Cambios de divisa (FX) 	<ul style="list-style-type: none"> • TransferWise, USForex y CurrencyFair • Klarna y Square • Kantox, HiFX y FairFX
Gestión de inversiones	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzas personales • Inversiones • Robo-advisors 	<ul style="list-style-type: none"> • Mint, HelloDigit y Level • eToro, Robinhood y DriveWealth • Schwab IP, Wealthfront y Betterment
Criptomonedas	<ul style="list-style-type: none"> • Monedas alternativas • Infraestructura bancaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Bitcoin, Litecoin y Peercoin • Blockchain, Pipple y Ethereum
Neobancos		<ul style="list-style-type: none"> • Simple, Bnext, Monese
Challenger Banks		<ul style="list-style-type: none"> • Nubank, Revolut, N26

Fuente: Noya. ¿Es el «Fintech» el mayor desafío que afronta la banca? 2016.

Desde la perspectiva regulatoria resulta reseñable la implementación de la PSD2 (segunda directiva de los servicios de pagos), al permitir que las nuevas

compañías Fintech puedan desarrollarse de una forma más rápida en el ecosistema bancario.

A través de esta directiva ratificada en enero de 2018, los bancos están obligados a liberalizar su infraestructura de pagos y dar acceso a las cuentas de sus clientes, permitiendo que terceros puedan usarlos para desarrollar nuevos servicios. Como consecuencia de esta apertura de información, se ha intensificado la entrada de compañías digitales en el mercado, al facilitarse la posibilidad de ofrecer nuevos servicios de valor agregado como también agilizando la experiencia sobre los productos existentes, integrando las transacciones mediante las llamadas API (interfaz de programación de aplicaciones en abierto).

Las características sobre las que versan este tipo de compañías y que han sido los principios básicos para el contener el éxito sobre sus servicios reside en los siguientes puntos:

La innovación sobre sus productos y el entorno en que opera. A través de una orientación directa sobre el cliente, estas compañías han intentado adaptarse a las necesidades que estos manifestaban, introduciendo mejoras en el mercado que han permitido facilitar y flexibilizar servicios a través del soporte en herramientas como el internet. Esta innovación ha permitido ejercer una diferenciación como punto de atracción inicial sobre el cliente como también sobre los inversores institucionales, los cuales con el paso del tiempo se han interesado más por esta ramificación del sector. Según Noya (2019), adicionalmente este tipo de compañías se centran en un solo producto o servicio y por lo general, utilizan algún tipo de tecnología avanzada para lograr una ventaja competitiva.

Minimización de activos. Mediante la reducción de los activos en el balance, estas compañías han intentado tener los activos necesarios para llevar a cabo su actividad. Por ello, han conseguido obtener una estructura financiera más flexible que les permite adaptarse rápidamente a las tendencias que existen sobre los mercados.

La generación de un margen reducido de beneficios con el que se pueda competir directamente ante el resto de Fintech y los bancos tradicionales. Al encontrarnos dentro de un mercado altamente competitivo, uno de los puntos esenciales consiste en ofrecer servicios al menor coste posible para así poder alcanzar una mayor cuota de mercado.

Por otro lado, este aumento de competencia ha promovido en el sector bancario español un aumento en la eficiencia tanto en el desarrollo de su actividad como también la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos. Como hemos mencionado anteriormente, uno de los grandes avances ha sido la mejora de la estructura de costes, puesto que con implantación digital se han automatizado procesos que han favorecido a una mejora en el intercambio de información, como asimismo en el aumento del ratio de servicio en el número de personas que atiende el funcionariado bancario.

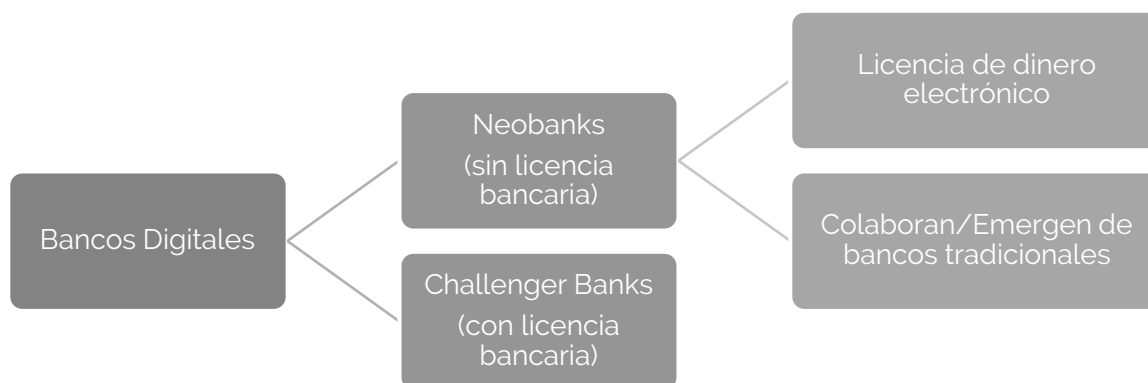
Como resultado nos encontramos con un cambio dentro del entorno competitivo existente dentro del mercado, en donde las Fintech han forzado a las entidades tradicionales a agilizar su proceso de transformación digital en vías de atender con una mayor celeridad las nuevas necesidades que han ido invocando los clientes. Es por todo esto, que una vez analizado los nuevos actores participantes, las entidades se encuentran ante el dilema de convivir y ejercer acuerdos que permitan externalizar su negocio, o directamente competir contra este tipo de entidades con la perspectiva de no perder la cuota de mercado formulada hasta el momento.

3.1. NEOBANCOS Y CHALLENGER BANKS

Los actores Fintech que compiten directamente en el sector bancario se caracterizan por ser considerados como Neobancos/Challenger Banks. Estas nuevas generaciones de entidades digitales se dirigen principalmente a los segmentos más jóvenes que están acometiendo las actuales tendencias en el sector financiero.

Como característica propia de este segmento es que su actividad no se reduce a la simple intermediación entre banco y cliente, sino que en muchos casos intentan ofrecer un servicio que pueda identificarse con los principios sociales de sus consumidores, respondiendo por consecuencia a una filosofía digital.

Si comparamos entre las diferentes entidades bancarias que agrupan la terminología Fintech, nos encontramos que a su vez estas en función de sus cualidades poseyentes se dividen en dos grandes subgrupos, Neobancos y Challenger Banks. Como rasgo común a las mismas, ambos tipos de entidades operan bajo un sistema de costes muy bajo y solamente se comunican a través de un único canal de distribución, en este caso digital:

Figura 3.2: Clasificación de los Bancos Digitales

Fuente: Elaboración propia.

El primer grupo está compuesto por aquellas entidades que no cuentan con una licencia bancaria, sino que poseen una licencia de dinero electrónico. Ofrecen un servicio financiero complementario al consumidor permitiendo realizar operaciones como la extracción de efectivo, aunque sin poder en muchos casos acceder a determinadas transacciones, domiciliaciones o a productos de ahorro e inversión.

Con respecto a este tipo de compañías destaca que suelen ser propensas tanto a colaborar como directamente emerger de los bancos tradicionales, para así adaptarse al marco regulatorio que les permita depositar y asegurar los fondos que obtienen de los consumidores.

