



Facultad de CC. Económicas y Empresariales

# **DIGITALIZACIÓN DE LA BANCA TRADICIONAL ESPAÑOLA Y SU RELACIÓN CON LA IRRUPCIÓN DE LOS NEOBANCOS**

Clave: 201603723

## RESUMEN

En los últimos años la banca tradicional ha acelerado la digitalización de sus procesos y productos. Podría pensarse que este hecho ha sido provocado por la irrupción de un tipo de empresa *fintech* que ofrece prácticamente los mismos productos y servicios, pero de una manera totalmente diferente e innovadora: los Neobancos. El principal objetivo de este artículo es tratar de averiguar si la aparición de los Neobancos en el panorama del sector bancario español ha influido y en qué manera sobre la digitalización de la banca tradicional. Para ello se han analizado artículos científicos, revistas doctrinales, libros, informes de consultoras y asociaciones, y los informes anuales correspondientes a los últimos cuatro años de las principales entidades bancarias españolas: Santander, BBVA y Caixabank. Tras el análisis de los citados informes anuales se obtienen una serie de líneas temáticas comunes a las tres entidades estudiadas sobre su percepción del sector e iniciativas internas llevadas a cabo con el objetivo de digitalizarse. Se concluye que no existen evidencias claras de que los Neobancos hayan provocado la digitalización de la banca tradicional, sin perjuicio de haber podido influir en mayor o menor medida sobre este hecho.

***Palabras clave:*** *Neobanco, fintech, digitalización, sector bancario, banca tradicional, innovación, modelo de negocio.*

## ABSTRACT

In recent years, traditional banking has accelerated the digitalisation of its processes and products. It could be thought that this has been triggered by the emergence of a type of fintech company that offers practically the same products and services, but in a totally different and innovative way: Neobanks. The main objective of this article is to try to find out whether and how the emergence of Neobanks in the Spanish banking sector has influenced the digitalisation of traditional banking. To this end, we have analysed scientific articles, doctrinal journals, books, reports by consultancy firms and associations, and the annual reports for the last four years of the main Spanish banks: Santander, BBVA and Caixabank. The analysis of these annual reports reveals a series of thematic lines common to the three institutions studied regarding their perception of the sector and the internal initiatives carried out with the aim of going digital. The conclusion is that there is no clear evidence that the Neobanks have caused the digitalisation of traditional banking, although they may have influenced this to a greater or lesser extent.

**Keywords:** *Neobank, fintech, digitalisation, banking sector, traditional banking, innovation, business model.*

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1. OBJETIVO .....	1
1.2. METODOLOGÍA .....	2
1.3. ESTRUCTURA .....	3
<b>2. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>4</b>
2.1. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE <i>FINTECH</i> .....	4
2.2. EVOLUCIÓN DE LAS <i>FINTECH</i> .....	6
<b>3. CONTEXTO DEL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL DESDE 2008</b> .....	<b>11</b>
3.1. EVOLUCIÓN DEL SECTOR A RAÍZ DE LA CRISIS FINANCIERA.....	11
3.2. REGULACIÓN FINANCIERA EN EL ENTORNO <i>FINTECH</i> .....	14
<b>3.2.1. Regulación de <i>Neobanks</i> y <i>Challenger Banks</i></b> .....	<b>14</b>
<b>3.2.2. Directiva PSD2 sobre medios de pago</b> .....	<b>16</b>
<b>4. NEOBANCOS: DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS Y PRINCIPALES ENTIDADES EN ESPAÑA</b> .....	<b>18</b>
4.1. REVOLUT.....	22
4.2. N26.....	23
4.3. BNEXT .....	24
<b>5. BANCA TRADICIONAL Y SU PROPUESTA DIGITAL</b> .....	<b>26</b>
5.1. GRUPO SANTANDER.....	27
<b>5.1.1. Openbank</b> .....	<b>28</b>
5.2. GRUPO BBVA.....	29
<b>5.2.1. Banca online</b> .....	<b>29</b>
5.3. GRUPO CAIXABANK .....	30
<b>5.3.1. Imaginbank</b> .....	<b>30</b>
<b>6. ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DE LOS NEOBANCOS EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL</b> .....	<b>32</b>

6.1.	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER PARA EL ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO .....	33
6.2.	TEORÍA DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA DE CHRISTENSEN .....	35
6.3.	APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS A UN CASO REAL DE DANNEELS .....	36
6.4.	RESULTADOS OBTENIDOS .....	37
<b>6.4.1.</b>	<b>Análisis cuantitativo .....</b>	<b>37</b>
<b>6.4.2.</b>	<b>Análisis cualitativo.....</b>	<b>41</b>
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>50</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>53</b>
	<b>ANEXO I.....</b>	<b>62</b>
	<b>ANEXO II.....</b>	<b>64</b>
	<b>ANEXO III.....</b>	<b>65</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Número de fintechs en España (2015-2020). .....	8
Gráfico 2. Porcentaje de fintech por segmento de actividad en 2019. ....	9
Gráfico 3. Oficinas bancarias en España. ....	13
Gráfico 4. Neobancos creados a nivel mundial. ....	18
Gráfico 5. Principales razones de los consumidores para optar por servicios bancarios no tradicionales.....	21

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Verticales, modelos de negocio y actitud frente a la banca.....	10
Tabla 2. Frecuencia total de palabras clave por año.....	38
Tabla 3. Frecuencia total de cada categoría por año.....	39
Tabla 4. Categorías, codificación y descripción.....	62
Tabla 5. Frecuencia de palabras clave Santander. ....	64
Tabla 6. Frecuencia de palabras clave BBVA. ....	64
Tabla 7. Frecuencia de palabras clave Caixabank. ....	64
Tabla 8. Frecuencia de categorías Santander.....	65
Tabla 9. Frecuencia de categorías BBVA. ....	65
Tabla 10. Frecuencia de categorías Caixabank. ....	65

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Las cinco fuerzas de Porter.....	33
-------------------------------------------------	----

## 1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la última década se han producido profundos cambios en el sector bancario y financiero a nivel mundial. Dichos cambios fueron provocados en su mayor parte por la crisis financiera que azotó al mundo entre 2007 y 2008, cuyos efectos siguen notándose hoy en día. En años posteriores se produjo una reestructuración del sector financiero que, en el estado español, por ejemplo, supuso la práctica desaparición de las Cajas de ahorro, por medio de su absorción por parte de los grandes bancos y entidades financieras existentes, y el endurecimiento de la legislación en cuanto a productos financieros, transparencia, información otorgada al cliente, operativa, protección del consumidor, etc. se refiere.

Estas reestructuraciones, cuya duración se viene prolongando durante años, y la aprobación de una legislación más restrictiva, acrecentaron las dificultades sufridas por un sector muy mermado por la crisis global, incapaz de hacer frente en muchas ocasiones a las exigencias de los consumidores por problemas de corte económico. Este fue el detonante de la aparición y expansión en el sector, de un grupo de empresas proveedoras de servicios financieros innovadores y ajustados a las peticiones del público. Son las denominadas *fintech*.

Además de la crisis financiera, otros son los factores que han influido en la aparición de estos nuevos operadores, como son, los cambios sociales en los que cada vez el uso de internet y las nuevas tecnologías son más frecuentes, y el enfoque centrado en el consumidor que estas empresas han llevado a cabo, ajustando estrategia y operativa a sus necesidades y creciente exigencia.

### 1.1. OBJETIVO

En el presente trabajo se tratará de analizar la posible influencia que la aparición de un tipo de estas *fintech* puede haber provocado en la creciente digitalización de la banca tradicional. Este tipo de *fintech* son los llamados Neobancos, entidades financieras proveedoras de servicios financieros tradicionales pero que han nacido de manera totalmente digital y, por tanto, no disponen de sucursal física.

El objetivo principal que se tratará de responder es si la aparición de estos Neobancos en el panorama nacional es percibida por la banca tradicional como una fuerza competitiva que les empuja hacia la digitalización y en qué manera lo hace, pues son numerosos los

grandes grupos bancarios españoles que han desarrollado aplicaciones móviles, plataformas de banca digital y otros instrumentos tecnológicos con el propósito de acomodar sus servicios a la tendencia cambiante del mundo y de la sociedad.

Para ello estudiaremos:

- Las características, regulación a la que están sujetas y situación general de las empresas *fintech*, con mención especial a los Neobancos en todos estos aspectos.
- Cuáles son los Neobancos de mayor relevancia que operan en el sistema financiero español.
- Las principales entidades tradicionales y sus propuestas e iniciativas de digitalización.
- El entorno competitivo del sector bancario español por medio de la utilización de las cinco fuerzas de Porter.
- Los informes anuales de las principales entidades tradicionales en búsqueda de evidencias que muestren movimientos estratégicos provocados o influenciados por los Neobancos. Además, se tratará de apreciar la influencia de las medidas provocadas por el COVID-19 sobre esos movimientos estratégicos.

## 1.2. METODOLOGÍA

La metodología empleada para el desarrollo del trabajo se basará en la recopilación de información en documentos escritos como informes, artículos doctrinales, revistas científicas, libros, etc., realizados por instituciones de prestigio en el tema objeto de estudio y profesionales de reconocida competencia en el campo. Por otra parte, el estudio de estos documentos se apoyará en el análisis de gráficos, tablas y otros instrumentos de carácter visual para facilitar la comprensión del fenómeno en su conjunto.

Adicionalmente, realizaremos un análisis de la influencia que la irrupción de los Neobancos ha podido provocar en la banca tradicional. Para ello analizaremos los informes anuales de los principales grupos bancarios, Santander, BBVA y Caixabank, correspondientes a los años comprendidos entre 2017 y 2020, ambos inclusive. La razón de haber elegido estas entidades es por entender que al ser las que cuentan con mayor volumen de activos del sector serán las más representativas y con mayor accesibilidad a los recursos necesarios para hacer frente a esta posible amenaza que suponen los



Neobancos. Además, se ha decidido analizar los informes comprendidos entre 2017 y 2020 por ser 2017 el año considerado como de despegue de los Neobancos a nivel mundial (Rolfe, 2021).

El análisis tendrá un carácter eminentemente cualitativo basado en asignar pasajes extraídos de los informes anuales a una serie de categorías que hacen referencia a factores externos e internos que afectan a la banca para así poder ordenar e interpretar la información desestructurada de los mencionados informes. El análisis de los factores externos se centrará en analizar las respuestas ofrecidas por estas entidades sobre el entorno competitivo del sector bancario y el análisis de los factores internos se centrará en analizar las iniciativas internas del propio grupo para ajustar su estrategia al nuevo entorno competitivo. Las categorías en las que dividir los factores externos estarán basadas en la teoría de las cinco fuerzas de Porter (2008) y ajustadas al caso que nos ocupa. Las categorías en que se dividirán los pasajes sobre factores internos de cada entidad se basarán en la Teoría de la innovación disruptiva de Christensen (1997) y en la Teoría de las capacidades dinámicas de Danneels (2010).

### 1.3. ESTRUCTURA

Este estudio comienza con una aproximación al término *fintech* haciendo hincapié en sus características, tipos de empresas denominadas como *fintech* y su evolución en el panorama del sector financiero español, haciendo seguidamente una breve referencia a la evolución del sector bancario español desde 2008 y a la legislación vigente a la que los Neobancos deben ajustar su actividad. A continuación, se tratará de ofrecer una visión general de los diferentes Neobancos con mayor cuota de mercado en España y bancos tradicionales que han implementado iniciativas de digitalización mediante una breve descripción de la compañía, su historia digital, productos, estrategia y demás cuestiones relevantes a efectos del presente objeto de estudio. Finalmente, se realizará una explicación de las teorías utilizadas para el análisis, la explicación de categorías escogidas con base en cada teoría, y una interpretación final de los datos obtenidos una vez analizados todos los pasajes de los informes anuales.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

Conviene comenzar con una breve explicación y contextualización de lo que se conoce como *fintech*, al ser los Neobancos uno de los tipos de empresas que se engloban dentro de este concepto.

### 2.1. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE *FINTECH*

La transformación que está aconteciendo en el sistema financiero español en su conjunto, está siendo provocada en parte por un grupo de empresas con características en común. Son las denominadas *fintech*, término resultante de la asociación de las palabras inglesas *Finance* y *Technology*. Si bien no existe una definición del concepto de *fintech* única, varios organismos, autores, empresas, etc. han ofrecido una definición. Según la CNMV<sup>1</sup> (n.d.: 2) es “*todas aquellas actividades que impliquen el empleo de la innovación y los desarrollos tecnológicos para el diseño, oferta y prestación de productos y servicios financieros*”, KPMG (2017: 12) lo define como “*denominación genérica que sirve para designar a todas aquellas actividades financieras que utilizan las nuevas tecnologías digitales de la información y comunicación para mejorar su eficiencia en la prestación de servicios financieros*” y Cassinello et al. (2018) lo definen como “*tecnologías aplicadas a las finanzas, productos, servicios y mercados financieros*”. Sin embargo, las autoridades de los países han considerado como correcta la definición aportada por el Consejo de Estabilidad Financiera, la cual establece que es aquella “*innovación financiera habilitada tecnológicamente que puede resultar en nuevos modelos de negocio, aplicaciones, procesos o productos con un efecto material asociado sobre los mercados financieros, las instituciones y la provisión de servicios financieros*” (Consejo de Estabilidad Financiera, 2017, citado por Quintanero et al., 2020: 57). Esto es muestra de que en la práctica el concepto de *fintech* está todavía algo difuso por la cantidad de significados que se le atribuyen. Lo que sí queda claro, y en ello coinciden la mayoría de los autores, es que es el uso de la tecnología aplicada a los servicios financieros. Teniendo en cuenta este concepto amplio, con el término *fintech* también es con el que se suele hacer referencia a las “*empresas del sector financiero que hacen un uso eficaz de la tecnología, integrándola en su actividad principal e incorporando sus ventajas para obtener productos innovadores*” (Bolívar, 2015), difiriendo en este aspecto de cualquier

---

<sup>1</sup> Comisión Nacional del Mercado de Valores

empresa que haga uso de tecnología y finanzas dado que no serían reales empresas *fintech*. Como consecuencia de la falta de consenso sobre el concepto de *fintech*, se discute si dentro de la definición de empresa *fintech* debería incluirse solo a *start-ups* o también a aquellas empresas de mayor envergadura que utilizan un modelo de negocio innovador y ofrecen servicios de base tecnológica (Varga, 2018).

Las características que las empresas *fintech* suelen presentar según KPMG (2017), Cassinello et al. (2018), Igual (2018) y Blanco (2018) son:

- Ofrecen productos y servicios financieros completamente online por medio de la utilización de canales digitales, accesibles para el cliente por medio de *smartphones*, fundamentalmente.
- Desarrollan medios muy novedosos, no solo en cuanto al producto en sí, sino también en cuanto a la manera de relacionarse con clientes, siendo esta más colaborativa, transparente y desintermediada.
- Presentan un enfoque centrado en el consumidor, o *customer centric*.
- Presentan bajos costes y comisiones reducidas o incluso inexistentes.
- Promueven la inclusión financiera mediante la oferta de servicios para todo tipo de usuario, independientemente de su mayor o menor digitalización.
- La mayoría se encuentran en una fase emergente y de crecimiento fruto de la juventud del mercado.

Para concluir, conviene ofrecer una breve referencia a los tipos de *fintech*, más conocidos como verticales, según el servicio ofrecido existentes en España. Según AEFI<sup>2</sup> (n.d.), son trece las verticales que podemos encontrar:

- *Asesoramiento y gestión patrimonial*: dentro de esta vertical se incluyen redes de inversión, las proveen asesoramiento en materia de inversiones de manera automatizada, las que prestan servicios de gestión automatizada y plataformas de negociación.
- *Medios de pago*: entidades que prestan medios de pago electrónicos.
- *Financiación alternativa*: entidades que conceden préstamos sin garantía, previa evaluación del prestatario y empresas que gestionan las ventas a crédito de sus clientes.

---

<sup>2</sup> Asociación Española de Fintech e Insurtech

- *Regtech*: empresas tecnológicas que aportan soluciones para el cumplimiento y adaptación a la regulación de cada sector.
- *Marketplaces y Agregadores*: captación de fondos para su inversión en activos materiales.
- *Identificación online de clientes*: entidades que desarrollan servicios de identificación a distancia de clientes por medios electrónicos, como la inteligencia artificial.
- *Insurtech*: aplicación de la tecnología al sector asegurador.
- *Cryptocurrencies y Blockchain*: servicios relacionados con las criptomonedas como medio de intercambio y el *blockchain* como tecnología en que estas se sustentan.
- *Infraestructura Financiera*: aprovechamiento y mejora de la tecnología para la prestación de servicios financieros.
- *Finanzas Personales*: ofrecen servicios de comparación de productos financieros y optimización de finanzas personales.
- *Servicios Transaccionales y Divisas*: su principal preocupación es proporcionar al consumidor intercambios de divisas sin costes de intermediación ni comisiones.
- *Crowdfunding y Crowdlending sobre activos o bienes tangibles*: captación de fondos para su inversión sobre bienes materiales.
- *Neobanks y Challenger Banks*: bancos nacidos 100% online que se centran en la utilización de aplicaciones y redes sociales para entablar relación con el cliente. Esta es la vertical en la que se centrará el objeto de estudio de este trabajo.