El segundo grupo corresponde con los Challenger Bank, cuya creación corresponde con la intención de ofrecer el mismo servicio que una entidad tradicional, aunque prescindiendo de los canales de distribución físicos en vías de actuar únicamente en un marco digital. A diferencia del primer grupo, este tipo de entidades poseen una licencia bancaria (IBAN) que les permiten garantizar que pueden ofrecer una gran variedad de servicios bancarios y que están capacitados para administrar los depósitos de sus clientes (ofreciendo una cobertura de hasta 100.000€). Como comenta Olivé (2021), es habitual que un Challenger Bank comience operando como un Neobank sin licencia, por lo que a medida en que su volumen de negocio aumente es posible que esta entidad ofrezca más productos y por tanto adquiera una licencia bancaria.

Sobre las principales figuras en el mercado español podemos mencionar la labor de los siguientes Neobanks y Challengers: Revolut, N26, Bnext, EvoBank y My Investor. Estos nuevos competidores han captado una gran cantidad de consumidores, que se han sentido atraídos por el uso y empleo de estos nuevos

servicios financieros. Como resultado, los bancos tradicionales han decidido registrar nuevas marcas que les permita competir directamente con las plataformas digitales, como es el caso de Santander (Openbank), BBVA (Simple), Caixabank (ImaginBank) y Bankinter (Evo Bank). Asimismo, también se ha optado por participar notablemente sobre entidades ya consolidadas, como ha sucedido con BBVA y la entidad británica Atom Bank.

Figura 3.3: Principales Challengers Banks en España

Revolut	N26	BNXT
CEO: Nikolay Storonsky	CEO: Valentin Stalf	CEO: Guillermo Vicandi
Sede: Londres, Reino Unido	Sede: Berlín, Alemania	Sede: Madrid, España
Clientes: 700.000	Clientes: 600.000	Clientes: 450.000
Fundación: 2015	Fundación: 2013	Fundación: 2016
<p>Revolut proporciona una cuenta bancaria digital asociada a una tarjeta de prepago de Mastercard.</p> <p>La compañía está orientada a perfiles viajeros, jóvenes profesionales y perfiles de negocios.</p>	<p>N26 ofrece una gran variedad de servicios financieros a más de 7 millones de clientes en el mundo.</p> <p>En 2019 comenzó su expansión fuera de Europa introduciéndose en países como Brasil o Estados Unidos.</p>	<p>Bnext es una de las Fintech más relevantes de origen español. En 2020 produjo su transición de Neobanco a Challenger Bank ofreciendo a sus clientes cuentas con IBAN.</p> <p>Su masa principal de clientes se sitúa en las zonas rurales.</p>
<p>Los servicios que incluye Revolut son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuentas corrientes (IBAN LT) • Huchas. • Intercambio de Criptomonedas. • Servicios de inversión. • Marketplace. 	<p>Los servicios que incluye N26 son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuentas corrientes personales y de negocios (IBAN ES). • Huchas. • Cashbacks. • Marketplace. 	<p>Los servicios que incluye Bnext son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuentas corrientes (IBAN ES). • Huchas. • Marketplace.

Fuente: FT Partners Research.

Atendiendo al modelo de negocio de estas entidades nos encontramos con que principalmente sus ingresos se ramifican en cuatro actividades: suscripciones o planes de pago “premium”, comisiones por retiradas de efectivo, comisiones a plataformas de pago por el uso de las tarjetas que proporcionan a sus clientes y posicionamientos de productos de otras empresas en los marketplaces que disponen en sus aplicaciones.

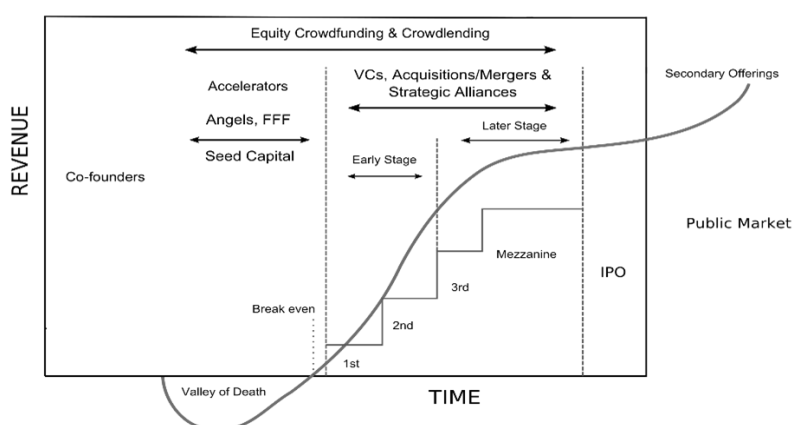
Como veremos más adelante, actualmente la mayoría de entidades online se encuentran en pérdidas tanto en el corto como en el largo plazo, por lo que hay un gran diferimiento entre la valoración de estas compañías y sus resultados. Una de las interpretaciones del mercado corresponde con que al igual que se han producido fusiones y adquisiciones en el sector bancario tradicional, es posible con que nos encontremos con el mismo escenario en su vertiente digital, donde algún gran banco compre una de estas entidades para seguir impulsando su proceso de transformación digital (Blanco, 2020).

Entendiendo esta última perspectiva, nos encontramos con que la financiación en los primeros años resulta fundamental para la preservación de este tipo de

entidades, por lo que desde el punto de vista accionarial resulta necesario convencer a los inversores de la viabilidad del negocio y sus posibilidades de crecimiento.

El proceso de financiación se realiza a través de rondas de captación donde estas compañías van aumentando su capital con la entrada de nuevos socios. Existen diferentes tipos de rondas denominadas series A, B, C o D dependiendo de la fase de crecimiento en la que se encuentre la compañía. Las primeras series corresponden con aquellas compañías que han comenzado a obtener ingresos o que se encuentran próximas a su umbral de rentabilidad, mientras que las últimas corresponden con sus fases de crecimiento y madurez.

Figura 3.4: Ciclo de vida de la financiación en las Fintech



Fuente: Antonio Manzanera. Finanzas para emprendedores. 2019.

Siguiendo a Manzanera (2019), la financiación en el sector Fintech se canaliza de diversas formas: el crowdfunding, el capital riesgo (venture capital) y el capital privado (private equity). La forma en la que se realizan estas financiaciones varía en función del periodo de crecimiento en el que la compañía se encuentre.

3.2. COMPARACIÓN ENTRE PRODUCTOS BANCARIOS Y FINTECH

La clasificación entre los diferentes productos bancarios y Fintech nos permite agrupar a los competidores en el sector como asimismo identificar los nichos o productos que no están lo suficientemente cubiertos o regidos sobre un marco competencial fuerte.

Con carácter introductorio, nos encontramos con que las empresas Fintech están especializadas en competir en determinados productos o nichos mientras que, por otra parte, las entidades bancarias tradicionales junto con sus vertientes

digitales intentan captar la mayor cuota de mercado posible abarcando todo espectro de productos y servicios financieros posibles.