## 2.2. EVOLUCIÓN DE LAS *FINTECH*

Aunque el concepto de *fintech* haya emergido en la historia reciente, autores como Arner, Barberis y Buckley (2015) consideran que finanzas y tecnología han estado unidos desde hace miles de años. Ya en la antigua Mesopotamia se recogieron por escrito transacciones financieras, considerando los citados autores que, al ser la escritura algo completamente novedoso en estos tiempos, esta forma de dejar constancia de las finanzas fue la primera muestra de tecnología de la información. A pesar de esta consideración, la primera efectiva conexión que se produjo entre finanzas y tecnología como la conocemos hoy en día, se remonta a finales del siglo XIX, por la unión del ya existente telégrafo y el primer

cable transatlántico, permitiendo que información financiera, entre otras, cruzara el océano en cuestión de minutos o segundos, suponiendo un gran avance para la globalización. Estos tres autores clasifican el entorno *fintech* en cuatro etapas de desarrollo:

- Fintech 1.0, entre 1866 y 1987, en la que, a pesar de incrementarse el uso de la tecnología en varios ámbitos, los servicios financieros seguían siendo de corte analógico. Destaca el comienzo del uso de las tarjetas de crédito en los años 50.
- Fintech 2.0, entre 1987 y 2008, dominada por las grandes entidades proveedoras de servicios financieros reguladas que comienzan a ofrecer estos productos y servicios ayudándose de las nuevas tecnologías.
- Fintech 3.0, desde 2008, en el que aparecen nuevas *start-ups* que ofrecen productos y servicios financieros directamente al consumidor.
- Fintech 3.5, centrado en economías emergentes, especialmente Asia y África. Se diferencia de la anterior etapa en que en estos países el desarrollo de las *fintech* es resultado del desarrollo económico y no resultado de una crisis económica.

A pesar de que el término *fintech* fue acuñado por primera vez en los 90 en el Financial Services Technology Consortium impulsado por Citigroup, no fue hasta 2014 cuando alcanzó la dimensión actual entre reguladores, empresas y consumidores (Arner et al., 2015).

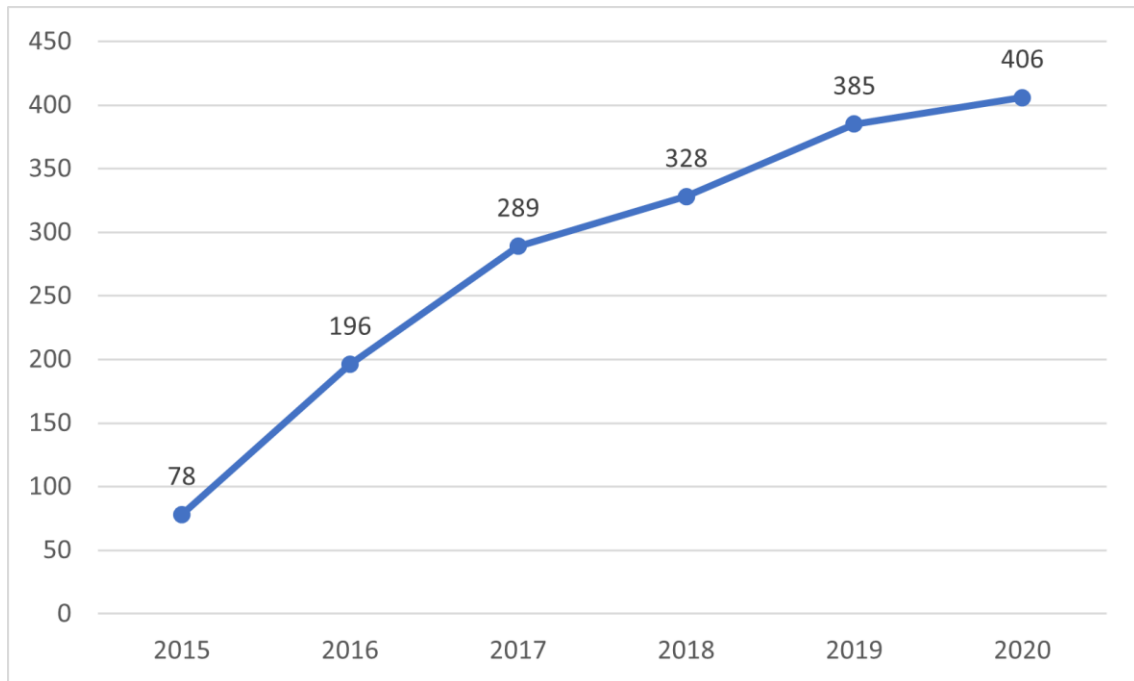
Según expertos de UST Global, son dos los factores que más han influido en la irrupción de las soluciones *fintech*: un factor social, por el cual el público demanda servicios financieros que se ajusten a los continuos avances tecnológicos; y un factor económico, fruto de la crisis acaecida en 2007, por la que los consumidores perdieron la confianza en las entidades tradicionales por diversas actividades fraudulentas y conductas erróneas en la contratación de servicios y productos financieros, además de por la tardía actuación de bancos centrales y poderes políticos (Cassinello et al., 2018).

En España, el auge de las empresas *fintech* se produjo en los años posteriores a la crisis financiera de 2008, en especial desde el año 2010. En una encuesta realizada por KPMG en 2017 a estas empresas, se obtuvieron datos que señalaban que el 59% de estas empresas habían nacido entre 2010 y 2015 (KPMG, 2017). La relevancia de esta cuestión es que

muestra que el 90% de las empresas *fintech* existentes hasta 2017 se crearon en 7 años, siendo un claro ejemplo de los cambios que el sector financiero y los consumidores estaban experimentando por aquel entonces.

En la actualidad, operan más de 400 *fintech* en España, habiéndose multiplicado por cinco el número de estas en los últimos cinco años. El Gráfico 1 muestra la evolución del número de estas empresas desde 2015 hasta la actualidad.

Gráfico 1. Número de *fintechs* en España (2015-2020).



Fuente: Elaboración propia, con datos de Carbó et al. (2020:26) y Torrego (2020).

Como ya apuntó KPMG (2017), este gráfico es muestra de que 2017 fue el año en el que el sector *fintech* obtuvo su consolidación, aumentando un 270% el número de *fintechs* en dos años. Dada la tendencia creciente, España ha llegado a situarse en 2018 entre los diez países del mundo con mayor número de *fintechs* (Igual, 2018).

Ya se mencionó en el apartado inmediatamente anterior que este sector está muy diversificado en cuanto al tipo de servicio y producto ofrecido. A pesar de ello, las empresas que más peso ostentan son las dedicadas a ofrecer préstamos, medios de pago e inversión, suponiendo más del 50% del ecosistema *fintech*, como se puede apreciar en el Gráfico 2.

Gráfico 2. Porcentaje de fintech por segmento de actividad en 2019.



Fuente: Elaboración propia, con datos de Carbó et al. (2020:27).

Puede apreciarse que los Neobancos solo suponen un 3,12% del total de *fintechs*, sin embargo, este tipo de empresa ha experimentado un crecimiento en los últimos tres años al situarse en 2017, en solo un 1% (KPMG, 2017). Es previsible que el número de Neobancos siga en aumento, dado que muchas *fintech* nacen como empresas especializadas en un único servicio al que paulatinamente van incorporando otros hasta ofrecer un *marketplace* con gran variedad de servicios y productos, como indican Carbó et al. (2020), Hopkinson et al., (2019), y Capgemini et al. (2020).

Desde una perspectiva de posicionamiento de estas empresas frente a la banca tradicional, las *fintech* comenzaron su andadura en el panorama financiero como claras competidoras con intención de hacer una oposición frontal a los bancos. Sin embargo, estas perspectivas se han calmado en la actualidad, y muchas de estas empresas disruptivas y rompedoras con toda tendencia anterior han establecido alianzas y colaboración activa con entidades bancarias tradicionales.

Síntoma de esta tendencia cooperativa es el hecho de que, según KPMG (2018), el 48% de *fintechs* complementen a las entidades bancarias tradicionales, el 32% colabore y solo el 20% compitan con ellas. Expertos en la materia, como Ignacio Cea (Director corporativo de Estrategia e Innovación Tecnológica de Bankia) y Sergio Antón Sanz (CEO y cofundador de MytripleA), se han pronunciado en los siguientes términos “La colaboración con startup se ha convertido en una fuente de soluciones que traen a los

*bancos nuevas formas de trabajo, acceso a talento externo y nuevos planteamientos” y “ambas partes somos conscientes de la necesidad de cooperación más que de competencia”, respectivamente (KPMG, 2018: 41).*

En relación con lo anterior, el 52% de las empresas *fintech* han establecido un modelo de negocio B2B (*Business to Business*) y el 36% B2C (*Business to Customer*) (Igual, 2018). Puede verse en la Tabla 1 una relación de tipos de empresas *fintech* en función del servicio que prestan, modelo de negocio y posición frente a la banca.

*Tabla 1. Verticales, modelos de negocio y actitud frente a la banca.*

<b>Vertical</b>	<b>Modelo de negocio</b>	<b>Actitud con la banca</b>
Medios de pago	B2C	Competencia y colaboración
Financiación de particulares y empresas	B2C	Competencia
<i>Roboadvisor</i>	B2C	Competencia
Infraestructura y seguridad	B2B	Colaboración
<i>Big data</i>	B2B	Colaboración
Criptomonedas y <i>Blockchain</i>	B2B	Complementariedad
Finanzas personales	B2B	Complementariedad
Servicios transaccionales y divisas	B2C	Competencia
<i>Insurtech</i>	B2C	Complementariedad
<i>Neobanks y Challenger Banks</i>	B2C	Competencia

*Fuente: Elaboración propia, con datos de Igual (2018:36).*

Para concluir, parece que España se erige como un país con perspectivas de crecimiento en el sector, dado que en 2019 se invirtieron 245 millones de euros (Finnovating, 2020), cifra que no ha dejado de aumentar desde 2015, situándose como quinto país europeo en inversión en *fintech*. Además, a pesar de ostentar solo un 3% de la inversión en Europa, España es un país visto con buenos ojos, dado que, por el BREXIT y la gran bancarización de la población, se presenta como una alternativa factible donde focalizar la inversión en los años venideros (KPMG, 2017).



### 3. CONTEXTO DEL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL DESDE 2008

#### 3.1. EVOLUCIÓN DEL SECTOR A RAÍZ DE LA CRISIS FINANCIERA

Desde 2008 España se vio sumida en una profunda crisis financiera e inmobiliaria de la que, a pesar de considerarse finalizada en 2014, todavía quedan resquicios. Este hecho global provocó una profunda reestructuración del sistema bancario cuyo desarrollo fue distinto al de nuestros vecinos en Europa, dada la relevancia del sector inmobiliario. Resulta de interés hacer referencia a este fenómeno puesto que se ha considerado como uno de los factores que han influido en mayor medida en el desarrollo *fintech*, debido a la pérdida de confianza de los consumidores en la banca tradicional y sus instituciones, en un escenario de bajos tipos de interés (Cea, 2018).

Con el objetivo de contextualizar la economía española anterior al año 2008, son varios los indicadores a tener en cuenta. En los años comprendidos entre el año de salida de la crisis anterior, 1994, y 2007, se dieron tres circunstancias relevantes en términos económicos: continuado crecimiento anual del PIB, siendo este superior a la media europea; se dio un superávit público entre los años 2005 y 2007, situándose la deuda estatal en niveles inferiores al 40% del PIB entre 2005 y 2008, porcentaje bastante inferior a la media de los países europeos; y la tasa de desempleo fue tan solo de un 8,5% en 2007, una de las cifras más bajas de la historia de España (Basurto y Pernías, 2017). Todos estos factores, unidos a niveles de inflación superiores al resto de países de la UE y tipos de interés que en ocasiones fueron negativos, propiciaron un sobre endeudamiento de empresas y población. Dicho sobre endeudamiento se centró eminentemente en actividades relacionadas con el sector inmobiliario, tanto por parte de empresas como de familias, representando el 60% del total del crédito concedido al inicio de la crisis (Basurto y Pernías, 2017). A diferencia de otros países de la UE, en España el crecimiento económico se centró en el citado sector, acrecentado por la demanda de viviendas por parte de extranjeros en busca de empleo que llegaron a nuestro país en los primeros años del siglo XXI. Estas circunstancias provocaron en los años iniciales de la crisis una alta morosidad y una dramática contracción de la concesión crediticia (Basurto y Pernías, 2017).

Según Maudos (2012) cinco son los factores que provocaron la crisis: abundancia de liquidez accesible para la banca en un escenario de reducidos tipos de interés, acelerado crecimiento del endeudamiento, elevado ritmo de crecimiento del crédito bancario,

elevada concentración de riesgos en actividades unidas a la construcción y promoción inmobiliaria, y una expansión acelerada de la capacidad instalada en términos de oficinas y empleo. Este último factor fue provocado en suma por las cajas de ahorros y cooperativas de crédito, entidades que, como veremos, sufrieron en mayor medida la reestructuración del sistema bancario. Estas entidades, en los años anteriores a 2008, aumentaron en torno a un 30% la cantidad de sucursales y los empleos en un 32%, las cajas de ahorro, y en un 40%, las cooperativas de crédito (Maudos, 2012). Mientras que el conjunto de las entidades bancarias españolas y europeas redujeron el número de sucursales y de empleos entre los años 2000 y 2008.

Los efectos de la crisis no se hicieron esperar y durante los primeros años de ésta, fundamentalmente entre 2009 y 2011, se llevaron a cabo la mayor parte de las medidas de reestructuración, provocadas en mayor medida, según Basurto y Pernías (2017), por el elevado porcentaje de morosidad acaecido y el carácter inmobiliario de la mayoría de los activos sobre los que estos créditos recaían, de difícil liquidación. Esta alta morosidad fue el detonante que en suma provocó la disolución de aquellas entidades que se vieron afectadas en mayor medida por la crisis.

Las iniciativas de reestructuración se manifestaron en diferentes ámbitos. Por un lado, se crearon directrices tanto de ámbito legal como institucional, se desarrollaron iniciativas para otorgar ayudas públicas, se liquidaron las entidades menos viables en términos económicos y se instó a estas a dotar provisiones por cuantías nunca antes vistas.

Para la consecución de estas medidas se procedió a la creación del FROB<sup>3</sup> en 2009 y del Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito como resultado de la unificación de los tres fondos existentes con anterioridad (bancos, cajas y cooperativas) en 2011. El FROB fue el organismo público encargado de la reestructuración de las entidades de crédito y del refuerzo de los recursos propios de las mismas, aunque también, según el Banco de España (2016), ha desarrollado un papel relevante en cuanto a los procesos de venta, resolución y recapitalización de varias cajas de ahorro. Además, el FROB ostenta el 45% de Sareb<sup>4</sup>, sociedad creada en 2012 y de mayoría de capital privado, cuyo fin último se centró en el saneamiento de los balances de las entidades más mermadas económicamente (Rodríguez, 2013).

---

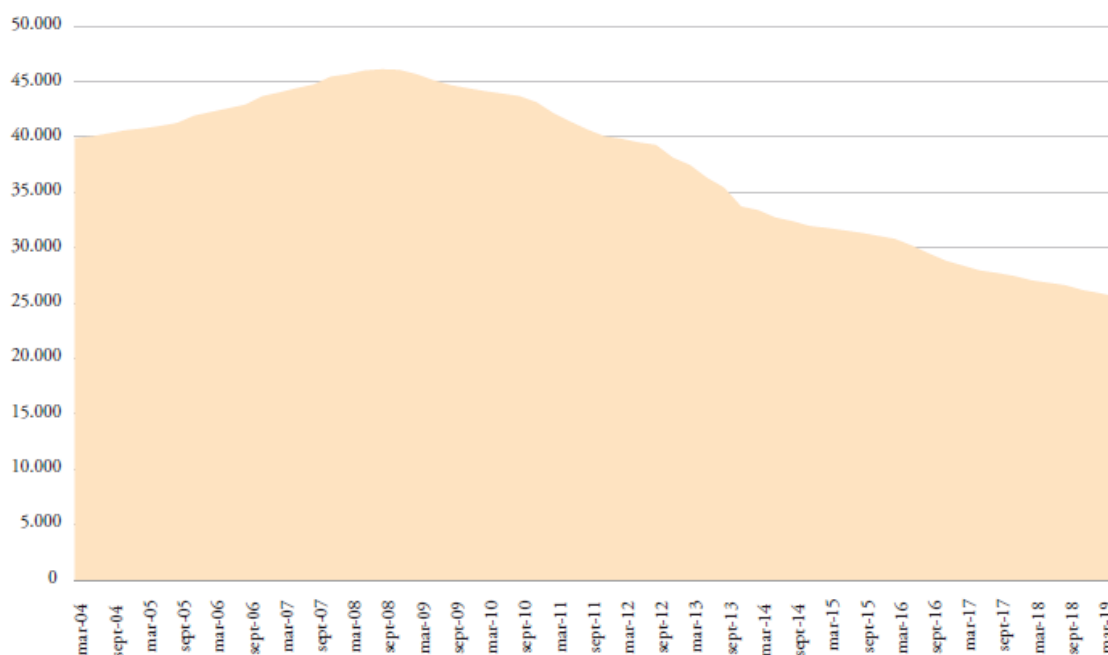
<sup>3</sup> Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria

<sup>4</sup> Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria

Los resultados de tal reestructuración podrían dividirse en dos niveles, según Basurto y Pernías (2017):

- A nivel institucional, la mayor parte de las cajas de ahorro existentes en España se integraron en entidades bancarias, creándose fundaciones para el desarrollo de las actividades de corte social desarrolladas por ellas con anterioridad e integrándose su actividad bancaria en las citadas entidades. Se produjo la concentración del sector en un número mucho menor de entidades, con la práctica desaparición de las 45 cajas de ahorro que operaban en años anteriores (Rodríguez, 2013). Y, por último, se redujo el número de oficinas bancarias abiertas al público en alrededor de un 30% hasta 2014, como se puede apreciar en el Gráfico 3.