Como comentábamos anteriormente, una explicación a esta circunstancia corresponde con que las Fintech habitualmente empiezan ofreciendo un solo producto/servicio como consecuencia de la pequeña estructura financiera sobre la que operan en sus primeros años. Posteriormente, mediante un incremento en el desarrollo de su negocio, las tendencias es que estas entidades incluyan una mayor variedad de servicios a sus clientes.

Por otra parte, según el informe *Comparativa de la oferta de la banca vs. Fintech* realizado por el Observatorio de la Digitalización Financiera (ODF) Funcas-KPMG, nos encontramos ante la siguiente tipología de empresas Fintech con respecto a entidades bancarias tradicionales:

Competidoras: habitualmente ofertan los mismos productos que la banca tradicional, aunque asimismo presentan una mayor innovación a la hora de introducir nuevos servicios. Se dirigen a los mismos segmentos de consumo. Actualmente el 20% de las Fintech nacionales son competidoras.

Complementarias: mediante la introducción de un producto sustitutivo o nuevo, responden a las necesidades demandadas por segmentos que no se encontraban atendidos por el sector financiero tradicional. Presentan un 48% dentro del marco competitivo nacional.

Colaborativas: se postulan como compañías que dan soporte a las entidades bancarias tradicionales en su operativa diaria como en los procesos que realizan. Se componen por 32% del conjunto de entidades Fintech en España.

Los criterios que emplearemos en este caso para identificar el posicionamiento de estas compañías corresponderá con el tipo de productos que llegan a ofrecer, clasificándolos en tres grandes grupos (cuentas corrientes, préstamos e inversión).

A través del anexo realizado al final de este documento, denominado "Recopilación entre productos ofertados por entidades Bancarias y Fintech en España (2020)". Nos encontramos ante una diferenciación de los diferentes productos ofrecidos en función de si las entidades son independientes, son subsidiarias de una entidad bancaria tradicional o directamente son los propios bancos tradicionales. En este caso, vemos que en función de estas cualidades

estaremos ante servicios diferenciados tanto en segmentos como en productos ofrecidos. Siguiendo esta perspectiva podemos apreciar que a mayor nivel de entidad financiera habrá una mayor cobertura de segmentos y productos.

El primer grupo que identificamos es el Fintech, compuesto por compañías independientes. De acuerdo con las fuentes referenciadas como a través de las páginas web de las entidades figurantes, apreciamos que todas estas guardan una similitud en los servicios incluidos en sus aplicaciones, aportando agregadores financieros para optimizar nuestros gastos, facilitando servicios “freemium” mediante la extracción gratuita de efectivo u ofreciendo un marketplace con acceso a descuentos exclusivos (además de tener IBAN español, servicios de cashback, “vaults”, etc.).

Adicionalmente, el elemento diferenciador entre estas empresas corresponde principalmente con la adhesión de servicios de financiación o inversión a sus clientes, al ser un rasgo distintivo sobre la orientación hacia el tipo de segmentos sobre los que desean expandir su negocio.

Por último, resulta destacable que posicionándose el conjunto de compañías hacia el segmento particular, ninguna de estas compañías posea el servicio de transferencias Bizum, al ser uno de los medios más consumidos por la población joven dentro del fenómeno conocido como “finanzas colaborativas”. Una de las posibles razones se debe al marco competencial sobre el que se ha constituido, al ser una plataforma creada por los principales bancos tradicionales para hacer frente al sector Fintech, por lo que puede que exista un “derecho de veto” con respecto a la inclusión de este tipo de plataformas.

El segundo grupo con el que nos encontramos son las entidades subsidiarias de los bancos tradicionales. Estas se caracterizan por ofrecer una mayor cantidad de productos que el grupo de anterior, guardando las principales características de ofrecer cuentas sin comisiones y sin necesidad de vinculación. Atendiendo al caso de Openbank o EvoBank, también podríamos afirmar que este tipo de entidades se asemejan mucho más a la operativa de los bancos tradicionales, al ofrecer la totalidad de sus productos bajo un paraguas digital. Estas entidades emergen de la creación o adquisición de compañías digitales por parte de los grandes bancos para competir dentro del marco competitivo Fintech.

En tercer lugar, tenemos los grandes bancos que conforman el mapa bancario español. Según Sobrino (2020), como consecuencia del COVID-19 se ha

acentuado el número de usuarios que han captado estas compañías, produciéndose un aumento de 6,5 millones de clientes en 2020. Atendiendo a los servicios que conformantes de sus canales de distribución podemos apreciar que claramente en la mayoría de bancos se ha establecido una convergencia hacia una omnicanalidad, donde concurren mutuamente lo físico y digital.

Como hemos comentado a lo largo de este trabajo, la entrada de nuevos servicios por parte de las entidades Fintech ha producido una aceleración en la transformación digital de los bancos tradicionales como asimismo una mayor orientación al cliente. Adicionalmente, entendiendo el análisis comparativo de los productos bancarios y Fintech, podemos observar que mediante la entrada de estos nuevos competidores hay una mayor disputa en el ofrecimiento de los servicios financieros más básicos, sin ser en cualquier caso, una propuesta totalmente sustitutiva a la totalidad de los servicios requeridos por el consumidor particular.

3.3. LAS BIGTECH COMO POTENCIALES COMPETIDORES

El sector bancario mundial es uno de los más sofisticados y por ende está en continuo desarrollo, aunque históricamente sus barreras de entrada y especialmente sus limitaciones regulatorias han impedido el acceso de nuevos competidores.

Actualmente con el desenvolvimiento tecnológico que han incurrido los bancos, se habla de la posible incursión de los gigantes tecnológicos o bigtech. El término se introduciría en 2013 por Jim Cramer, presentador del programa de la CNBC Mad Money a través de la concepción de los “FAANG Stocks”; las compañías “totalmente dominantes de sus mercados”. El acrónimo se compondría por las empresas con mayor retorno en el mercado estadounidense: Facebook, Amazon, Apple, Netflix y Google.

Desde una perspectiva histórica, podemos apreciar como poco a poco estas compañías han pasado a ser las principales valedoras de los mercados financieros, al ser quienes concentran una mayor capitalización bursátil. Como apunte, en 2016 este título era poseído por la industria financiera.

El interés por introducirse en estos mercados reside en que estas compañías encuentran una oportunidad en generar una experiencia más satisfactoria en sus consumidores que el resto de competidores. Tim Cook, actual CEO de Apple,

definiría lo siguiente con respecto al uso de las tarjetas de crédito: “todos las necesitamos, pero hay algunas cosas sobre la experiencia de usar tarjetas de crédito que podrían ser mejores” (Horowitz, 2019).

Siguiendo este argumento, nos encontramos con que la consultora Bain & Company (2018) realizó una encuesta donde cuestionaba si Amazon podría apropiarse de la lealtad de los consumidores a los bancos; la respuesta fue contundente, entre sus usuarios el 65% afirmó que probarían una cuenta bancaria ofrecida por Amazon mientras que los usuarios que no compraban por Amazon, el 37% estarían dispuestos a probarla. Adicionalmente, desde la perspectiva de satisfacción del consumidor, nos encontramos con una circunstancia similar donde la puntuación de Amazon duplica la de los bancos regionales y se triplica sobre los nacionales.