Gráfico 3. Oficinas bancarias en España.



Fuente: Lamothe (2020:182).

- A nivel normativo, se crearon dos disposiciones legales de obligado cumplimiento para toda entidad de crédito como consecuencia de la transposición de Directivas procedentes de la UE. Son la Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito y la Ley 11/2015, de 8 de junio, de recuperación y resolución de entidades de crédito y empresas de servicios de inversión.

## 3.2. REGULACIÓN FINANCIERA EN EL ENTORNO *FINTECH*

### 3.2.1. Regulación de *Neobanks* y *Challenger Banks*

En la actualidad, las entidades de crédito que operan en España están sujetas a tres normas: la Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito, el Real Decreto 84/2015 que desarrolla la disposición anterior y el Reglamento (UE) nº 575/2013 sobre los requisitos prudenciales de las entidades de crédito y empresas de inversión.

Desde 2017, e incluso antes, una de las mayores preocupaciones de las empresas *fintech* es la posible regulación impuesta en el marco tanto nacional como europeo (KPMG, 2017). Hasta hace pocos meses, la regulación de los servicios ofertados por empresas *fintech* era escasa, constituyéndose como una barrera de entrada para estos nuevos competidores en el sector bancario dados los exigentes requisitos solicitados para operar como efectiva entidad de crédito, que difícilmente va a poder afrontar una *fintech* en fase de crecimiento (Valero et al., 2020), y, en caso de existir regulación al respecto, esta estaba muy poco armonizada. Debido a la falta de actuación de las autoridades, los entes privados han elaborado propuestas de modificación normativa que fomenten la innovación y el desarrollo del sector *fintech* (Blanco, 2018). Destaca en este sentido la AEFI con la producción de su Libro Blanco, con una serie de sugerencias normativas tendentes a facilitar y desarrollar la actividad *fintech* en España, y del *Sandbox* regulatorio, utilizado como base por el legislador en el desarrollo de la Ley 7/2020, de 13 de noviembre, para la transformación digital del sector financiero, a la cual se hará referencia *infra*.

El Banco de España (2019) se ha pronunciado sobre los dos retos que la regulación debe acometer. Por un lado, debe desarrollarse de manera que garantice la estabilidad financiera y la protección del cliente; y, por otro, no limitar los beneficios que el uso de la tecnología en la provisión de servicios financieros puede proporcionar a la sociedad, lo cual resulta complicado debido al desconocimiento por parte del legislador de estas nuevas tecnologías. Adicionalmente, especifica que las principales cuestiones a regular deben ser la privacidad de la información personal, la protección del consumidor, la defensa de la competencia y la protección ante amenazas cibernéticas. También hace Blanco (2018) una reflexión sobre esta cuestión diciendo que el marco regulatorio debe

apoyarse en el principio de “actuación prudencial” basado en permitir la innovación, entrada de nuevas entidades y preservación de la seguridad.

Con todo lo anterior, surge la reciente Ley 7/2020, de 13 de noviembre, para la transformación digital del sistema financiero, con gran influencia del *Sandbox* desarrollado por la AEFI, impulsado en mayor medida por la CNMV y el Ministerio de Economía. Esta ley establece las pautas a seguir para conseguir una licencia *Sandbox*, a partir de la cual no se aplicarán o se aplicarán de manera más laxa, los requisitos a cumplir para operar como entidad financiera recogidos en las leyes mencionadas al inicio de este apartado. Este hecho supone un impulso para las empresas *fintech*, dado que, al estar la mayoría de éstas en fase de crecimiento, una fuerte exigencia regulatoria inicial provocaría una lenta y complicada evolución de dicho crecimiento en el sector *fintech*. El Banco de España (2019) se ha referido al *Sandbox* como una oportunidad para permitir a las entidades comprobar si su modelo de negocio es viable de manera rápida y eficaz y permitir a las autoridades supervisoras y al legislador conocer su funcionamiento y los riesgos de sus actividades.

Según AEFI (2018: 2), *Sandbox* se define como “*un entorno de pruebas controlado o espacio seguro de pruebas*”. Para su creación se tomaron los ejemplos de países como Reino Unido, Australia y Singapur, con modelos de *Sandbox* ya operativos que permiten a las empresas desarrollar su negocio e ir cumpliendo con los requisitos económicos, burocráticos y legales, paulatinamente, además de probar sus productos en un entorno regulado y seguro. Según Comunicación AEFI (2020), esta iniciativa creará cinco mil empleos y atraerá mil millones de euros en inversión, procedentes de todo el mundo.

Comienza la propuesta de *Sandbox* de la AEFI haciendo una explicación del porqué un *Sandbox* para España, para, a continuación, en su apartado 3, desarrollar los requisitos iniciales para obtener una licencia *Sandbox* y finalizar, en su apartado 5, con la legislación actual aplicable y su propuesta de modificación.

En lo que respecta a *Neobanks* y *Challenger Banks*, la AEFI (2018) incluye a esta vertical dentro de la categoría de entidades de crédito, a las cuales se les aplica la Ley 10/2014 y RD 84/2015 y el Reglamento (UE) nº 575/2013. Si bien, es cierto que en esta vertical incluye también a entidades que solo se dedican a prestar servicios de pago, por tanto, no se les aplicarían las normas recién citadas en su totalidad, pues estas solo caben ser aplicadas de manera íntegra a entidades que captan fondos reembolsables del público. Sin embargo, la AEFI considera a la entidad BNEXT, por ejemplo, como Neobanco,

encontrándose ésta inscrita en el Registro de Entidades del Banco de España como una Entidad de Dinero Electrónico, siéndole aplicable por ello la normativa referente a este tipo de entidades<sup>5</sup>. Es palpable pues la falta de consenso en la actualidad sobre el carácter de ciertos tipos de entidades, lo cual resulta relevante a efectos de la legislación a aplicar y convendría delimitar cada una.

### **3.2.2. Directiva PSD2 sobre medios de pago**

Resulta pertinente hacer una mención a esta directiva dado que la mayoría de Neobancos que se estudiarán, incluyen el servicio dedicado a los medios de pago. El desarrollo de las entidades *fintech* es una de las prioridades de la Comisión Europea en los últimos años, como sugiere Blanco (2018), por ello esta institución aprobó la Directiva PSD2, la cual modifica las Directivas 2002/65/CE, 2009/110/CE y 2013/36/CE y el Reglamento (UE) nº 1093/2010. Su denominación procede del inglés, *Payment Service Providers*, y el número dos se debe a que ya en 2007 se aprobó una directiva regulatoria de los Servicios de Pago, cuya principal función fue el establecimiento de un mercado de pagos único en el contexto de la Unión Europea, fomentando la innovación, competencia y eficiencia. Esta nueva directiva de 2015, aunque hasta 2018 no empezó a implementarse, lo que precisamente pretende es ahondar en estos conceptos de manera que se garantice una mayor protección para el usuario, el impulso de la competencia e innovación del sector, y el refuerzo de la seguridad en el mercado de estos pagos, suponiendo esto una notable mejora del mercado electrónico y un llamamiento a la aparición de nuevos métodos (BBVA, 2019a).

Son dos las principales novedades que introduce:

- La implementación de los TPPs (*Third Party Payment Service Providers*), cuya finalidad es la apertura de los servicios de pago de los bancos a terceras empresas, eliminándose las barreras de acceso a este medio ya existente pero que con anterioridad había sufrido muchas trabas para operar en todos los países de la UE, mejorando de esta manera la competencia al permitir el acceso de terceros actores. Se añade, pues, esta iniciativa a los medios de pago anteriormente existentes, los PIS (Servicios de iniciación de pagos) y los AIS (Servicios de información de cuenta).

---

<sup>5</sup> Ley 44/2002, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero, Ley 21/2011, de 26 de julio, de dinero electrónico y Real Decreto 778/2012, de 4 de mayo, de régimen jurídico de las entidades de dinero electrónico.

Con todo lo anterior, estos nuevos servicios deberán cumplir los mismos requisitos que los otros medios de pago existentes: registro, autorización y supervisión por las autoridades (BBVA, 2019a).

- La introducción de una manera reforzada de seguridad, conocida como Autenticación Reforzada de Clientes. Esta medida trata de fortalecer la identificación de los usuarios, no requerida con anterioridad, que se basará en una autenticación bifásica. Además, ofrece una explicación más detallada de lo que puede servir como factor de autenticación, reforzándose de esta manera uno de los mayores miedos del sector y que más desestabilidad puede generar, como son los ataques cibernéticos, según ha comentado el Banco de España (2019).

Por último, la directiva incluye implícitamente la utilización de las APIs (*Application Programme Interface*), que son programas de reglas y códigos que utilizan las aplicaciones informáticas para comunicarse entre ellas. Expertos como José Manuel de la Chica, *Venture Solutions Architect en New Digital Business de BBVA*, han expresado que las APIs a pesar de no nombrarse en toda la directiva, son el “*medio técnico que permitirá a los bancos cumplir con lo que establece la normativa*” (BBVA, 2019a).

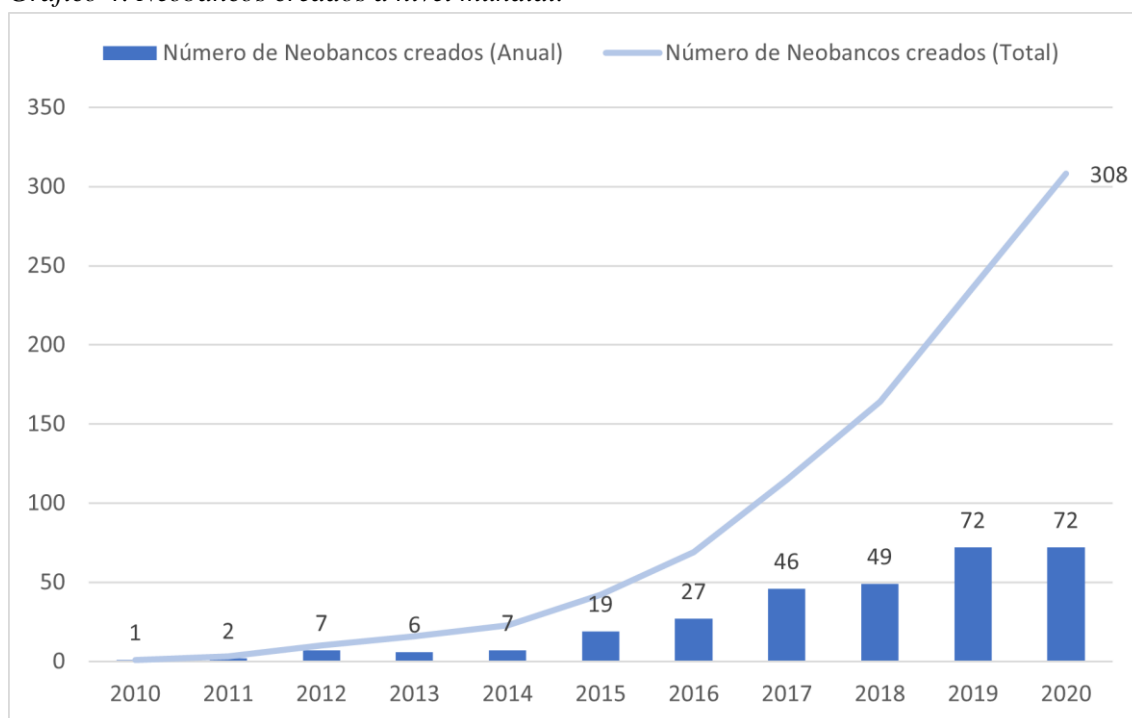
A pesar de que la Directiva ya comenzó a desplegar efectos en España en 2019, con el cumplimiento de obligaciones de autenticación y acceso de terceros, la Autoridad Bancaria Europea (ABE) prorrogó la exigencia de implementación de las nuevas medidas hasta el 31 de diciembre de 2020.

#### 4. NEOBANCOS: DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS Y PRINCIPALES ENTIDADES EN ESPAÑA

*“La banca es necesaria, los bancos no lo son”<sup>6</sup>*

Con esta frase parecía Bill Gates predecir lo que en la actualidad está ocurriendo. Muestra de ello es que, según ING, en 2018 el 64% de los poseedores de *smartphones* usaron este aparato con fines bancarios (Hopkinson et al., 2019) y que desde 2010 el número de usuarios de banca electrónica se ha incrementado en un 64,5% (Valero et al., 2020). Parece que surgen como uno de los principales “culpables” de esta tendencia cambiante hacia la banca electrónica las empresas *fintech* objeto del presente trabajo: los Neobancos. Estas entidades están ganando cada vez más importancia en el panorama bancario global, lo cual se refleja en el hecho de que el número de usuarios alcanzase alrededor de los 39 millones en 2021 (Green, 2021), la inversión en ellas fuese de 2.900 millones de dólares a nivel global en 2019 (Kauflin, 2019), un 26% más que el año anterior, y que su número a nivel global haya ido aumentando en los últimos diez años, experimentando su auge en los últimos cuatro al haberse creado durante éstos el 77,6% de los Neobancos existentes en la actualidad, como se puede apreciar en el Gráfico 4.

Gráfico 4. Neobancos creados a nivel mundial.



Fuente: elaboración propia, con datos de Rolfe (2021).

<sup>6</sup> “Banking is necessary, banks are not” - frase original.



Como ya ocurría con el concepto de *fintech*, no existe una definición generalizada que caracterice a estas entidades. Si bien, Valero et al. (2020: 13) definen a este tipo de entidades como “*bancos totalmente digitales que pretenden satisfacer las necesidades financieras básicas de la mayoría de las personas*”. Según Medici (2019) se podrían clasificar en tres los tipos de Neobancos subsumibles en esta definición:

- Bancos con licencia bancaria que pueden ser considerados como efectivos bancos dado que operan independientemente, como pueden ser Revolut o N26.
- Bancos denominados como “over-the-top”, que no cuentan con una licencia bancaria y, por ello, suelen operar colaborativamente con otra entidad poseedora de esta, como puede ser Bnext.
- Bancos exclusivamente digitales pertenecientes al mismo grupo que los bancos tradicionales, como puede ser Openbank, banco plenamente digital participado por Grupo Santander.

Por otra parte, Hopkinson et al. (2019) ofrecen una definición de Nielsen mucho más acotada de lo que se conoce como Neobanco, siendo estos “*un nuevo tipo de banco que es totalmente digital, sin sucursales físicas, y de propiedad 100% independiente*”, englobando, pues, esta definición solo a los dos primeros tipos señalados por Medici (2019). Sin embargo, en este trabajo se considera más adecuada la definición de Valero (2020), pues consideraremos a Openbank, entidad participada por el Grupo Santander, como Neobanco.

Los Neobancos se caracterizan por presentar un modelo de negocio diferente al de la banca tradicional, el cual consiste en una estructura de bajos costes, ofrecer productos y servicios con alta calidad de prestaciones y fácil accesibilidad, sustentándose todas ellas en la experiencia del consumidor, conveniencia de uso y procesos simplificados (Finnovate, 2018). Coinciden en este aspecto Hopkinson et al. (2019) al definir las cuatro cuestiones clave sobre las que los Neobancos han desarrollado su innovador modelo de negocio:

- *Experiencia del consumidor*: se trata este de uno de sus principales modos de creación de valor. Los Neobancos tratan de ofrecer a sus clientes unos productos y servicios que se ajusten a sus necesidades, por medio del uso de aplicaciones intuitivas y simples, y a inexistente o muy bajo coste.

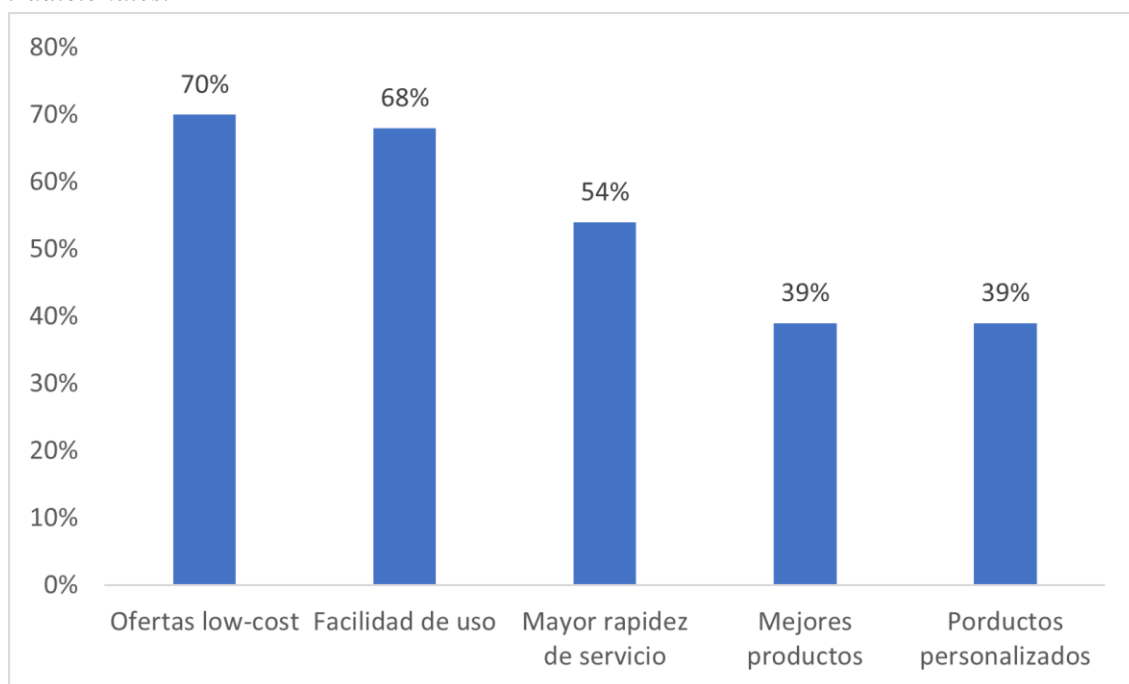
- *Funciones innovadoras y herramientas de gestión de las finanzas personales*: los Neobancos tratan de ofrecer una gestión del ahorro mucho más eficiente. Ofrecen servicios de notificaciones de gasto en tiempo real, *insights* sobre hábitos de consumo y permiten ahorrar dinero en diferentes monederos para diferentes finalidades, por ejemplo, para las vacaciones o comprar un coche.
- *Agilidad y estructura “low-cost”*: la ausencia de sucursales físicas y la completa digitalización de sus servicios permite a estas entidades implementar mejoras con mayor velocidad, lo que se traduce en menores costes y un uso más eficiente de sus recursos. Respecto a esto, resulta relevante la cuestión de que gracias al modelo inicial 100% digital basado en la integración de múltiples redes de microservicios que estas empresas acogen desde su creación, la velocidad en la implementación de cambios es mucho mayor al de la banca tradicional, cuyos sistemas son altamente costosos y de lenta implementación. De esta manera un banco tradicional tardaría entre 3 y 6 meses en implementar dichos cambios y un Neobanco tardaría solamente dos semanas (Wilkinson et al., 2019). Además, el hecho de que sus sistemas operativos se encuentren en la nube hace que estas entidades rentabilicen sus operaciones con que cada cliente aporte entre 50 y 60 dólares americanos, frente a los entre 200 y 400 que necesitan los bancos tradicionales (Funcas, 2019).
- *Transparencia*: este último pilar consiste en ofrecer una imagen fidedigna de todo el grueso de sus operaciones por medio de informes anuales, blogs, etc., con un menor componente corporativo.

Este modelo de negocio parece que encarna a la perfección las preferencias de los consumidores, en particular, los de la generación Y<sup>7</sup> (Capgemini et al., 2020). Muestra de ello son las principales razones por las que los usuarios deciden optar por alternativas bancarias no tradicionales, siendo el requisito más demandado el bajo coste con un 70%, como puede observarse en el Gráfico 5.

---

<sup>7</sup> Nacidos entre 1983 y 2002.

Gráfico 5. Principales razones de los consumidores para optar por servicios bancarios no tradicionales.



Fuente: elaboración propia, con datos de Capgemini et al. (2020).

Por todas estas razones las ventajas competitivas de los Neobancos se traducen en una reducción de costes, gestión de datos y agilidad. La gran mayoría de la banca tradicional no ha sabido adaptarse a este nuevo entorno competitivo dado que su estrategia se ha centrado en invertir y desarrollar su *front-office*, dejando a un lado el *middle* y *back-office*. Esto supone un problema dado que las medidas se han basado simplemente en ofrecer sus antiguos servicios a través de medios digitales, con lo cual los consumidores no han visto una clara mejora, siendo necesaria para ello una mayor inversión en su *back* y *middle-office* (Capgemini et al., 2020). Los Neobancos al contar con una estructura totalmente digital desde su inicio no han experimentado estos problemas de reestructuración interna. Parece ser esta una de las razones por las que el porcentaje de personas que se cambiarían a un Neobanco ha subido de un 25% al 33% en los últimos años (Funcas, 2020).

A pesar de todas estas cuestiones positivas y favorables para el desarrollo de este tipo de *fintech*, Hopkinson et al. (2019) afirman que dos de los mayores desafíos a afrontar por los Neobancos son la obtención de confianza por parte del consumidor, al ser la reputación y experiencia dos elementos clave a la hora de elegir entidad bancaria, y obtener una sólida base de clientes para consolidar su posición, dos cuestiones con las que la banca tradicional ya cuenta.

Se procederá a continuación a hacer una breve descripción de los Neobancos más relevantes de España.

#### 4.1. REVOLUT

El Neobanco con mayor influencia en España es la entidad británica Revolut, siendo esta la que mayor cuota de mercado en el entorno neobancario ostenta con una cifra superior a los 650.000 clientes en el mercado español (Fernández, 2020) y más de 12 millones de usuarios en todo el mundo (Revolut, n.d.). Esta compañía fue fundada en 2015 (Revolut, n.d.) y opera en España desde el año 2017 (Gonzalo, 2019). Cuenta con licencia bancaria desde 2018 emitida por Lituania, lo que le permite actuar como entidad de crédito. Sus seguidores en Instagram superan la cifra de los 128.000, siendo esta una de las principales vías por las que este tipo de empresas publicitan sus productos al ser su *target*, como por ejemplo estudiantes o millennials, los principales usuarios de ellas (Bradford, 2020). Resulta relevante la presencia de este tipo de entidades en redes sociales pues estas han desarrollado un importante papel en la digitalización de varias industrias (Cuesta et al., 2015).

Entre los productos más destacados que pueden encontrarse en su *marketplace* se encuentran la posibilidad de enviar dinero al extranjero sin comisiones, pagos a través de Apple Pay y Google Pay, invertir en criptomonedas, materias primas y bolsa, controlar el gasto, realización de pagos y cambios de divisas sin comisiones (Revolut, n.d.).

Dispone de cuatro tarifas diferentes, variando el precio y con él, las funcionalidades disponibles. Las cuentas que ofrece al consumidor particular son “Standard”, “Plus”, “Premium” y “Metal”. Además, dispone de una serie de tarifas para empresas “Free”, “Grow”, “Scale” y “Enterprise”. Entre sus ofertas más atractivas para el consumidor destacan la disponibilidad de IBAN europeo y cuenta en Reino Unido, operaciones de inversión, criptomonedas, seguros de viaje y posibilidad de cambio a más de 150 divisas (Revolut, n.d.).

Otra de las cuestiones más valoradas por el cliente, es la apertura que realizaron en 2020 a *Open Banking*, servicio que permite almacenar en un solo lugar todas las cuentas del usuario (Revolut, n.d.), siendo esto posible gracias a la directiva PSD2 que ha facilitado el intercambio de información entre entidades con el consentimiento del cliente (EY, 2019). En 2020 se expandieron a Estados Unidos, lo que les permitió erigirse como el primer Neobanco realmente global (Revolut, n.d.).

Revolut está valorada en 5.000 millones de dólares en la actualidad, siendo esto posible gracias a la asistencia a todas las grandes rondas de inversión llevadas a cabo en España. En 2016 acudieron a la Serie A recibiendo 15 millones de dólares; en 2017 en la Serie B recibieron 66 millones; en 2018 recibieron 250 millones y en la última serie, D, en 2020, recibieron 500 millones de dólares (Revolut, n.d.).

#### 4.2. N26

N26 es una entidad de origen alemán creada en 2013 con más de 7 millones de clientes a nivel mundial y que opera en España desde 2016 contando con más de 500.000 en la actualidad (N26, 2020). Cuenta con licencia bancaria al figurar en los registros del Banco de España como entidad de crédito extranjera comunitaria. Esta cuestión supone que, a diferencia de las otras dos entidades, N26 ofrezca a sus clientes una cuenta con IBAN español.

N26 es una entidad bien establecida a nivel mundial con presencia en 25 países. Su primer producto se comercializó en Alemania y Austria en 2015, el cual consistía en una cuenta corriente con su tarjeta transparente. En 2016 consiguen la licencia bancaria europea. Posteriormente, en 2019, acudieron a una ronda de inversión de 300 millones de dólares, con una extensión inicial de 170, que les permitió alcanzar los 3.500 millones de valoración (N26, n.d.). Cuenta con 107.000 seguidores en Instagram y ya opera en Estados Unidos mediante una alianza con Axos Bank (Garijo, 2021). Destaca la cuestión de que a pesar de ser una entidad alemana y de contar con ocho oficinas en el mundo, dos de ellas se encuentran en España, una en Madrid y otra en Barcelona, siendo el país con mayor número de oficinas de esta entidad (N26, n.d.).

N26 no dispone de un *marketplace* como Revolut y Bnext, pero lo compensa con una gran variedad de productos, entre los que sobresalen los pagos online, pagos con tarjeta de débito gratuita y móvil a través de tecnología *contactless*, transferencias gratuitas, hasta tres, cinco u ocho retiradas de efectivo en función de la tarifa, seguro médico y de viaje, y pagos en cualquier tipo de divisa (N26, n.d.).

Al igual que Revolut, N26 diferencia entre clientes personales y empresas, ofreciendo cuatro planes distintos para cada uno. Las cuentas que ofrecen son la “Estándar”, “Smart”, “You” y “Metal”. Estas cuentas varían en el precio, siendo la Estándar totalmente gratuita y la Metal la de mayor precio. Las diferencias de precio se contrarrestan con los servicios ofrecidos, dado que la Metal incluye todos los servicios disponibles. En cuanto a servicios

bancarios se refiere, estos son similares, con tarjeta física gratuita, pagos online sin comisiones y cuenta IBAN española. Donde sí que varían las prestaciones es en cuanto a seguros de viaje y de uso diario, no estando disponibles en la cuenta estándar, por ejemplo. A pesar de ello la seguridad que ofrecen es la misma independientemente de la cuenta contratada (N26, n.d.).

#### 4.3. BNEXT

Bnext es el Neobanco español con mayor cuota de mercado, es por ello que se ha decidido incluirlo para ofrecer una perspectiva sobre el sector, además de ser el tercero en España por volumen de clientes. Bnext cuenta con más de 400.000 clientes en España (Bnext, n.d.) y presenta casi 28 mil seguidores en la red social Instagram.

Fue fundado en 2017 de la mano de Guillermo Vicandi y Juan Antonio Rullán, actuales directores y con experiencia en previa en banca digital (Bnext, n.d.). Comenzaron asistiendo a diferentes eventos en universidades y conferencias para hablar con la gente y darse a conocer, invitando a todos estos usuarios a unirse a su comunidad. Fue en septiembre de 2017 cuando crearon su tarjeta beta la cual podía ser obtenida solicitando la inscripción contactando con la propia compañía, requiriéndose estar inscrito en la lista de espera con anterioridad, y así poder empezar a operar. A partir de ahí comenzaron a crecer exponencialmente en número de clientes. En 2018 abrieron su oferta y empezaron a enviar su tarjeta a todos los usuarios de la lista de espera para que utilizasen sus servicios con la condición de ingresar 25 euros en ella y cerciorarse de esta manera de que la cuenta se encontraría en uso. En la actualidad ganan una media de 20.000 clientes al mes. Sus próximos pasos serán expandirse por Sudamérica, contando ya con presencia en Méjico, y alcanzar el millón de clientes en España (Spínola et al., 2020).

Bnext tiene su sede principal en Madrid y presentaba un valor de 183.172 euros en activos en 2020 (Spínola et al., 2020). En 2018 cerró una ronda de inversión por 1,5 millones de los 250 disponibles en la Serie C, una de las mayores rondas de inversión en *fintech* de la historia de España (Fintech futures, 2019).

Una de las principales diferencias de esta con Revolut y N26, es que no opera con licencia bancaria, sino que presenta una licencia de dinero electrónico al estar considerada como entidad de dinero electrónico por el Banco de España. Esto significa que N26 y Revolut al disponer de dicha licencia pueden captar fondos de los clientes y reembolsarlos, y sus

operaciones están protegidas por el Fondo de Garantía de Depósitos. En definitiva, N26 y Revolut operan como cualquier otra entidad de crédito corriente.

Entre los productos de su *marketplace* y funcionalidades destacan: ahorro e inversión, seguros de viaje, posibilidad de contratar servicios como la luz para el domicilio del consumidor, préstamos y créditos, hipotecas y seguros. Sus principales servicios propios son medios de pago electrónico, pago con dispositivo móvil a través de *Google Pay* y *Apple Pay* por medio de tecnología *contactless*, huchas virtuales y control de gastos. Cuenta con dos tarifas, una gratuita, denominada como “estándar”, y otra de pago, “premium”, con mayor variedad de productos y servicios disponibles (Bnext, n.d.). Las dos tarifas incluyen una tarjeta de débito gratuita.

Para finalizar este apartado cabe mencionar que, a pesar de que este tipo de entidades compiten en casi todas sus operaciones con la banca tradicional, también puede apreciarse competencia entre ellas para ofrecer el servicio más atractivo para el consumidor.

## 5. BANCA TRADICIONAL Y SU PROPUESTA DIGITAL

Actualmente es una realidad que la banca tradicional está reaccionando a sus nuevos competidores. En palabras de Laurent Herbillon, director de “*Open Innovation*” del banco francés BNP Paribas, “*las empresas no tradicionales han abordado algunos de los problemas que los clientes tienen con los bancos tradicionales. (...) lo que está empujando a los bancos a repensar, renovar y remodelar su experiencia de cliente*” (Capgemini et al., 2020). La reacción ante este nuevo paradigma se ha producido de diferentes maneras: algunos han trabajado con Neobancos buscando el beneficio mutuo, otros han decidido crear su propio Neobanco, otros han decidido competir de manera frontal y otros todavía no han tomado una posición clara (Bradford, 2020).

Uno de los mayores retos a los que se enfrenta la banca es incrementar su rentabilidad en un entorno desfavorable provocado por varios factores como bajos tipos de interés, alto volumen de activos problemáticos (como inmuebles de difícil liquidación), presión regulatoria y desapalancamiento del sector privado (Valero et al., 2020).

Carlos López-Moctezuma, director global de *Open Banking* en BBVA, ha señalado que los Neobancos al haber nacido de manera puramente digital, presentan un enfoque de negocio basado en el tratamiento de los datos para suplir las necesidades de los consumidores y darles lo que quieren. Por otra parte, la banca tradicional tiene un modelo de negocio basado en el producto, en el que los datos son utilizados de manera exclusiva para controlar el riesgo. Esta es la principal razón por la que los consumidores tienden a elegir cada vez más alternativas a la banca tradicional, en un contexto en el que la diferencia entre lo que la banca tradicional ofrece y lo que los consumidores quieren nunca había sido tan amplia (Capgemini et al., 2020). Cuesta et al. (2015) señalan tres fases que debe desarrollar la banca tradicional para digitalizarse y renovar de este modo su modelo de negocio: una primera fase de reacción a los nuevos entrantes mediante el desarrollo de nuevos canales y productos digitales; una segunda fase de adaptación tecnológica mediante la conversión de la aplicación en un elemento más ágil y eficiente; y una tercera fase de posicionamiento estratégico mediante la cual se trata de rentabilizar la fuerte inversión en tecnología.

Relacionado con lo anterior, en un estudio realizado por PwC en 2016 a varios directivos de banca, el 80% afirmaron que los datos y su correspondiente análisis es fundamental en



el área de la digitalización y que esta puede erigirse como una ventaja competitiva dado que el 96% afirmó no saber gestionar de forma correcta los datos que obtienen (Corrales, 2018).