Figura 3.5: Amazon en el sector financiero

amazon Amazon ha empezado a ofrecer una serie de productos financieros. En 2018, la prensa empezó a informar que estaban en conversaciones con varios bancos, entre ellos JP Morgan, para ofrecer una cuenta corriente a sus clientes. Jeff Bezos también ha estado muy abierto a ampliar sus ramas de financiación a pymes y consumidores de la compañía.

Bain & Co. hizo una encuesta a sus clientes preguntando...

“Si Amazon lanzase una cuenta bancaria online gratuita que ofreciese un 2% de cashback en sus compras, ¿Usted se suscribiría al producto?”



Fuente: FT Partners Research.

Amazon Cash



Creado en 2017, Amazon Cash permite a los consumidores depositar efectivo en una cuenta digital a través de socios minoristas.

- Se dirige a los consumidores que no tienen acceso a una cuenta bancaria.
- En 2018 se asoció con Coinstar para depositar efectivo en diferentes establecimientos.






Tarjetas



Tarjeta de tienda

- Emitida en 2015 con Synchrony Bank



Primer Rewards con tarjeta Visa

- Beneficios limitados para consumidores no prime



Tarjeta de crédito Visa

- Emitida en 2017 con Visa para ofertas Cashback



Reload

- Tarjeta de débito digital disponible para los miembros Prime.

Siguiendo una analogía propia del resto de compañías del sector, nos encontramos con que mayoritariamente dentro de su diversificación de ingresos han encontrado el sector de medios de pago, y por ende el bancario, como una posibilidad de optimizar la fidelidad de sus clientes, ofreciendo servicios alternativos que les permiten brindar una experiencia más completa a los productos que ofrecen. Como ejemplos adicionales nos encontramos con Google a través de su plataforma Google Pay y Wallet; Apple, con la introducción de su Apple Card que ofrece descuentos de pago en su App Store; Facebook, mediante

servicios de pago vía redes sociales o la creación de Libra, su nueva criptomoneda digital.

Por otra parte, aun situándose estas Bigtech en una situación favorable y propensa a un mayor crecimiento económico, existen una serie de factores limitantes que les han repelido de ejercer su fuerza competitiva dentro del sector:

En primer lugar, los bajos tipos de interés han hecho que desde la perspectiva de operativa bancaria, sumergirse en el sector suponga una gran inversión que en muchos casos no se encuentra rentabilizada (bajos ROE con unos altos costes de capital). Como comentábamos anteriormente, estamos ante una situación donde la mayoría de nuevos competidores Fintech se encuentran en un alto nivel de pérdidas que solamente pueden compensarse mediante financiación externa en sus primeros años (Blanco, 2020).

Además, analizando las diferentes líneas de negocio del sector, podemos observar que la orientación de servicios por las empresas tecnológicas se reduce a aquellos segmentos que menor capacitación de personal requiere, como es propio el de servicios de cuentas corrientes. Por lo que siguiendo la línea argumental, la entrada en esta clase de servicios haría incurrir a estas compañías en un aumento de precios (especialmente en aquellas que ofrecen servicios de suscripción) para poder compensar sus costes, que puede que no implique en un valor añadido para sus consumidores.

En segundo lugar, siguiendo los criterios comerciales, actualmente el coste de adquisición en el sector bancario es elevado y además el cliente al que se dirigen, presenta una rentabilidad menor que en la banca tradicional. Siendo este más joven, informado y con un mayor interés en tener relaciones con varios bancos; por tanto, estando dispuesto a contratar menos productos con una entidad en específico (Bain, 2017).

En tercer lugar, la entrada de mayores requerimientos de capital como resultado de las crisis financieras pasadas ha desarrollado un marco normativo (Basilea III) cuyos principales estandartes han consistido en un mayor creciente coste regulatorio por parte de las entidades tradicionales, suponiendo por consecuencia una mayor barrera de entrada para terceros como las empresas tecnológicas.

Finalmente, nos encontramos ante un escenario en donde dadas las actuales circunstancias las empresas tecnológicas no les ha resultado atractivo

aprovechar sus fuerzas competitivas y de satisfacción al consumidor para introducirse plenamente en el sector bancario. Entendemos que en un escenario de bajos tipos, donde se deja de obtener grandes flujos de beneficio, entrar en el umbral de rentabilidad requiere de una gran inversión y unos altos costes regulatorios que no aseguran captar una masa clientelar que proporcione una viabilidad del negocio.

Por esto mismo, debemos de estar cautos ante la entrada de estos competidores, puesto que, en un escenario favorable, estas compañías podrían encontrar una oportunidad para poder adentrarse en un sector que fácilmente se integra en las experiencias o servicios que ofrecen a sus clientes.

4. CONCLUSIONES

La aparición de las nuevas tecnologías ha cambiado la configuración de nuestras necesidades y ha modificado la estructura económica mundial, afectando por consecuencia al sector financiero.

Durante este trabajo hemos comprendido el funcionamiento del sector como asimismo analizado los efectos producidos por dos condicionantes: la crisis financiera del 2008 y la aparición del COVID-19. A partir de dichos acontecimientos nos hemos encontrado con un entorno financiero donde como respuesta a los bajos tipos de interés y una consecuente disminución de los beneficios, se ha optado por una búsqueda de la transformación del sector. En este caso a partir de un ajuste en su estructura de costes, mediante la búsqueda de sinergias con otras entidades (fusiones y adquisiciones) y la aceleración en la entrada en aquellos canales de distribución meramente digitales, teniendo por contrapartida una disminución de la representatividad física, con el cierre de sucursales y los despidos del personal adscritos a este tipo de actividad.

Siguiendo esta tendencia, podemos observar que el COVID-19 ha sido un factor acelerador dentro del número de personas que han empleado estos medios, alcanzando el año pasado 22 millones de usuarios que empleaban canales electrónicos en el uso de servicios bancarios. Si analizamos la segmentación de esta masa, podemos apreciar que en su mayoría está constituida por una población joven, por lo que una de las cuestiones que hemos querido resolver en este trabajo ha sido las repercusiones que se han producido sobre la población más adulta y con una menor capacidad de acceso a estos recursos.

El primer dato que hemos hallado corresponde con que aproximadamente 1.355.982 personas (2,86% de la población) se encuentran sin acceso a una oficina bancaria en su municipio de residencia, situándose la totalidad de estas poblaciones en zonas rurales, por lo que en muchos casos requieren de desplazamientos para la obtención de efectivo o asistencia en materia de asesoramiento financiero. A partir del listado de oficinas bancarias del Banco de España y datos del INE en materia censal como también con respecto al empleo de medios digitales, hemos estimado que entre ese conjunto de la población hay 725.000 personas que se encuentran en una posible situación de exclusión financiera.

Con respecto a los posibles remedios ante dicha circunstancia nos encontramos que actualmente el sector está ofreciendo servicios para mejorar la accesibilidad de la ciudadanía que se encuentra en esta situación. Son ejemplos de esta respuesta las alianzas de Santander y Correos; N26 y Viafintech; los ofibuses a disposición de Caixabank.