En la actualidad, el 30% de los gestores de las entidades de crédito plantea que el principal reto del sector bancario es la transformación digital y el 54% cree que la digitalización es una de las principales cuestiones a llevar a cabo para hacer frente a los desafíos interpuestos por los nuevos competidores (Funcas, 2020). Pero parece que algunas entidades no han entendido la digitalización en su totalidad y siguen ofreciendo servicios y productos que en poca medida satisfacen las necesidades del exigente consumidor actual. Muchas entidades han comenzado a comercializar sus productos a través de medios digitales, digitalizando la oferta, pero no los procesos internos. Es por ello que es necesaria una mayor inversión en *back* y *middle-office* para llegar al nivel exigido por el consumidor y de esta manera gestionar el desarrollo *fintech* con el objetivo de hacer de este su propia ventaja competitiva (Capgemini et al., 2020).

### 5.1. GRUPO SANTANDER

Fundado el 15 de mayo de 1857, el Grupo Santander es el mayor grupo bancario operativo en España por volumen de activos, con más de 1.500 millones de euros (Santander, 2021a). En 2020 el grupo obtuvo una cifra superior a los 5.000 millones de euros en concepto de beneficio (Santander, 2021b). Su mayor representante es el Banco Santander, el cual cuenta con más de 27.000 empleados en España y opera a través de más de 3.000 oficinas (Díaz, 2020). Banco Santander, igual que casi todos los bancos tradicionales, cuenta con una aplicación móvil que permite realizar una gran variedad de transacciones como pagos online, transferencias, pagos de recibos e impuestos, y ofrece otras funcionalidades como crear tarjetas online y controlar los gastos (Banco Santander, n.d.).

El Grupo Santander cuenta con un segmento que incluye todos sus servicios digitales a nivel global bajo una única unidad. Se denomina *Santander Global Platform* e incluye *Global Payment Services*, el banco digital Openbank, del cual se hablará a continuación, *Open Digital Services* y *Digital Assets*. Se ha decidido solamente hacer referencia a Openbank dentro de este segmento por ser el único Neobanco. Los ingresos de *Santander Global Platform* fueron un 9% mayores en 2020 con respecto al año anterior, pero los beneficios fueron un 55% menores, con 39 millones de euros (Santander, 2021a).

Respecto a la implementación y desarrollo digital de todo el grupo cabe destacar que en 2020 presentaba 42,4 millones de clientes digitales, el triple con respecto a 2014, y sus ventas digitales subieron de un 36% en 2019 a un 44% en 2020 (Santander, 2021a). Además, es una de las entidades españolas que más invierte en digitalización, destinando, por ejemplo, 1.550 millones de euros en 2018 (Del Pozo, 2019).

### **5.1.1. Openbank**

Openbank es el Neobanco ofrecido por el Grupo Santander que compite en el entorno bancario, incluso con el propio Banco Santander. Además de cuentas corrientes y tarjetas, como el resto de Neobancos, ofrece la posibilidad de contratar préstamos, hipotecas, un servicio de *roboadvisor* y una plataforma *brokerage* (Santander, 2021a).

Esta entidad nació en 1995 como banco 100% telefónico alcanzando los 100.000 clientes. En 1999 se convierte en la primera plataforma de *brokerage* online que opera en mercados nacionales e internacionales. En el año 2000 se produce la adquisición del portal patagon.com por parte del Banco Santander Central Hispano (Banco Santander en aquel momento), quedando Openbank integrado en dicha plataforma durante 5 años (ElPaís, 2005). En 2011, lanzaron su aplicación móvil para Android e Ios, sin embargo, no es hasta 2017 cuando lanzan su plataforma online por medio de web y App basada en un modelo de negocio que opera en la nube, al uso del modelo de negocio de los Neobancos. El último de sus hitos es su expansión internacional en 2019 (Openbank, n.d.).

Respecto a esta expansión, son Alemania, Portugal y Países Bajos los países en los que opera en la actualidad, habiendo obtenido licencia bancaria para operar en Argentina en 2020, país en el que comenzará a prestar servicios antes de julio de 2021. Con esta iniciativa sube un peldaño más en su objetivo de alcanzar presencia en diez países en el medio plazo (Díaz, 2021). Resulta curioso que la estrategia utilizada para expandirse a estos países fuese por medio de una lista de espera (Díaz, 2021), como hizo, por ejemplo, Bnext en su lanzamiento en España (Spínola et al., 2020).

En 2020, los nuevos clientes fueron un 107% superiores a los de 2019, siendo la media de productos por cliente de 4,5 (Santander, 2021a), lo que le ha permitido alcanzar la cifra de 1,5 millones de clientes en la actualidad (Díaz, 2021).

Uno de los futuros pasos que dará Openbank será su fusión con la plataforma del Grupo, *Santander Consumer Finance*, en la cual ya se está trabajando (Díaz, 2021).

## 5.2. GRUPO BBVA

Con más de 150 años operando en España, BBVA es el segundo grupo bancario a nivel nacional por tamaño, con 736 millones de euros en volumen de activos. Tiene presencia en 30 países, cuenta con 80,7 millones de clientes, 7.432 oficinas y 123.174 empleados a nivel global (BBVA, 2021).

BBVA fue el primer grupo bancario de España en establecer un objetivo estratégico tendente a la completa digitalización de la firma. Tanto es así que desde 2006 ha estado invirtiendo de manera creciente en su plataforma tecnológica (González, 2014) hasta alcanzar la cifra de 1.133 millones de euros invertidos en informática en 2018 (Del Pozo, 2019).

Desde hace varios años BBVA presentan un plan estratégico muy centrado en la digitalización y el análisis de datos, un modelo *data-driven*, la aceleración del crecimiento, con sus canales digitales como base, suplir las expectativas de un cliente cada vez más exigente en cuanto a medios digitales y un entorno competitivo cada vez más digitalizado (BBVA, 2020 y Corrales, 2018). Además, tres de sus seis principales prioridades estratégicas tienen como centro la digitalización, pues creen que será el cauce que les permitirá crecer en clientes, alcanzar la excelencia operativa y generar ventajas competitivas (BBVA, 2020).

### 5.2.1. Banca online

A diferencia de Grupo Caixabank y Grupo Santander, BBVA no cuenta con una alternativa 100% digital, ya sea por medio de un Neobanco o de una marca digital. Sin embargo, dada su precocidad en cuanto a estrategia digitalizadora, cuenta con una aplicación de banca móvil que en buena medida suple la ausencia de una filial nativa online. Además, en los últimos años ha cerrado contratos de colaboración con empresas digitales internacionales como Uber, Intel o Amazon (Capgemini, 2020). Por otra parte, ha invertido en el Neobanco británico Atom Bank, del cual posee el 40% de la participación (Semple, 2019).

Fue en 2017 cuando aceleró su digitalización mediante el lanzamiento de nuevas aplicaciones y funcionalidades (Corrales, 2018). Esta cuestión resulta curiosa pues en este mismo año Openbank creó su banco 100% digital con modelo de negocio basado en la nube. Parece que 2017 fue el año en que la banca tradicional comenzó a reaccionar en mayor medida frente a los nuevos competidores.

Más del 50% del total de clientes de BBVA utiliza los canales digitales para realizar operaciones financieras. En 2019 el 57% de clientes utilizaban la banca móvil, más del doble de los que la utilizaban en 2015, con un total de 32,1 millones. Las ventas por vía digital también han experimentado un notable incremento en los últimos años, suponiendo estas un 45% en 2019, frente al 10% de 2016 (BBVA, 2020).

Entre sus últimas iniciativas destaca GloMo, su aplicación de banca móvil que permite darse de alta de manera 100% digital y que utiliza instrumentos de inteligencia artificial como la biometría o reconocimiento facial (BBVA, 2020).

Por último, BBVA ha sido galardonada con varios premios y reconocimientos (Corrales, 2018), siendo uno de sus últimos premios más relevantes el otorgado por Forrester Research reconociendo su aplicación móvil como la mejor del mundo (BBVA, 2020).

### 5.3. GRUPO CAIXABANK

Grupo Caixabank es una entidad creada en 2011 como resultado de la fusión de La Caixa, Caja de Burgos, Banca Cívica y otras entidades (CECA, 2020). Cuenta con más de 450 millones de euros en volumen en activos (Caixabank, 2021a) y su entidad bancaria principal, Caixabank, presenta 35.434 empleados y opera a través de 4.208 oficinas en España (Caixabank, 2021b). Caixabank dispone de una aplicación online desde la que realizar una gran variedad de gestiones sin tener que desplazarse a la sucursal, entre las que destacan realizar pagos online, transferencias, consultar gastos e ingresos y sacar dinero sin tarjeta. Además, dispone de un asistente virtual con el que mantener una conversación instantánea por medio de inteligencia artificial (Caixabank, n.d.).

El grupo otorga una gran atención a la digitalización en cuanto a estrategia y modelo de negocio se refiere. Dos de sus principales líneas estratégicas se centran en mejorar la experiencia del consumidor y acelerar la transformación digital con el objetivo de avanzar en eficiencia y flexibilidad. Es por ello que el Grupo pretende que el 70% de sus actuales 13 millones de clientes sean digitales en 2021, siendo el 61,7% digitales en 2019 (Caixabank, 2020a).

#### 5.3.1. Imaginbank

Creada en 2016, Imaginbank es la marca 100% digital de Caixabank, la cual se diferencia de Openbank y los demás Neobancos en que tiene un enfoque claramente definido hacia

el público joven (Caixabank, 2020a) y en que opera bajo el banco Caixabank al no constituirse como proveedor de servicios financieros independiente dentro del Grupo.

Su orientación hacia el público joven se evidencia en el hecho de que en la actualidad ofrece tres aplicaciones distintas: imagin, para adultos, imaginTeens, para usuarios entre 12 y 17 años, e imaginKids, centrada en la educación financiera de los más pequeños (Varela, 2020). Es el primer proveedor de servicios bancarios *mobile-only* de España puesto que es el único en el cual el acceso es exclusivo a través de una App móvil y fue creado como apuesta para competir con Neobancos y nuevos entrantes, mencionándolo expresamente el Grupo en su Informe de Gestión de 2019 (Caixabank, 2020a).

En 2019 alcanzó los 1,4 millones de usuarios, un crecimiento de un 14,2% respecto al año anterior, aunque todavía se encuentra lejos de su objetivo de alcanzar los 4 millones en 2024 (Florido, 2020).

Entre las funcionalidades y servicios que ofrece destacan compartir gastos con amigos a través de Imagin & Split, la posibilidad de crear retos de ahorro, pago con móvil, carnet joven si tienes entre 12 y 30 años, con descuentos en numerosas tiendas y aplicaciones como booking, ecooltra o Airbnb, inversión a través de imagin&Invest y realizar compras a través de imaginShop (Imagin, n.d.).

## 6. ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DE LOS NEOBANCOS EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL

En este capítulo se tratarán de analizar los efectos que la aparición de los Neobancos ha podido causar en el sector bancario. Para ello se ha realizado un análisis con tres fases:

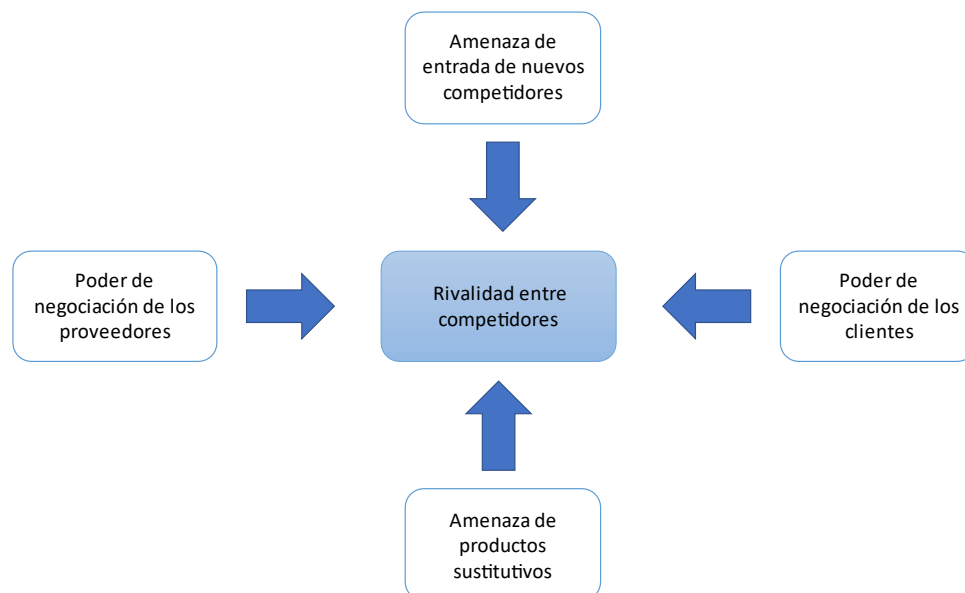
- Una primera fase en la que se ha procedido a buscar pasajes en los informes anuales de cada entidad que puedan contener información relevante sobre las opiniones o visión que estas entidades tengan sobre la digitalización del sector, en general, y sobre las *fintechs* y Neobancos, en particular. Para la búsqueda de estos pasajes se han utilizado las palabras clave “Neobanco”, “Fintech”, “Digital” y “Disrupción”, sin perjuicio de haber considerado para el análisis todos aquellos pasajes que incluyan alguna de las citadas palabras en inglés (*Neobank*) o palabras de la misma familia léxica (Digitalización o Disruptivo). Se cree que los pasajes que incluyan estas palabras serán los que más *insights* sobre la banca tradicional pueden aportar por encontrarse íntimamente relacionados con el objeto de estudio. Esta primera fase es de contenido cuantitativo pues solamente se proveerá una primera aproximación al número de pasajes válidos para los análisis encontrados a lo largo de los informes anuales de cada año.
- Una vez obtenidos todos estos pasajes, se realizó una clasificación asignando cada uno a las categorías basadas en las siguientes teorías: cinco fuerzas de Porter (2008), Teoría de la Innovación Disruptiva de Christensen (1997) y la aplicación de la Teoría de las Capacidades Dinámicas a un caso real de Danneels (2010). Esta fase también tiene carácter cuantitativo pues se proveerá el número de pasajes que se han asociado a cada categoría.
- Por último, se realizó un análisis cualitativo que muestre alguna tendencia en torno a cada una de las categorías, teniendo en cuenta cada uno de los pasajes a ellas asignados. Es en esta parte donde se aprecian y analizan algunos movimientos, iniciativas, opiniones y/o preocupaciones acerca de estos nuevos competidores que amenazan al sector bancario.

A continuación, se hará una breve referencia a las teorías y herramientas que han servido de inspiración y referencia a la hora de elegir las distintas categorías en las que basar nuestro análisis. Puede encontrarse una clasificación de estas categorías, su codificación para el análisis cuantitativo y una explicación del criterio seguido para asignar los pasajes a cada una en el Anexo I.

### 6.1. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER PARA EL ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

La herramienta de las cinco fuerzas de Porter (2008) es una de las más utilizadas por las empresas para definir su estrategia a largo plazo por su utilidad y sencillez, dado que los factores que intervienen en esta herramienta ayudan a visualizar el entorno competitivo del sector en el que la empresa en cuestión opera. Podría pensarse que un simple análisis de la rivalidad entre los actuales competidores de la industria sería suficiente para determinar las líneas estratégicas. Sin embargo, Porter remarca la importancia de otras cuatro fuerzas competitivas: la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores. La Ilustración 1 ofrece un esquema de las cinco fuerzas y como interactúan entre sí.

*Ilustración 1. Las cinco fuerzas de Porter.*



*Fuente: Elaboración propia con datos de Porter (2008).*

Haciendo una valoración de cada una de las cinco fuerzas puede obtenerse una visión de un sector específico y con base en ello definir las líneas estratégicas para defenderse en entornos altamente competitivos.

En el actual sector bancario español podría decirse que la rivalidad entre las entidades tradicionales es alta dado que la mayor parte de ellas, por no decir la totalidad, ofrecen productos muy similares a precios también muy semejantes. Lejos de suponer esto un oligopolio, la banca tradicional está en constante búsqueda de factores que la diferencien de sus competidores para seguir aumentando su número de clientes, siendo el crecimiento de clientes digitales uno de los principales focos en los que han asentado su estrategia, como vimos en el Capítulo V.

Una breve referencia al entorno competitivo utilizando esta herramienta puede ayudarnos a entender mejor el cambiante contexto bancario. En lo referente a *fintech*, y más en concreto a Neobancos, son tres las fuerzas que más relevancia ostentan: por un lado, la amenaza de entrada de nuevos competidores para la banca tradicional ha aumentado de manera notable en los últimos años debido al acelerado aumento del número de *fintechs* y Neobancos, lo que ha provocado la atracción de grandes inversiones eliminando o disminuyendo esta barrera de entrada en un sector en el que los desembolsos dinerarios son cuantiosos. Otro factor que ha acrecentado la amenaza de nuevos entrantes es la laxa regulación desarrollada sobre la actividad de Neobancos y *fintechs*. Ejemplo de ello es la reciente aprobación del *Sandbox* regulatorio que establece requisitos menos exigentes para estas entidades, como vimos en el Capítulo III. Por otro lado, el poder del consumidor ha aumentado dada la creciente oferta de productos a muy bajo coste por parte de *fintechs* y Neobancos y sus cambios de comportamiento, buscando alternativas cada vez más digitalizadas y sencillas que estén más acorde con su estilo de vida. Nos encontramos, pues, con un sector bancario en el que el consumidor ostenta más poder que en el de hace unos años dado el bajo coste que le supone cambiarse de una entidad a otra. Por último, y relacionado con el poder del consumidor, la amenaza de productos sustitutivos también ha aumentado gracias a las alternativas digitales que se han venido desarrollando en los últimos años.

Se puede apreciar una tendencia cambiante en un sector, en el que las entidades tradicionales han competido sin prácticamente cambios, mucho más atractivo para nuevos competidores.



Las categorías elegidas para analizar la posición que afrontan los bancos con respecto al mercado son la *Sustitución tecnológica*, *Nuevos entrantes en el mercado*, *Posición competitiva* e *Influencia del consumidor*. El lector puede notar que se han modificado sutilmente algunas de las fuerzas de Porter para de este modo ajustarlas más al caso que nos ocupa, con base en Giang y Fritschi (2020).

## 6.2. TEORÍA DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA DE CHRISTENSEN

La siguiente teoría en la que basamos dos de las categorías utilizadas para analizar las iniciativas internas llevadas a cabo por las entidades tradicionales con el objetivo de adaptarse al entorno cambiante es la Teoría de la Innovación Disruptiva de Christensen (1997).

Todos sabemos que para que una empresa mantenga su posición competitiva debe adaptarse a los cambios en el entorno por medio de la innovación. Christensen (1997) por ello define dos tipos de innovación:

- *Innovación sostenible*: aquella por medio de la cual las empresas mejoran y adaptan los productos y servicios existentes ofrecidos a su base de consumidores actual, lo que permite vender mayor número de productos, obtener mayores márgenes y mayor rentabilidad (Christensen et al., 2018). Un ejemplo en el caso que nos ocupa sería la digitalización de la banca. En la actualidad puedes abrir una cuenta corriente desde la aplicación mientras que hace unos años era absolutamente necesario acudir a la sucursal.
- *Innovación disruptiva*: son nuevos productos que en un primer momento son menos rentables para la empresa pero que en contrapartida son más simples, baratos y sencillos y se centran en segmentos de menor demanda.

Enders et al. (2006), basándose en Christensen (1997), identifican dos posibles estrategias a llevar a cabo con la finalidad de definir una innovación realmente disruptiva:

- *Low-end disruption*: los nuevos competidores que buscan establecer un modelo de negocio disruptivo localizan aquellos segmentos de los proveedores dominantes cuyas necesidades están sobre atendidas y cuyo precio es mayor al que estarían dispuestos a pagar si tuviesen otra opción, dado que no necesitan productos tan sofisticados. Claro ejemplo de esta estrategia son las líneas aéreas *low-cost*.

- *New-market disruption*: aquí se trata de encontrar aquellos segmentos o mercados no cubiertos por los proveedores de productos y servicios dominantes en el sector. Un ejemplo de esta estrategia sería eBay como plataforma que permitió vender objetos personales por todo el mundo.

Además, Enders et al. (2006) establecen dos factores clave para que la innovación disruptiva pueda prosperar:

- *Solapamiento de mercados*: la innovación disruptiva comienza siendo una opción que se dirige solamente a consumidores low-end que se encontraban en el mercado tradicional. Sin embargo, con el paso del tiempo, el nuevo mercado disruptivo puede atraer a más consumidores del mercado tradicional llegando incluso a superar a este. Por ello la innovación disruptiva debe tener potencial de sobrepasar al modelo tradicional.
- *Circunstancias disruptivas*: deben existir consumidores sobreatendidos o no atendidos en el mercado.

Para concluir y a modo de resumen de todo lo que se ha dicho, Christensen (1997) establece que lo que diferencia a la innovación disruptiva de la innovación sostenible es que la primera crea su propio mercado. En nuestro análisis se utilizan las categorías *Innovación sostenible* e *Innovación disruptiva* para clasificar aquellas iniciativas de la banca tradicional según el tipo de innovación llevado a cabo. Para más información sobre ellas consultar el Anexo I.

### 6.3. APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS A UN CASO REAL DE DANNEELS

Danneels (2010) realiza una aplicación de la Teoría de las Capacidades Dinámicas a un caso empírico real por la escasa aplicación práctica de esta teoría. La Teoría de las Capacidades Dinámicas lo que trata de explicar es que “*algunas empresas pueden prosperar en un entorno de cambios gracias a su habilidad para adaptar sus recursos*” (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000, citado por Danneels, 2010: 1), pudiendo realizarse esta adaptación mediante el *Aprovechamiento de recursos existentes*, la *Creación de nuevos recursos*, el *Acceso a recursos externos* y la *Liberación de recursos* (Eisenhardt y Martin, 2000, citado por Danneels, 2010: 2).

Danneels (2010) lo que trata de analizar son los movimientos llevados a cabo en cada una de las categorías recién mencionadas por una empresa líder de un sector amenazado por los avances tecnológicos, teniendo en cuenta sus posibilidades de actuación y recursos existentes.

Es por ello por lo que en nuestro estudio utilizaremos las categorías *Aprovechamiento de recursos existentes*, *Acceso a recursos externos* y *Liberación de recursos*, utilizadas por Danneels (2010), con el objetivo de analizar si la banca tradicional está tomando medidas para adaptarse al nuevo entorno. Se ha decidido prescindir de la “Creación de nuevos recursos” debido a que esta se solapa con las categorías de *Innovación sostenible* e *Innovación disruptiva* de Christensen (1997).

#### 6.4. RESULTADOS OBTENIDOS

En este apartado se tratará de analizar toda la información desestructurada obtenida de los informes anuales de las tres entidades para intentar responder a la cuestión objeto de estudio. El análisis constará de dos partes: una primera parte en la que se analizará la frecuencia de cada palabra clave utilizada para buscar pasajes relacionados con el objeto de análisis y la frecuencia en que aparece cada una de las categorías seleccionadas; una segunda parte en la que se tratará de encontrar correlación entre pasajes para así interpretarlos y encontrar líneas temáticas comunes a las tres entidades.

##### 6.4.1. Análisis cuantitativo

###### 6.4.1.1. Palabras clave

En esta primera parte del análisis cuantitativo se aborda el total de pasajes escogidos por cada palabra clave. Se puede obtener información sobre la frecuencia de palabras clave de cada entidad en el Anexo II. En la Tabla 2 se muestra el número de menciones de palabras clave que han sido tenidas en cuenta para el análisis tanto cuantitativo como cualitativo.

Tabla 2. Frecuencia total de palabras clave por año.

Año	Neobanco	Fintech	Digital	Disrupción
2020	2	10	102	7
2019	2	9	75	3
2018	0	8	71	5
2017	0	9	55	3
<b>Total</b>	4	36	303	18

Fuente: Elaboración propia, basada en la búsqueda por palabras clave en los informes anuales de los tres bancos desde 2017 a 2020.

Como se puede apreciar, no parece que por el momento haya mucha preocupación por los Neobancos puesto que solo se ha hecho mención directa a este término en cuatro ocasiones, correspondiendo una mención en 2019 a Caixabank y Santander e igualmente en 2020. BBVA ni siquiera los menciona. A pesar de esta inocua relevancia sí que se puede apreciar como en los últimos dos años los Neobancos empiezan a ser tenidos en cuenta por la banca tradicional como reales competidores y amenazas en el sector bancario.

Algo más de presencia ha tenido la palabra “Disrupción”, habiendo sido mencionada por todas las entidades alguna vez, llamando la atención 2019, año en que ni Santander ni BBVA hacen mención alguna. No es el caso de Caixabank que lo menciona en tres ocasiones en el informe del referido año.

La palabra “Fintech” ha tenido una presencia constante en los últimos cuatro años, siendo 2020 en el que más menciones constan. En general, se ha mencionado a estas empresas para hacer referencia a colaboraciones o inversiones en ellas. Todas las entidades las han mencionado en todos sus informes anuales al menos una vez, lo que es muestra de su conocimiento y consideración por parte de estas entidades tradicionales.

La palabra más mencionada, por una diferencia muy abultada, es la palabra “Digital” o, en numerosas ocasiones, “Digitalización”. Santander es el grupo que más veces ha mencionado este término, correspondiéndole un poco más de la mitad de las menciones totales, lo cual no es de extrañar teniendo en cuenta que la extensión de sus informes anuales oscila entre las 600 y 900 páginas. Por lo general, se ha apreciado una tendencia creciente en el número de apariciones de esta palabra clave, excepto en el caso de BBVA,

la cual ha decrecido año a año desde 2018. En términos generales, resulta llamativo que la aparición del término “Digital” haya ido incrementándose a gran velocidad en los últimos años, duplicándose el número de menciones en 2020 con respecto a 2017. Podría pensarse que este aumento es consecuencia de la creciente concienciación por parte de la banca tradicional sobre este aspecto. Sin duda esta ha sido la palabra clave que más peso ha tenido en el análisis cualitativo.

#### 6.4.1.2. Categorías

Igual que en el caso de las palabras clave, se ofrece aquí una perspectiva general del número de pasajes asignados a cada categoría una vez realizada la búsqueda por palabras clave. Para consultar información individualizada sobre estas categorías de cada entidad véase el Anexo III. La Tabla 3 muestra el número de pasajes que se han asignado a cada una de las categorías para realizar el análisis cualitativo, con su respectivo código. Más información sobre cada categoría y su codificación puede encontrarse en el Anexo I.

Tabla 3. Frecuencia total de cada categoría por año.

	Sustitución tecnológica	Nuevos entrantes en el mercado	Posición competitiva	Influencia del consumidor	Innovación		Capacidades dinámicas			Otros
Año	P1	P2	P3	P4	I1	I2	D1	D2	D3	0
2020	18	8	8	9	28	9	21	10	3	7
2019	11	4	9	15	10	6	21	3	5	5
2018	15	1	5	17	18	6	11	7	0	4
2017	12	4	10	6	15	5	4	6	1	3
<b>Total</b>	56	17	32	47	71	26	57	26	9	19

Fuente: Elaboración propia, con categorías basadas en las teorías de Porter (2008), Christensen (1997) y Danneels (2010).

A continuación, realizaremos un breve análisis cuantitativo por cada teoría:

- De las categorías obtenidas de Porter (2008), la que más presencia ha ostentado ha sido la *Sustitución tecnológica (P1)* y en contraposición la categoría a la que menos referencias se han encontrado ha sido *Nuevos entrantes en el mercado (P2)*. A pesar de ello, se aprecia en ambas categorías un aumento en los informes anuales con respecto a años anteriores. Esto puede ser muestra de una creciente preocupación por los nuevos competidores y sus mecanismos de digitalización, los cuales deben ser acogidos por el resto de los competidores si no quieren quedarse atrás.

Por otra parte, las otras dos categorías han sufrido un descenso con respecto a años anteriores, leve en el caso de *Posición competitiva (P3)* y más pronunciado en el caso de *Influencia del consumidor (P4)*. Parece que en 2018 las entidades tradicionales otorgaron importancia secundaria a su posición en el mercado y a los nuevos entrantes, centrándose más en cubrir las necesidades de sus consumidores y en la sustitución tecnológica.

- En cuanto a las Categorías de Christensen (1997), la *Innovación sostenible (I1)* es la más recurrente de todas las categorías durante los años objeto de estudio. Esto puede ser muestra de la creciente preocupación por parte de estas entidades por modernizar su modelo de negocio, productos y servicios, y no quedarse atrás en un entorno cambiante y cada vez más competitivo. Por otra parte, las referencias a *Innovación disruptiva (I2)* han experimentado un incremento en los últimos cuatro años, lo que puede ser muestra de que las entidades tradicionales también están buscando nuevos mercados y nuevos o sobreatendidos segmentos de clientes para mejorar en competitividad.
- De las categorías basadas en Danneels (2010), destaca el *Aprovechamiento de recursos (D1)* dentro de cada entidad para adaptarse al entorno bancario presente y futuro pues es la segunda categoría a la que más referencias se han hecho, apreciándose además un incremento en menciones en los últimos cuatro años, pudiendo ser muestra ello de una mayor concienciación sobre la mejora en el aprovechamiento de recursos. En contraposición sobresale la *Liberación de recursos (D3)*, única categoría a la que no se ha hecho mención en todos los informes. Sobre el *Acceso a recursos externos (D2)* llama la atención el notable aumento de referencias a esta categoría en 2020 con respecto a 2019.
- Por último, en la categoría *Otros (0)* se han incluido aquellos pasajes relacionados con el objeto de estudio y relevantes para la comprensión global de todos aquellos escogidos pero que, por su contenido, no ha sido posible incluir en ninguna de las anteriores categorías. Dado el aumento anual de pasajes incluidos en esta categoría desde 2017, parece que existe una creciente atención a cuestiones distintas a las anteriores que están relacionadas con la digitalización.

#### 6.4.2. Análisis cualitativo

A continuación, se procederá al análisis cualitativo mediante el cual se detallarán las líneas temáticas o tendencias recurrentes asociadas a cada categoría apreciadas a lo largo de los informes anuales estudiados y se proveerán ejemplos de cada una a modo de demostración. Adicionalmente, se harán referencias a la influencia del COVID-19 en las categorías en que se considere oportuno.

##### 1. *Sustitución tecnológica*

En relación con esta categoría se han encontrado las siguientes tendencias: (1) adopción de nuevas tecnologías como forma de incremento de la satisfacción del cliente y de ingresos, con algunos ejemplos de las tecnologías utilizadas; (2) importancia de la analítica de datos en el nuevo entorno como ventaja competitiva; (3) teléfono móvil como principal medio de avance hacia la digitalización. Por lo general, esta categoría es apreciada como una oportunidad por la banca tradicional en el mercado.

Sobre la primera tendencia, se ha apreciado una concepción generalizada sobre las nuevas tecnologías como única forma de conseguir avanzar hacia la digitalización y seguir siendo competitivas en el entorno. La acogida de las nuevas formas de tecnología se erige como el único medio posible para el incremento de ingresos y de adaptación a las exigencias de los consumidores, como puede apreciarse en el siguiente pasaje:

*La transformación digital debe permitir una mayor capacidad de identificación y adaptación a las necesidades de los clientes y una mejora de los procesos, que asegure alcanzar una mayor productividad y fiabilidad. (Caixabank, 2021a)*

Además, los ejemplos de tecnología utilizada mencionados para digitalizarse de manera rápida y efectiva estriban en Inteligencia Artificial y *Big Data*:

*La inteligencia artificial (IA) y el big data son dos de las tecnologías que están impulsando la transformación de la industria financiera. Su adopción por parte de las entidades se traduce en nuevos servicios para los clientes, más accesibles y ágiles, y en transformación de los procesos internos. (BBVA, 2021)*

Relacionada con la anterior tendencia, en la segunda se ha apreciado gran preocupación y atención por la analítica de datos como medio para adoptar una sustitución digital y conocer mejor al consumidor. Se intuye que se está llevando a cabo una transición en la que la sustitución de antiguos modos de entender y localizar las preferencias del

consumidor por nuevas herramientas de análisis de datos es lo que puede marcar la diferencia y dotar a las entidades de efectivas ventajas competitivas:

*Acelerar la transformación digital del Banco hacía una empresa basada en datos con el fin de mejorar la experiencia de cliente. (Santander, 2019)*

La última de las tendencias encontradas sobre *Sustitución tecnológica*, es la elevada importancia que se ha venido dando a los dispositivos móviles en los últimos años como medio para desarrollar su digitalización. Como se ha visto en capítulos anteriores de este trabajo, el uso de *smartphones* como dispositivo de gestión de las finanzas está en constante crecimiento. Saber adaptarse y ofrecer productos a través de estos dispositivos será crucial para que la banca tradicional pueda mantener su posición en el mercado:

*CaixaBank apuesta por continuar potenciando una propuesta especializada en combinación con la mayor oferta de productos y el mejor servicio digital, como complemento de la red de distribución de la Entidad, produciéndose en los últimos años un fuerte crecimiento de los canales digitales y especialmente en el canal móvil. (Caixabank, 2019)*

## **2. Nuevos entrantes en el mercado**

Las tendencias encontradas en esta categoría han sido: (1) preocupación por la entrada de nuevos competidores en el mercado, especialmente *Bigtechs*; (2) menciones generales sobre competidores sin concretar; (3) no reconocimiento de *fintechs* como competidoras, sino como colaboradoras. A pesar de que las entidades tradicionales quieran ofrecer al público una imagen de que su posición sigue siendo muy estable, se aprecia que consideran la entrada de nuevos competidores como una amenaza presente y futura.