Por resultado, se ha mejorado el acceso al efectivo, aunque en cualquier caso este dependerá de que la población presente un alto nivel de digitalización. Atendiendo a las características demográficas de estas localidades, solamente un 45,23% de la población estaría capacitada para el uso de estos medios. Como consecuencia, no podríamos afirmar en el corto plazo que estas soluciones fuesen óptimas para resolver dicho contratiempo, por lo que una alternativa consistiría en apelar responsabilidad social corporativa en búsqueda de servicios que permitan conciliar de una mejor manera con las características que presentan esta ciudadanía. Por otra parte, siguiendo la actividad de la Administración Pública, podemos observar que, con el Plan de Recuperación expuesto por la Unión Europea, se plantea una inversión de 11.000 millones de euros que facilitarían la digitalización en España, siendo dos de sus ejes la mejora de la conectividad rural como además una inversión en la capacitación de habilidades digitales.

En segundo lugar, otro de los aspectos sobre los que hemos centrado este estudio ha sido la influencia de los nuevos competidores sobre el sector bancario. Dentro de este análisis, hemos elaborado una diferenciación entre los Neobancos y Challenger Banks como además analizado la oferta de productos con respecto a las entidades tradicionales. En otra esfera hemos estudiado la posible entrada de las grandes empresas tecnológicas “Bigtech” en el sector bancario.

Como consecuencia, analizando este mapa competitivo podemos decir que este tipo de entidades poseen una fortaleza con respecto a la experiencia que proporcionan al consumidor, aunque en su lado opuesto suministran una menor cantidad de servicios con respecto a la banca tradicional. Atendiendo a su evolución como a los datos financieros que estas compañías reportan, consideramos que su nivel de competitividad dependerá del número de clientes que capten en el futuro, puesto que actualmente para estas entidades resulta fundamental la inversión externa que avale sus propuestas de negocio.

Por otro lado, siguiendo la actividad realizada por las Bigtech, vemos que se han encontrado ante una serie de factores limitantes que les han repelido de ejercer su actividad en el sector. Siendo los bajos tipos de interés como asimismo los altos costes sobre los que se incurren para desarrollar la actividad como los detonantes de la falta de atracción por parte de estas entidades. Adicionalmente consideramos que resulta reseñable ejercer un seguimiento sobre estas compañías, puesto que aunque actualmente nos encontramos ante un escenario adverso no descartamos la entrada de uno favorable en el futuro dentro un supuesto inflacionario.

Finalmente, el papel de la banca seguirá siendo determinante en el futuro, aunque su nivel de protagonismo dependerá de su nivel de adaptación a la nueva realidad digital. La digitalización ha modificado las necesidades de los consumidores como también ha dado un acceso a nuevas oportunidades de negocio dentro del sector financiero.

Como hemos comentado anteriormente, la industria financiera ha producido una desagregación en su demanda, de manera que se ha perdido una fidelidad inequívoca por parte de su masa clientelar. Estos han optado por la búsqueda de los mejores productos para cada operación financiera que deseen realizar. Por otra parte, estamos ante la misma situación por parte de la oferta, donde la entrada de nuevos competidores ha generalizado una apertura sobre los servicios financieros más básicos.

En un entorno absolutamente cambiante, fidelizar a los clientes requerirá disponer de los productos y servicios más adecuados a las necesidades de los clientes en cada circunstancia. Además, estos requerirán de una experiencia más transparente, ágil y personalizable que les permitan elegir o combinar los productos que mejor satisfagan sus demandas. Por todo esto, las entidades tradicionales requieren aprovechar el uso de la tecnología como herramienta para conseguir un cambio en el modelo de negocio y en la propuesta de valor a sus clientes.

En definitiva, nos encontramos ante una apertura del sector donde se ha producido un cambio en la cultura corporativa, de manera que el cliente particular se ha convertido en un foco y la mejora de su experiencia se ha convertido en un objetivo prioritario. El éxito de esta transformación influenciará en el protagonismo de la industria financiera en las próximas décadas.

5. BIBLIOGRAFÍA

- [1] ACCENTURE (2017): *Beyond Digital: How can banks meet customer demands?* Accenture.
- [2] ACCENTURE (2020, 20 de febrero): "Fintech Fundraising Grew Strongly in Most Major Markets in 2019, Accenture Analysis Finds." Accenture. Recuperado de: <https://tinyurl.com/bp5yz8s8>
- [3] ALBA, C. (2019, 13 de enero): "¿Cuándo llega el ofibus? La estrategia de la banca para dar servicio a los pueblos sin sucursal." El Español. Recuperado de: <https://tinyurl.com/pkctcy5j9>
- [4] ALONSO, J. (2020): *Los retos del sector bancario español*. Clausura del seminario "La cuarta revolución. Cómo afecta la agenda digital a la economía y a la industria" UIMP-APIE. Recuperado de: <https://tinyurl.com/7322mnra>
- [5] ANDREESSEN, M. (2011, 20 de agosto): "Why software is eating the world". Wall Street Journal. Recuperado de: <https://tinyurl.com/8j7uy7mt>
- [6] ARQUÉ (2019): *El papel de las oficinas rurales en la inclusión financiera*. Caixabank Research.
- [7] ATLANTICO (2020): *Latin America Digital Transformation Report 2020*. Atlántico Venture Capital.
- [8] AXESOR (2019): *El sistema financiero español ante el shock económico del Covid-19*. Axesor Rating.
- [9] BBVA (2020): *Datos del sistema bancario español*. BBVA Research, 17 de Febrero de 2020.
- [10] BAIN & COMPANY (2017): *Evolving the Customer Experience in Banking*. Bain & Company, Inc.
- [11] BANCO DE ESPAÑA (2020): *Registro de oficinas de entidades supervisadas*. Banco de España. Fecha de referencia: 30/12/2020.
- [12] BANKINTER (2020). *Memoria Anual 2020*. Madrid.
- [13] BLANCO, R. (2020): *¿Hay una burbuja en el sector de los neobancos?*. Blog Bewater Funds. Recuperado de: <https://tinyurl.com/3ajr5m5k>
- [14] BOVER, O., HOSPIDO, L., VILLANUEVA, E. (2016): *Encuesta de Competencias Financieras*. Plan de Educación Financiera. Comisión Nacional del Mercado de Valores. Banco de España.
- [15] CABALLERO (2020, 26 de septiembre): "Los cinco grandes bancos superarán el 70% de cuota de mercado en España". ABC. Recuperado de: <https://tinyurl.com/44tuj76r>
- [16] CALERO, J. F. (2020, 11 de febrero): "Fondos de recuperación europeos, el clavo ardiendo para el desarrollo rural en España". Innova Spain. Recuperado de: <https://tinyurl.com/zsf7bt73>