Sobre la primera tendencia, se aprecia preocupación en las entidades tradicionales sobre la entrada de nuevos competidores con potencial para obtener una posición relevante y con modelos de negocio innovadores. Esta tendencia se ha apreciado sobre todo en los informes anuales más recientes, siendo esto síntoma de que las entidades tradicionales se han dado cuenta de que no pueden seguir dando la espalda a la amenaza que estas entidades suponen para ellas. Parece que la principal amenaza la constituyen las *Bigtechs*, sin embargo, se ha empezado a dar más importancia también a los Neobancos, a los que hace dos o tres años prácticamente ni se mencionaba:

*Los grupos de interés [...] demandan un modelo de negocio sostenible en el ecosistema actual caracterizado por el continuo desarrollo de tecnologías disruptivas y consolidación de las Big Tech como*



*competidoras. Un entorno más competitivo, con más oportunidades y también con más riesgos. (BBVA, 2021)*

La segunda tendencia apreciada estriba en que se hacen menciones generales sobre los competidores, sin concretar los tipos de empresas que configuran esta competencia, lo cual se entiende como una forma de irradiar tranquilidad y tratar de no darle excesiva importancia a nuevos competidores que podría ser vista por los clientes como signo de debilidad. Además, cuando se hacen este tipo de referencias generales suelen decir que estos nuevos competidores suponen una amenaza, pero a la vez una oportunidad para mejorar su posición:

*Mitigantes: el Grupo considera a los nuevos entrantes una potencial amenaza y, a la vez, una oportunidad como fuente de colaboración, aprendizaje y estímulo para el cumplimiento de los objetivos de digitalización y transformación del negocio establecidos en el Plan Estratégico. (Caixabank, 2021a)*

La tercera tendencia que se ha encontrado es que la banca tradicional, en general, suele utilizar el término *fintech* cuando se refieren a estas empresas como colaboradoras más que como efectivas competidoras, pues en ese caso utilizan la expresión “*start-ups financieras*” o similar:

*En este sentido, se requiere una constante innovación y revisión de los procesos establecidos que le permita al Banco adaptarse de forma proactiva a la industria y a sus competidores para mantener cuota de mercado ante la entrada de nuevos competidores digitales –start-up financieras, grandes empresas tecnológicas, etc. (Santander, 2018)*

Conviene finalizar el análisis de esta categoría haciendo referencia al hecho de que la banca tradicional ha comenzado a dar importancia a los Neobancos en sus informes anuales, lo que puede interpretarse como un inminente crecimiento de estos que preocupa cada vez más a la banca tradicional. Se llega incluso a hacer referencia a ellos en condiciones de igualdad:

*Openbank, nuestro banco digital con una gama completa de productos, ofrece cuentas corrientes y tarjetas como los neobanks, así como préstamos e hipotecas, además de un servicio de robo-advisor y una plataforma abierta de servicios de brokerage. (Santander, 2021c)*

### **3. Posición competitiva**

Claramente, la posición que adopta cada una de las entidades estudiadas frente a esta categoría es de oportunidad. Esto se ve reflejado en las líneas temáticas encontradas: (1)

tendencia a considerarse como líder del mercado global por las tres; (2) dependencia de la posición competitiva de cuestiones como ciberseguridad y el uso de datos.

La concepción que cada entidad tiene de su posición competitiva podría considerarse sobresaliente dado que las tres se ven como líderes del mercado, ya sea en lo analógico o en lo digital. Es por ello que se ha dicho que ven este factor como una oportunidad, pues al autoconsiderarse líderes del sector, parece que dan a entender que les será más fácil y menos costoso adaptarse a los cambios. Esto puede ser muestra de la carrera por alcanzar el liderazgo del sector en España que estas entidades desarrollan, no solo frente a nuevos competidores, sino también entre ellas. Dos de los múltiples ejemplos sobre esta cuestión se muestran a continuación:

*Hemos sido reconocidos como el mejor banco digital en España, México y Turquía según los Digital Banking Awards de la revista World Finance, entre otras distinciones. (BBVA, 2019b)*

*Invertir en tecnología nos coloca a la vanguardia de nuestro sector y fortalece nuestra propuesta de valor. (Santander, 2021c)*

A pesar de que la mayoría de las referencias a ciberseguridad se han incluido en la categoría *Otros*, sobre la posición competitiva se ha apreciado una preocupación por esta y por el uso de datos, como dos factores clave para obtener reputación y poder conseguir una posición competitiva estable y prolongada:

*La gestión de la reputación y la confianza se está convirtiendo, cada vez más, en un tema clave como consecuencia de la transformación digital y la importancia del big data. En este sentido, crecen: la relevancia del riesgo de ciberseguridad [...] Solo los bancos capaces de gestionar su reputación dando respuesta a estos retos pueden competir con éxito. (BBVA, 2018)*

#### **4. Influencia de los consumidores**

Sobre la última de las categorías basadas en Porter (2008) y que hace referencia a factores externos, se han encontrado las siguientes tendencias: (1) satisfacción del cliente como fin estratégico; (2) búsqueda de nuevas formas de relación con el consumidor; (3) creciente intención de fidelizar y llegar a un mayor número de clientes digitales.

Las tres entidades centran su estrategia en localizar y suplir las necesidades de sus clientes haciendo evidente el poder que han adquirido estos en el mercado. Tradicionalmente se consideraba al sector bancario como un mercado en el que las entidades ostentaban el poder, ofreciendo productos cerrados y homogéneos a los que el consumidor debía

adaptarse. Ahora parece que se ha dado un vuelco a la situación y que los consumidores son mucho más importantes y poderosos, cambiándose de una estrategia centrada en los beneficios a una centrada en su experiencia, al uso de los Neobancos:

*CaixaBank afronta el reto de la digitalización con una estrategia centrada en la mejora de la experiencia de cliente. (Caixabank, 2021a)*

Con el objetivo de adaptarse a este consumidor más poderoso y exigente, la banca tradicional también ha querido buscar nuevos productos que se ajusten a las necesidades de sus consumidores actuales y potenciales, consiguiendo una mayor cuota de mercado digital:

*En este sentido ya contamos con cerca de 600 oficinas Smart Red y 6 establecimientos Work Café, en donde estamos maximizando la digitalización y explorando nuevos formatos de relación con los clientes. (Santander, 2020)*

De manera menos frecuente se ha observado que las entidades buscan fidelizar a sus clientes digitales, aumentar éstos cada año y ser el principal banco de sus consumidores, especialmente de los digitales.

## **5. Innovación sostenible**

Para comenzar con los factores internos analizaremos las propuestas de innovación sostenible, sobre las cuales se han descubierto tres tendencias comunes a las tres entidades: (1) creciente digitalización de productos y servicios en los últimos años; (2) preocupación por la digitalización del *back* y *middle-office*; (3) aceleración de la digitalización por el COVID-19.

Se ha visto a lo largo de todos los informes anuales que los bancos están agilizando y dando cada vez mayor importancia a la digitalización de sus productos y servicios, y a los medios a través de los cuales son ofrecidos, como Apps, páginas web y dispositivos móviles, con el fin de mejorar tanto en eficacia e ingresos como en rapidez y sencillez en la contratación. Se hacen menciones tanto generales como de ejemplos concretos:

*Para ello, se sigue trabajando en mejorar la experiencia de los clientes y aumentar la eficiencia a través de la transformación digital, simplificando los procesos y comercializando productos innovadores. (Santander, 2018)*

*Avalbox, nueva herramienta digital de BBVA para empresas que permite solicitar, presentar y consultar avales de forma online, algo que hasta ahora solo podía gestionarse de manera presencial y en papel. (BBVA, 2019b)*

El segundo tema de gran recurrencia en esta categoría ha sido la preocupación que las entidades tradicionales han mostrado sobre la digitalización de sus procesos internos, cuestión que, como se ha visto, ha hecho que en muchos casos las expectativas de los consumidores no se viesen cumplidas en su totalidad:

*Transformando el BACK Reingeniería, digitalización y automatización de todos nuestros procesos. (Santander, 2019)*

El último de los puntos más tratados por la banca tradicional en relación con esta categoría, es la aceleración en la digitalización tanto de procesos como de productos que la pandemia global ha generado, entendiéndose que estas entidades se han beneficiado hasta cierto punto de la situación para seguir cumpliendo con su plan de digitalización:

*La digitalización ha recibido un importante impulso con la crisis sanitaria y las medidas de restricción a la movilidad, por la mayor intensidad de uso de las herramientas digitales y por el avance que ha supuesto en cuanto a necesidades de digitalización de procesos y servicios. (Caixabank, 2021a)*

## **6. Innovación disruptiva**

Las líneas temáticas encontradas en cuanto a innovación disruptiva son: (1) creación de iniciativas enfocadas a países emergentes; (2) creación de iniciativas enfocadas a nuevos segmentos de clientes.

Las tres entidades han llevado a cabo en los últimos años intentos de expandir su negocio a países emergentes como estrategia de innovación disruptiva basada en la búsqueda de nuevos mercados con bajo grado de bancarización que puedan hacer crecer al banco. Aquí también se habla de esta estrategia general o se hace referencia a ejemplos concretos que cada entidad ha llevado a cabo. Destaca en esta línea el Grupo Santander, pues es el que más atención ha puesto en estos países:

*Enfoque continuo en las principales unidades de negocio, geografías y negocios nuevos (incluyendo nuevas plataformas digitales), con foco adicional en negocios emergentes estratégicamente relevantes para el Grupo. (Santander, 2021c)*

*En Latinoamérica, contamos con Superdigital, una plataforma que ofrece servicios bancarios básicos orientados principalmente a personas no bancarizadas como alternativa de bajo coste a la banca tradicional. (Santander, 2019)*

La segunda de las líneas temáticas dentro de esta categoría se centra en la ascendente importancia que la banca tradicional está confiriendo a grupos o segmentos que

anteriormente eran desconocidos, estaban sobreatendidos o eran insignificantes, lanzando alternativas con modelo de negocio muy parecido a los Neobancos:

*Se están produciendo cambios sociodemográficos que hay que tener en cuenta. La generación millennial, con un claro perfil digital, se está convirtiendo en un nuevo grupo de consumidores a los que dar servicio. (BBVA, 2018)*

Teniendo en cuenta estos dos temas, puede apreciarse que la banca tradicional, además de su base de clientes habitual, está haciendo esfuerzos por desarrollar proyectos de innovación disruptiva que compitan con los nuevos competidores o incluso dificulten la entrada de estos en el mercado.

### **7. Aprovechamiento de recursos**

Los temas referentes a esta categoría que más han aflorado han sido: (1) desarrollo de propuestas digitales con tecnología existente en el Grupo e integración de servicios existentes bajo una única unidad; (2) atracción del talento digital y formación de empleados; (3) utilización de herramientas digitales existentes para responder mejor a la pandemia.

Se han encontrado numerosas referencias a la utilización de tecnología y otros recursos existentes en cada grupo con el fin de adaptarse al cambiante entorno de una manera más eficaz y de bajo coste dado el ahorro en inversión que esto supone.

*CaixaBank apuesta por una estructura ágil y colaborativa por este motivo ha desarrollado un proyecto que persigue la simplificación del número de niveles organizativos que debe permitir la mejora del time to market, la reducción de los tiempos de reacción y decisión [...]. (Caixabank, 2021a)*

También se ha apreciado una conducta basada en aunar bajo una única unidad los recursos disponibles para así evitar duplicidades y mejorar en eficiencia:

*Estamos construyendo plataformas una sola vez para su uso por todos los países, que nos permitirán ser best-in-class, y ofrecer soluciones digitales bancarias y de pagos globales para particulares y pymes de una forma más rápida y mejor. (Santander, 2020)*

En segundo lugar, las tres entidades son conscientes de la importancia de atraer al talento digital que pueda aportar nuevas ideas y ayudar en la reestructuración del grupo, y de formar a sus empleados en el nuevo entorno digital:

*Santander Global Technologies ha lanzado Be Tech! with Santander, una iniciativa para buscar y contratar a 500 nuevos empleados con perfil digital [...]. (Santander, 2021c)*

Por último, la banca tradicional ha podido reaccionar de mejor manera a la pandemia gracias al uso e implementación de tecnología y recursos previamente existentes en el grupo:

*La transformación digital y los desarrollos informáticos que hemos llevado a cabo en los últimos años, tanto en nuestra aplicación de asistencia remota como en los canales de participación a distancia en la junta general, nos han permitido reaccionar con la máxima eficiencia frente a la crisis de la covid-19. (Santander, 2021c)*

#### **8. Acceso a recursos externos**

Sobre esta categoría solo se ha notado una línea común a las tres entidades: (1) alianzas con empresas tecnológicas e inversiones en *fintechs*. La banca tradicional en los últimos años ha decidido contratar con empresas tecnológicas que les provean de los medios necesarios para su digitalización e invertir en *fintechs* para así tener acceso a sus ideas y formas de trabajo:

*Adquirir e invertir: gracias a este rol activo en el ecosistema fintech, BBVA es ya considerado como un atractivo inversor para las startups que buscan, más allá de un inversor financiero, un aliado estratégico. Para BBVA, la inversión en este tipo de compañías supone una aceleración en su transformación digital y una buena manera de incorporar nuevos productos y mercados, así como talento y capacidades digitales y emprendedoras. (BBVA, 2018)*

#### **9. Liberación de recursos**

En cuanto a este último factor interno objeto de análisis, las temáticas recurrentes a lo largo de los informes anuales se resumen en dos: (1) falta de referencias a eliminación de recursos; (2) reticencia al abandono de las sucursales físicas.

Dado que es la categoría sobre la que menos pasajes se han extraído, tampoco se han apreciado tendencias claras y generales que hagan referencia a ella. No obstante, sí que se observa la idea de eliminar recursos físicos para optimizar la operativa, como pueden ser sucursales, en un intento de remodelar el negocio:

*La última década ha representado para CaixaBank una intensa etapa de optimización de la red de distribución, reduciendo el número de oficinas y aumentando su eficiencia, apostando por la especialización, a la vez que desarrollando canales digitales y remotos. (Caixabank, 2020b)*

No se ha encontrado referencia alguna a recortes de plantilla, aunque sea uno de los temas de mayor actualidad en el entorno bancario.

Por otra parte, y en contraposición a la anterior línea, también se ha apreciado una clara voluntad por seguir estableciendo a las sucursales como lugares de gran relevancia donde seguir operando y ofreciendo servicios:

*El Grupo está avanzando en la digitalización, pero sin perder la esencia de banco. Las oficinas siguen siendo un canal relevante para los clientes y estarán cada vez más dedicadas a la venta de productos de mayor valor y al asesoramiento de los clientes. (Santander, 2019)*

## **10. Otros**

En esta última categoría se incluyen aquellos pasajes que no se han podido incluir en ninguna de las anteriores por no hacer referencia clara a ninguna de ellas, pero aun así plantean importancia para el entendimiento de toda la información desestructurada en su conjunto. Las temáticas más recurrentes son la (1) preocupación sobre la ciberseguridad en un entorno cada vez más digitalizado y (2) preocupación por el marco regulatorio.

Dado el notable aumento de la digitalización de los clientes de la banca y del número de transacciones realizadas por esta vía, la banca tradicional ha mostrado su preocupación por la amenaza que supone la posible intromisión ilegal de terceros en las operaciones diarias de sus clientes y que en ocasiones versan sobre grandes cantidades de dinero. Debido a la responsabilidad que ostentan las entidades bancarias al haberles conferido millones de personas sus ahorros y capital para su guarda y custodia, es obvio que las entidades bancarias focalicen su atención en la inversión en sistemas y procesos que eviten ataques y de esta manera consigan que el cliente se sienta tranquilo en la contratación de sus servicios. Además, por la juventud del nuevo entorno, las posibles medidas regulatorias de obligado cumplimiento pueden condicionar la operativa de la banca tradicional y provocar cambios estructurales en un futuro próximo.

*Entre otros elementos, la Comisión analizará el potencial disruptivo de las nuevas tecnologías, las posibles implicaciones regulatorias de su desarrollo, los efectos en términos de ciberseguridad y las cuestiones relacionadas con la protección de la privacidad y el uso de los datos. (Caixabank, 2021a)*

## 7. CONCLUSIONES

Una vez realizada la búsqueda y estudio de artículos, informes, revistas doctrinales, libros, etc. relacionados con la pregunta objeto de estudio y realizado el análisis de los informes anuales de los principales grupos bancarios españoles, hemos obtenido las siguientes conclusiones que responden a nuestra cuestión principal:

**PRIMERA.-** El fenómeno *fintech* se presenta como una alternativa a la banca tradicional que aumenta con cada vez mayor rapidez su número de clientes y refuerza su presencia, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. España se sitúa en el top 10 de países con mayor número de *fintechs*, lo que es muestra del auge y potencial de este tipo de empresas. Se ha apreciado que una de las razones de este notable incremento es la pérdida de confianza por parte del público en la banca tradicional, lo que ha propiciado la búsqueda de proveedores de servicios financieros que ajusten su operativa a cada cliente y con precios más bajos.