- [17] CALVO, A., CUERVO, A., PAREJO, J.A., RODRÍGUEZ, A. (1987): *Manual del sistema financiero español*. 25ª ed., Editorial Ariel.
- [18] CORREOS (2021, 31 de marzo): Nota de prensa, “*Las carteras y carteros rurales de Lugo también ofrecerán en el domicilio muchos de los servicios que se prestan en las oficinas de Correos*”. Correos. Recuperado de: <https://tinyurl.com/3kwm7mbf>
- [19] DEMIRGUC-KUNT, A., KLAPPER, L., SINGER, D. (2017): *Financial Inclusion and Inclusive Growth: A Review of Recent Empirical Evidence*. Policy Research Working Paper; No. 8040. World Bank
- [20] EL REFERENTE (2020, 6 de marzo): Entrevista, “*2gether, la Fintech española que está conquistando Europa*”. El Referente. Recuperado de: <https://tinyurl.com/7rjnahm9>
- [21] EXPANSIÓN (2021, 22 de marzo): “*La cifra de negocio de MyInvestor (Andbank) crece un 254% en un año, hasta los 1.000 millones*” Recuperado de: <https://tinyurl.com/bddhk3mz>
- [22] EXPANSIÓN (2020, 20 de julio): “*Nickel, el banco digital de BNP Paribas, aspira a alcanzar 700.000 cuentas en España en 2024*” Recuperado de: <https://tinyurl.com/nthbc5ds>
- [23] EXPANSIÓN (2020, 8 de mayo): “*ING España eleva un 2,9% su número de clientes en un año y supera los 4,05 millones*” Recuperado de: <https://tinyurl.com/esruth6>
- [24] FANJUL, J. L., VANDUCIEL, L. (2009): *Impacto de las nuevas tecnologías en el negocio bancario español*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 15, Nº 1, 2009, p. 81-93.
- [25] FORESTER RESEARCH (2019): *The Forrester Banking Wave: European Mobile Apps, Q2 2019*. Forrester.
- [26] FT PARTNERS (2020): *The Rise of Challenger Banks: Are the Apps Taking Over*. Financial Technology Partners: Fintech Industry Research.
- [27] GARIJO, M. (2021, 12 de febrero): “*Así funciona Qonto: el neobanco que quiere hacer frente a los gigantes financieros tradicionales en el lucrativo negocio de las empresas con una cuota mensual al estilo Spotify*”. Business Insider. Recuperado de: <https://tinyurl.com/4wxt7wus>
- [28] GISPERT, B. (2021, 14 de abril): “*El sector ‘Fintech’ se abre paso en España. La vanguardia*”. Recuperado de: <https://tinyurl.com/v3dd6n6a>
- [29] GOIRIGOLZARRI, I. (2018, 10 de diciembre): Entrevista, “*Vemos la digitalización y la competencia de grandes tecnológicas como una oportunidad para innovar*”. Revista APD. Recuperado de: <https://tinyurl.com/ddwmrk9h>
- [30] GONZALO, A. (2021, 16 de enero): “*Imagin, de CaixaBank, capta 400.000 clientes en seis meses y ya suma 3 millones*”. Cinco Días. Recuperado de: <https://tinyurl.com/23t6vj5m>
- [31] GONZALO, A. (2020, 12 de febrero): “*Fintonic irrumpe en la factura de la luz y del móvil*”. Cinco Días. Recuperado de: <https://tinyurl.com/4rv5hv4e>

- [32] GUTIERREZ, F. (2016): *La transformación digital de la banca, ¿Hacia la banca sin bancos?* Boletín de Estudios Económicos, Nº 219, Diciembre 2016, p. 429-456.
- [33] HERNÁNDEZ, N. (2018, 22 de junio): “*La reinención de las sucursales bancarias para seguir atrayendo a los clientes*”. Hablemos de Empresas. Recuperado de: <https://tinyurl.com/296twpmw>
- [34] HOROWITZ, J. (2019, 26 de marzo): “*Tim Cook dice que la Apple Card es algo revolucionario, pero los expertos no están seguros*”. CNN. Recuperado de: <https://tinyurl.com/ju22bbuc>
- [35] INE (2020). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares 2020*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- [36] INE (2020): *Cifras de Población. Provisionales a 1 de Julio de 2020*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- [37] ITU (2018). *The economic contribution of broadband, digitization and ICT regulation*. International Telecommunication Union,
- [38] IVIE (2018): *Informe sobre Accesibilidad Financiera*. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas y Presidencia de la Generalitat Valenciana. Diciembre de 2018.
- [39] JIMÉNEZ, C., TEJERO, H. (2018): *Cierre de oficinas bancarias y acceso al efectivo en España*. Revista de estabilidad financiera. Nº34, p.35-57. Banco de España.
- [40] JIMENEZ, M. (2021, 29 de marzo): “*Vivid permite a sus clientes españoles invertir en 10 criptomonedas sin comisiones y desde 0,01 euros*”. Cinco Días. Recuperado de: <https://tinyurl.com/ym3tfu6s>
- [41] KLAAS, J. (2019): *Machine Learning for Finance*. 1ª ed., Packt Publishing.
- [42] KPMG, FUNCAS (2018). *Comparativa de la oferta de la banca vs. Fintech*. Junio de 2018.
- [43] LABORAL KUTXA (2014): *Los deseos de los usuarios de la banca online 2014*. Laboral Kutxa.
- [44] LEONG, K., Y SUNG, A. (2018). *Fintech (Financial Technology): What is It and How to Use Technologies to Create Business Value in Fintech Way?* International Journal of Innovation, Management and Technology, 9(2), 74-78.
- [45] LÓPEZ, A. (2020, 3 de marzo): “*La desintermediación financiera, una oportunidad de inversión*”. Imantia Capital. Recuperado de: <https://tinyurl.com/heaw89hn>
- [46] LÓPEZ, I. (2015): *Instrumentos de financiación al servicio de la empresa*. Fundación Confemetal
- [47] LÓPEZ, V. (2020, 24 de junio): “*Radiografía del uso de la banca electrónica en España en la era pre-COVID-19*”. El País. Recuperado de: <https://tinyurl.com/ch4c6r28>
- [48] MANPOWER (2019): *What Workers Want 2019 Talent Shortage Study*. Manpower Talent Shortage Survey.
- [49] MAUDOS, J. (2016): *El acceso a los servicios bancarios en España: el impacto de la reducción del número de oficinas*. Mediterráneo Económico, Nº 29, p.265-286.

- [50] MENÉNDEZ, A. (2020): *Encuesta sobre préstamos bancarios en España: enero de 2020*. Artículos Analíticos: Boletín Económico. Banco de España.
- [51] NOYA, E. (2020): "The Fintech Revolution: Who Are The New Competitors In Banking?" Forbes. Recuperado de: <https://tinyurl.com/86c8rfkx>
- [52] NOYA, E. (2016): *¿Es el «Fintech» el mayor desafío que afronta la banca?* Harvard Deusto business review, (254), pp. 22-29.
- [53] OLIVÉ, M. (2021, 1 de abril): "Neobanco, Fintech, Challenger Bank, BaaS ¿Cuál es la diferencia?" Recuperado de: <https://tinyurl.com/3jbxnwuf>
- [54] PWC (2018): *2018 Digital Banking Consumer Survey*. PriceWaterhouseCoopers
- [55] REBOIRO, P. P. (2020): *Digitalización del Sector Bancario*. Boletín de Estudios Económicos, Nº 229, Abril 2020, p. 53-77.
- [56] RIVERA, J., ARELLANO, R., MOLERO, V. (2000): *Conducta del consumidor*. ESIC
- [57] ROBINSON, J. (1942): *Introducción a la economía marxista*. Reino Unido: Palgrave Macmillan. Editorial.
- [58] SÁNCHEZ, A. (2021, 27 de marzo): "El número de jóvenes inversores se dispara por la pandemia y el caso GameStop" Expansión. Recuperado de: <https://tinyurl.com/hy63k8bp>
- [59] SÁNCHEZ-SILVA, C. (2015, 27 de marzo): "Un oficio que ya no es de por vida". El País. Recuperado de: <https://tinyurl.com/yhkw8ksp>
- [60] SANTANDER (2021, 4 de marzo): Nota de prensa, "Openbank supera el millón y medio de clientes tras duplicar la captación durante la pandemia". Santander. Recuperado de: <https://tinyurl.com/2p7vehv5>
- [61] SINCLAIR, S. (2001): *Financial exclusión: An Introduction survey*. Centre for Research into Socially inclusive Serves: Heriot Watt University Scotland, Working Paper.
- [62] SOBRINO, R. (2020. 12 de septiembre): "La gran banca gana 6,5 millones de clientes digitales en 2020, impulsada por el Covid". Cinco Días. Recuperado de: <https://tinyurl.com/4wud3rd6>
- [63] TEULINGS, C., BALDWIN, R. (2014): *Secular Stagnation: Facts, Causes and Cures*. CEPR Press.
- [64] TITOS MARTÍNEZ, M. (2012): *La Obra Social de las Cajas de Ahorros y sus perspectivas de futuro*. eXtoikos, Nº. 8, 2012, págs. 67-72
- [65] VARELA, R. (2020, 24 de febrero): "Fondo de Recuperación Europeo: la hora de las ayudas a la digitalización". El País. Recuperado de: <https://tinyurl.com/znwuy3r5>
- [66] WE ARE SOCIAL (2020): *Digital 2020 España*. We Are Social.
- [67] YEUNG, Y. (2015, 25 de mayo): "Banca digital I: Los hábitos de financiación continuados y la Industria 4.0" BBVA. Recuperado: <https://tinyurl.com/khcachur>

6. ANEXOS

6.1. ACCESIBILIDAD A LAS OFICINAS BANCARIAS POR PROVINCIA Y COMUNIDAD AUTÓNOMA (2020)

Provincia y CCAA	Población	Municipios	Oficinas Bancarias	Sin oficina y canales alternativos			
				Población	Municipios	% Banca Electrónica	Población Excluida
Andalucía	8.464.411	785	3.829	104.492	137	44,93%	57.540
Almería	727.945	103	332	33.612	57	43,35%	19.041
Cádiz	1.244.049	45	404	4.052	3	48,25%	2.097
Córdoba	781.451	77	419	5.595	6	46,58%	2.989
Granada	919.168	174	543	10.658	17	45,96%	5.759
Huelva	524.278	80	240	7.471	17	44,76%	4.127
Jaén	631.381	97	423	620	1	44,49%	344
Málaga	1.685.920	103	714	34.361	30	44,85%	18.950
Sevilla	1.950.219	106	754	8.123	6	47,87%	4.234
Aragón	1.329.391	731	960	57.154	425	43,78%	32.132
Huesca	222.687	202	209	22.154	119	45,87%	11.991
Teruel	134.176	236	174	13.462	146	42,49%	7.742
Zaragoza	972.528	293	577	21.538	160	42,43%	12.399
Asturias	1.018.784	78	566	8.639	11	41,77%	5.031
Baleares	1.171.543	67	620	2.063	3	54,30%	943
Canarias	2.175.952	88	803	2.503	2	45,81%	1.356
Las Palmas	1.131.065	34	399	773	1	47,61%	405
Santa Cruz de Tenerife	1.044.887	54	404	1.730	1	45,00%	952
Cantabria	582.905	102	290	34.746	43	44,00%	19.458
Castilla y León	2.394.918	2.248	1.597	367.082	1.715	40,27%	219.271
Ávila	157.664	248	112	25.660	156	38,72%	15.725
Burgos	357.650	371	274	49.668	313	43,10%	28.262
León	456.439	211	297	81.801	149	39,53%	49.461
Palencia	160.321	191	98	30.467	164	42,12%	17.633
Salamanca	329.245	362	199	62.452	307	39,85%	37.562
Segovia	153.478	209	115	20.039	96	44,84%	11.054
Soria	88.884	183	89	11.703	151	37,59%	7.304
Valladolid	520.649	225	288	36.714	176	41,10%	21.626
Zamora	170.588	248	125	48.578	203	36,92%	30.643
Castilla-La Mancha	2.045.221	919	1.332	93.862	487	40,68%	55.682
Albacete	388.270	87	231	9.958	27	38,48%	6.127
Ciudad Real	495.045	102	337	4.341	5	39,38%	2.631
Cuenca	196.139	238	190	24.539	163	36,90%	15.485
Guadalajara	261.995	288	145	31.942	246	42,68%	18.309
Toledo	703.772	204	429	23.082	46	43,11%	13.130
Cataluña	7.780.479	947	2.992	269.901	487	56,69%	116.907
Barcelona	5.743.402	311	2.100	94.287	118	58,20%	39.410
Girona	781.788	221	320	57.152	125	56,58%	24.816
Lleida	438.517	231	272	40.068	132	53,07%	18.806
Tarragona	816.772	184	300	78.394	112	56,79%	33.875
Comunidad Valenciana	5.057.353	542	2.199	111.728	206	47,11%	59.096
Alicante	1.879.888	141	785	42.589	62	45,90%	23.041
Castellón	585.590	135	264	10.825	61	44,74%	5.982
Valencia	2.591.875	266	1.150	58.314	83	48,43%	30.072
Extremadura	1.063.987	388	793	73.763	165	39,38%	44.713
Badajoz	672.137	165	538	16.389	31	40,94%	9.679
Cáceres	391.850	223	255	57.374	134	38,94%	35.034
Galicia	2.702.420	313	1.231	62.629	44	38,60%	38.456
A Coruña	1.122.416	93	501	27.449	12	40,19%	16.416
Lugo	327.946	67	196	3.003	4	36,92%	1.894
Ourense	306.650	92	167	24.770	25	36,40%	15.753
Pontevedra	945.408	61	367	7.407	3	40,71%	4.392
Madrid	6.779.888	179	2.851	20.497	39	56,14%	8.990

Murcia	1.511.251	45	688	5.845	4	48,72%	2.997
Navarra	661.197	272	453	45.752	147	50,01%	22.871
País Vasco	2.220.504	251	1.153	67.613	102	52,67%	32.000
Álava/Araba	333.940	51	177	13.693	22	52,25%	6.538
Bizkaia	1.159.443	112	576	34.796	46	52,18%	16.638
Gipuzkoa	727.121	88	400	19.124	34	53,86%	8.824
La Rioja	319.914	174	248	6.175	76	39,48%	3.737
Ceuta	84.202	1	16	-	-	-	-
Melilla	87.076	1	15	-	-	-	-
España	47.451.396	8.131	22.636	1.355.982	4.093	45,23%	721.183

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE y del Banco de España.

6.2. RECOPIACIÓN ENTRE PRODUCTOS OFERTADOS POR ENTIDADES BANCARIAS Y FINTECH EN ESPAÑA (2020)

Entidad	Tipo	Cuenta corriente	Productos financiación	Productos inversión	Clientes Digitales	Segmentación / Producto	
INDEPENDIENTES	Fintonic	Challenger Bank	Sí / IBAN ES 1€ por cada extracción de efectivo.	Sí / Préstamos y seguros por diferente tipo de finalidad.	No	900.000 ^[30]	Ofrece sus servicios principalmente a jóvenes profesionales interesados en gestionar mejor su dinero. Asimismo, posee un acuerdo con el resto de entidades financieras para ofrecer préstamos al mejor interés (estudios, hogar, viaje, vehículos...). Por otra parte, sus servicios están enfocados en generar un mayor ahorro al cliente.
	Revolut	Challenger Bank	Sí / IBAN LT 5 retirios gratis al mes, hasta 200€	No	Sí / Trading y Cripto	650.000 ^[27]	Ayudar a viajeros a obtener mejores tasas de cambio de monedas en sus transacciones internacionales. Recientemente, ha expandido su negocio a jóvenes inversores con una plataforma de trading y criptomonedas. Las comisiones de este servicio corresponderán en función del plan adscrito con la compañía.
	N26	Challenger Bank	Sí / IBAN ES 3 retirios gratis al mes	No	No	600.000 ^[27]	Segmento entre 18 y 34 años. Productos orientados tanto para viajeros como también a jóvenes profesionales (especialmente a emprendedores y autónomos). Ofrecen servicios de retirada y depósito de efectivo en cualquier comercio. Tiene una alta oferta de seguros e incentivos a viajeros.
	Bnext	Challenger Bank	Sí / IBAN ES 4 retirios gratis al mes	No	No	400.000 ^[27]	Orienta sus productos al público joven, aunque su principal masa de clientes se concentra en las zonas rurales. Posee un marketplace potente que les deja externalizar servicios financieros con otras entidades tanto en productos de financiación como de inversión.
	Rebellion	Challenger Bank	Sí / IBAN ES 4 retirios gratis al mes	No	No	200.000 ^[27]	Centrado sobre el segmento Centennial, especialmente en adolescentes. Da un servicio de cuentas corrientes personalizado. Transferencias bancarias sin comisiones.
	Qonto	Challenger Bank	Sí / IBAN ES	No	No	30.000 ^[27]	Incorpora productos para emprendedores, autónomos y pequeñas empresas, con el objetivo de facilitar la gestión de sus finanzas Presentan una alta automatización de tareas contables en sus productos, como ayudas en la implementación fiscal. No posee servicios "freemium".
	Vivid	Challenger Bank	Sí / IBAN ES Retiro 200€ mes gratis	No	Sí / Trading, ETF y Cripto	25.000 ^[40]	Enfocado principalmente a pequeños inversores, a través de cero comisiones por el ejercicio de cada transacción. Permite el empleo de multi IBAN para personas viajeras y ofrecen altos porcentajes de cashbacks para cada transacción.

	zgether	Neobanco	Sí / Prepago	No	Sí / Cripto	20.000 ^[20]	Dirigen sus productos a la comunidad inversora centrada en criptomonedas, a través de servicios de intercambio. Ofrecen descuentos en comisiones de trading como en extracciones de viajeros en el caso de invertir en el token virtual de la compañía.
	Monese	Neobanco	Sí / Prepago	No	No	-	Se centra sobre segmentos expatriados, que puedan hacer ejercicio de la cuenta en el extranjero, como asimismo realizando envíos. Cuenta de prepago, sin planes gratuitos, para el uso de la tarjeta tanto en extracciones de efectivo como en transferencia de dinero. Posee funcionalidades de cuenta de empresa y compartidas.
	Wise	Neobanco	Sí / Prepago 2 retiros gratis al mes	No	No	-	Enfocan sus servicios a personas que están en constante contacto con otras personas que se sitúan en países extranjeros. Sus productos más que relacionarse con la actividad bancaria se dirigen a mejorar las transferencias internacionales.
SUBSIDIARIAS	ImaginBank (Caixabank)	Challenger Bank	Sí / IBAN ES Retiros gratis en los cajeros de Caixabank	Sí / Productos adscritos a la empresa matriz	No	3.000.000 ^[30]	Segmenta a la población en masa, aunque centra principalmente sus servicios a menores de edad. Con respecto a sus productos, en función del plan se puede acceder desde tarjetas de prepago hasta productos de crédito.
	Openbank (Santander)	Challenger Bank	Sí / IBAN ES Retiros gratis en los cajeros de Santander	Todo	Todo	1.500.000 ^[60]	Se dirige a la totalidad de la población particular, atendiendo principalmente a aquellos segmentos más propensos a ser digitales. Ofrece todos los servicios disponibles por un banco tradicional, pero con la ventaja de ser estos sin comisiones.
	EvoBank (Bankinter)	Challenger Bank	Sí / IBAN ES Retiros gratis en los cajeros nacionales	Sí / Préstamos e hipotecas	Sí / Fondos	900.000 ^[12]	Incorpora productos para el segmento joven (18-34 años). Centrando sus estrategias en la concesión de préstamos hipotecarios. Proporciona una amplia variedad de productos, aunque de forma limitada en aspectos de inversión.
	Nickel (BNP Paribas)	Challenger Bank	Sí / IBAN ES Retiros gratis en loterías y estancos	No	No	105.000 ^[22]	Dirigen sus productos a la España rural, puesto que en Francia el 60% de sus puntos de venta se encuentra en esta clase de municipio. Sus servicios se dirigen principalmente facilitar la operativa básica de retirada, ingreso y transferencias con un tarjeta de débito.
	MyInvestor (Andbank)	Challenger Bank	Sí / IBAN ES 4 retiros gratis al mes	Sí / Hipotecas	Sí / Fondos	53.500 ^[20]	Segmentación dirigida a inversores con conocimientos en mercados financieros, ofreciendo una amplia gama de productos relacionados con fondos indexados.
MATRIZ	Santander	Banco Tradicional	Todo	Todo	Todo	5.400.000 ^[62]	Orientan sus servicios a una población en masa. Asimismo, ofrecen todos productos disponibles en el mercado.
	BBVA	Banco Tradicional	Todo	Todo	Todo	5.800.000 ^[62]	Orientan sus servicios a una población en masa. Asimismo, ofrecen todos productos disponibles en el mercado.
	Caixabank	Banco Tradicional	Todo	Todo	Todo	11.000.000 ^[62]	Orientan sus servicios a una población en masa. Asimismo, ofrecen todos productos disponibles en el mercado.
	Sabadell	Banco Tradicional	Todo	Todo	Todo	5.100.000 ^[62]	Orientan sus servicios a una población en masa. Asimismo, ofrecen todos productos disponibles en el mercado.
	ING	Banco Tradicional	Todo	Todo	Todo	2.360.000 ^[23]	Orientan sus servicios a una población en masa. Asimismo, ofrecen todos productos disponibles en el mercado.

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes referenciadas.