**SEGUNDA.-** Una de las cuestiones que más ha preocupado desde siempre al sector *fintech* son los estrictos requisitos requeridos para poder ser consideradas como efectivas entidades proveedoras de servicios financieros que operen conforme a la más estricta legalidad. Sería prácticamente imposible que una empresa recién creada pudiese cubrir todas estas exigencias, suponiendo esto un obstáculo mayúsculo para el sector *fintech*. Es por ello que la regulación más laxa otorgada a este tipo de empresas favorecerá su expansión en el mercado español y supondrá un impulso para las *fintech*. Además, se espera que fruto del BREXIT y la reciente aprobación del *Sandbox* regulatorio, España atraiga grandes cantidades de inversión, originándose un aumento significativo de la creación de empresas con estas características.

**TERCERA.-** Los Neobancos se presentan como una alternativa a la banca tradicional debido a que por su modelo de negocio, ha sabido captar la atención del público, especialmente de los millennials, gracias a su adaptación a las necesidades y exigencias de este, pudiendo incluso llegar a captar clientes de mayor edad escasamente bancarizados. En los últimos cuatro años, la creación de este tipo de entidades ha experimentado un notable crecimiento a nivel global y se espera que siga aumentando en los años venideros dado que gran parte de estas entidades comenzaron siendo *fintechs* especializadas en un único producto que posteriormente fueron agregando otros



productos y servicios a su cartera, sin perjuicio de la posible creación desde cero de efectivos Neobancos.

**CUARTA.-** La banca tradicional ha acelerado desde 2017, año de explosión de los Neobancos, su estrategia de digitalización y ha realizado fuertes inversiones en nuevas tecnologías, fundamentalmente Inteligencia Artificial y *Big Data* al considerarse como dos tecnologías esenciales en el nuevo entorno digital. De esta cuestión se infiere que la banca tradicional es consciente de la importancia de la digitalización en el nuevo contexto bancario y que adaptar paulatinamente su modelo de negocio a la actualidad es primordial para mantener una sólida posición en el mercado.

**QUINTA.-** Se ha apreciado que la banca tradicional en años recientes ha centrado su estrategia principalmente en la digitalización de sus sistemas y servicios. Sin embargo, no se han apreciado evidencias claras de que los Neobancos hayan provocado la aceleración o, si se quiere, la propia digitalización de la banca tradicional en su conjunto, o por lo menos no se ha observado reflejo de ello en sus informes anuales. Sí podría considerarse que la aparición de las *fintech* puede haber influido de alguna manera en la aceleración de la digitalización de la banca tradicional con el objetivo de transformarse y adaptarse al nuevo entorno para seguir ostentando una posición dominante. Aún así no puede afirmarse con rotundidad que las *fintech*, ni mucho menos los Neobancos, hayan sido el detonante o catalizador de esta digitalización dado que ya desde antes de su asentamiento en el sector, la banca tradicional, aunque en menor medida que en los últimos años, había desarrollado iniciativas de digitalización.

**SEXTA.-** Así como no se ha apreciado preocupación significativa por la banca tradicional sobre los Neobancos en sus informes anuales, sí que se ha apreciado preocupación por las *Bigtechs* dado el gran capital y base de clientes que poseen, pudiendo llegar a erigirse en los próximos años como fuertes y estables competidores que sí pueden competir en situación de igualdad con la banca tradicional. Neobancos y *fintechs* por lo general son percibidas como empresas con las que la banca tradicional estaría dispuesta a colaborar, mientras que las *Bigtechs* parecen constituir el verdadero peligro.

**SÉPTIMA.-** La banca tradicional ha cambiado su enfoque estratégico desde la crisis financiera de 2008. Con anterioridad su operativa se centraba en alcanzar la máxima rentabilidad, pero desde entonces ha optado por enfocar su estrategia hacia el consumidor final posicionando a este como fin estratégico último al que adaptarse y ajustar sus productos, servicios y procesos internos. Parece que las *fintech* han hecho abrir los ojos a

la banca tradicional en este aspecto dado que desde el principio han sabido adecuar su modo de hacer las cosas a las necesidades de un cliente cada vez más exigente y poderoso. Durante la realización del presente trabajo se han encontrado dos limitaciones, principalmente. La primera es que mediante el análisis de solamente tres entidades y de solamente cuatro años de sus informes no se puede obtener una visión global de la banca tradicional y su digitalización. Si bien es cierto que Santander, BBVA y Caixabank son las entidades más representativas del sector, no puede hacerse un examen completo sin tener en cuenta al resto de entidades. La segunda se basa en que la falta de acceso a información privada de bancos tradicionales, Neobancos, *fintechs*, supervisores, etc. dificulta realizar un análisis completamente objetivo y preciso dada la posible existencia de datos sobre el sector desconocidos por parte del público y que solo los intervinientes en el mercado conocen.

Se han apreciado dos posibles líneas futuras de investigación sobre el tema que nos ocupa:

La primera de ellas se basaría en realizar un estudio más minucioso a cerca del sector bancario español por medio del estudio de un mayor número de grupos bancarios, un mayor número de sus informes anuales y de información interna tanto de Neobancos como de entidades tradicionales, para de esta manera poder obtener una visión más objetiva y, por tanto, realizar un análisis más preciso.

La segunda consistiría en el papel y crecimiento de los Neobancos en países emergentes con escasa bancarización en los que su modelo de negocio basado en la nube pueda resultar atractivo dados los bajos costes y baja inversión necesaria para comenzar a operar en estos territorios. Se considera que en naciones con estas características es donde los Neobancos pueden alcanzar una mayor rentabilidad y cuota de mercado.

La tercera consistiría en analizar la posible especialización de los Neobancos en un segmento que, gracias a su modelo de negocio, se presenta como el más numeroso de este tipo de entidades. Estos son los viajeros habituales que contratan los servicios de los Neobancos debido a las facilidades y servicios que ofrecen para realizar viajes internacionales, como acceso a zonas vip en aeropuertos, seguros de viaje, seguros de equipaje, cambios de divisa instantáneos, etc. En el futuro puede suceder que los Neobancos atraigan a todas aquellas personas que realizan viajes con frecuencia en un mundo cada vez más globalizado.

## BIBLIOGRAFÍA

- AEFI. (n.d.). *Verticales*. <https://www.asociacionfintech.es/verticales/>
- AEFI. (2018). *Propuesta para la implantación de un Sandbox en España*.  
[https://asociacionfintech.es/wp-content/uploads/2019/10/Informe\\_Final\\_Propuesta\\_Sandbox\\_Espa%C3%B1a.pdf](https://asociacionfintech.es/wp-content/uploads/2019/10/Informe_Final_Propuesta_Sandbox_Espa%C3%B1a.pdf)
- Arner, DW., Barberis, JN., Buckley, RP. (2015). *The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm?* University of Hong Kong, The HKU Scholars Hub.  
<http://hdl.handle.net/10722/221450>
- Basurto, J., Pernías, S. (2017). El futuro del crédito en España. *Asociación Española de Banca. Revista mediterráneo económico*, (29), 245-264.
- Banco de España. (6 de septiembre de 2016). *Nota informativa sobre ayudas públicas en el proceso de reestructuración del sistema bancario español (2009-2016)*.  
[https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/NotasInformativas/Briefing\\_notas/es/notabe060916.pdf](https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/NotasInformativas/Briefing_notas/es/notabe060916.pdf)
- Banco de España. (30 de abril de 2019). *Participación en la mesa redonda “Regulación de las fintech”*. CVII Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales del CEMLA.  
<https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/Gobernador/Arc/Fic/hdc300419.pdf>
- Banco Santander. (n.d.). *App Santander: tu banco abierto 24h*.  
<https://www.bancosantander.es/particulares/banca-digital/apps/santander>
- BBVA. (2021). *Informe anual 2020*. [https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2021/02/Informe-Anual-2020\\_ESP.pdf](https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2021/02/Informe-Anual-2020_ESP.pdf)
- BBVA. (2020). *Informe anual 2019*.  
<https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/cuentasanuales2019/assets/docs/cuentas-anuales-2019.pdf>
- BBVA. (17 de octubre de 2019a). *Todo lo que hay que saber de la PSD2*. Regulación Financiera. <https://www.bbva.com/es/lo-saber-la-psd2/>
- BBVA. (2019b). *BBVA en 2018*. [https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2019/03/BBVAen2018\\_Esp.pdf](https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2019/03/BBVAen2018_Esp.pdf)

- BBVA. (2018). *BBVA en 2017*. <https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2018/03/BBVA-en-2017-1.pdf>
- Blanco, M. J. (2018). Digitalización económica y posibilidades regulatorias. Fenómeno Fintech. En N. Muñoz Fernández, A.M. Ortega Pérez, J.S.d. Oliveira (Ed.), *Aportación interdisciplinar a los retos de la comunicación y la cultura en el siglo XXI* (pp. 89-106). Sevilla: Egregius. <https://hdl.handle.net/11441/87940>
- Bnext. (n.d.). <https://bnext.es/>
- Bolívar, M. (2015). Impacto de las fintech en el sistema financiero actual. *Economía digital UPM*. <http://economieadigital.etsit.upm.es/wp-content/uploads/2015/12/MargaritaBolivar.pdf>
- Bradford, T. (agosto de 2020). *Neobanks: Banks by Any Other Name? Federal Reserve of Kansas City. Payments System Research Briefing*. 1-6. <https://www.kansascityfed.org/en/publications/research/rwp/psrb/articles/2020/Neobanks-banks-any-other-name>
- Caixabank. (n.d.). *Descubre App CaixabankNow*. <https://www.caixabank.es/particular/banca-digital/descubre-app-caixabanknow.html>
- Caixabank. (2021a). *Cuentas anuales del Grupo Caixabank 2020*. [https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank.com/Estaticos/PDFs/AccionistasInversores/Informacion\\_economico\\_financiera/MEMGRUPCAIXABANK\\_31-122020-WEB-CAS.pdf](https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank.com/Estaticos/PDFs/AccionistasInversores/Informacion_economico_financiera/MEMGRUPCAIXABANK_31-122020-WEB-CAS.pdf)
- Caixabank. (2021b). *Principales datos*. <https://www.caixabank.com/es/sobre-nosotros/nuestro-negocio/principales-datos.html>
- Caixabank. (2020a). *Informe de Gestión Consolidado*. [https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion\\_accionistas\\_inversores/Informacion\\_Economica\\_Financiera/20\\_2\\_20\\_interactivo.pdf](https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/Informacion_Economica_Financiera/20_2_20_interactivo.pdf)
- Caixabank. (2020b). *Cuentas anuales de Grupo Caixabank 2019*. [https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion\\_accionistas\\_inversores/Informacion\\_Economica\\_Financiera/Informe\\_Anual\\_y\\_Cuentas/ConsolidadasGRUPCAIXABANK\\_31122019\\_Es.pdf](https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/Informacion_Economica_Financiera/Informe_Anual_y_Cuentas/ConsolidadasGRUPCAIXABANK_31122019_Es.pdf)
- Caixabank. (2019). *Cuentas anuales de Grupo Caixabank 2018*. [https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion\\_accionistas\\_inversores/Informacion\\_Economica\\_Financiera/Informe\\_Anual\\_y\\_Cuentas/ConsolidadasGRUPCAIXABANK\\_31122018\\_Es.pdf](https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/Informacion_Economica_Financiera/Informe_Anual_y_Cuentas/ConsolidadasGRUPCAIXABANK_31122018_Es.pdf)

[onistas inversores/Informacion Economica Financiera/MEMGRUPCAIXABANK 31122018\\_CNMV\\_CAS.pdf](#)

Caixabank. (2018). *Grupo Caixabank. Documentación legal. Correspondiente al ejercicio 2017.*

[https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion\\_accionistas\\_inversores/MEMGRUPCAIXABANK31122017-CNMV-CAS.pdf](https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/MEMGRUPCAIXABANK31122017-CNMV-CAS.pdf)

Capgemini institute research, Efma. (2020). *World fintech report 2020.*

[https://fintechworldreport.com/wp-content/uploads/sites/9/2020/04/World-FinTech-Report-WFTR-2020\\_Web.pdf](https://fintechworldreport.com/wp-content/uploads/sites/9/2020/04/World-FinTech-Report-WFTR-2020_Web.pdf)

Carbó, S., Cuadros, P.S., Rodríguez, F. (febrero de 2020). Radiografía del sector Fintech español. *Cuadernos de información económica*, 274, 25-31.

Cassinello, N., Cervera, I., Ibáñez, J.W., López, C. (febrero 2018). El desarrollo de las soluciones Fintech en España. *Icade. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (101).

<https://doi.org/10.14422/icade.i101.y2017.002>

Cea, I. (febrero 2018). La industria bancaria española frente a los nuevos modelos de negocio “Fintech”. ¿Competencia, colaboración o integración? «fintegration». *Icade. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (101). <https://doi.org/10.14422/icade.i101.y2017.001>

CECA. (2020). *Anuario estadístico 2019.* <https://www.ceca.es/wp-content/uploads/2020/06/ANUARIO-2019.pdf>

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail.* Boston MA: Harvard Business School Press.

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46>

Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E.J., Palmer, J.E. (noviembre de 2018). Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1043-1078. doi: 10.1111/joms.12349

CNMV. (n. d.). *¿Qué es Fintech?, Guía rápida de CNMV.*

[https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Fichas/GR03\\_Fintech.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Fichas/GR03_Fintech.pdf)

Comunicación AEFI. (4 de noviembre de 2020). *La definitiva aprobación del Sandbox sitúa a España como referencia europea del ecosistema Fintech.* AEFI.

<https://www.asociacionfintech.es/sin-categorizar/la-definitiva-aprobacion-del-sandbox-situa-a-espana-como-referencia-europea-del-ecosistema-fintech/>

Corrales, D. (julio de 2018). *El proceso de digitalización en BBVA*. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Thomson Reuters-Civitas, 5ª Edición.  
<http://www.guerrasynavas.com/pdf/CB42.pdf>

Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., Urbiola, P. (2015). La transformación digital de la banca. *Observatorio Economía Digital*. BBVA Research.  
[https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2015/08/Observatorio\\_Banca\\_Digital\\_vf.pdf](https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2015/08/Observatorio_Banca_Digital_vf.pdf)

Danneels, E. (2010). Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32, 1-31.  
[https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2017/05/Danneels-2011-Strategic\\_Management\\_Journal-1.pdf](https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2017/05/Danneels-2011-Strategic_Management_Journal-1.pdf)

Del Pozo, E. (30 de marzo 2019). *Santander, BBVA y CaixaBank invierten 3.000 millones en su digitalización*. Expansión.  
<https://www.expansion.com/empresas/banca/2019/03/30/5c9ddb33468aeb5b5c8b45fd.html>

Díaz, E. (14 de noviembre de 2020). *El Santander pone cifra a su ERE: saldrán 4.000 empleados y cerrará 1.000 oficinas*. El Economista.  
<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10885473/11/20/El-Santander-pone-cifra-a-su-ERE-saldran-4000-empleados-y-cerrara-1000-oficinas.html>

Díaz, E. (20 de febrero de 2021). *Openbank aterriza en Argentina y comenzará a operar antes de julio*. El Economista. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11060816/02/21/Openbank-ateriza-en-Argentina-y-comenzara-a-operar-antes-de-julio-.html>

Enders, A., Jelassi, T., Köning, A., Hungenberg, H. (2006). The relativity of disruption: e-banking as a sustaining innovation in the banking industry. *Journal of Electronic Research*, 7(2), 67-77.

El País. (11 de julio de 2005). *Patagon y SCH, historia de un desencuentro*.  
[https://elpais.com/internacional/2005/07/11/actualidad/1121032813\\_850215.html](https://elpais.com/internacional/2005/07/11/actualidad/1121032813_850215.html)

EY. (2019). *Global FinTech Adoption Index 2019. As FinTech becomes the norm, you need to stand out from the crowd.* [https://www.ey.com/en\\_gl/ey-global-fintech-adoption-index](https://www.ey.com/en_gl/ey-global-fintech-adoption-index)

Finnovate. (octubre de 2018). *Neo banks – performance and new ideas.* Finnovate Research. [https://irp-cdn.multiscreensite.com/91156662/files/uploaded/Neobanks%20Performance%20and%20New%20Ideas%20Finnovate\\_v7\\_10\\_11\\_2018.pdf](https://irp-cdn.multiscreensite.com/91156662/files/uploaded/Neobanks%20Performance%20and%20New%20Ideas%20Finnovate_v7_10_11_2018.pdf)

Finnovating. (27 de enero de 2020). *España quinto país de Europa en inversión fintech con 245 millones de euros.* Finnovating news. <https://www.finnovating.com/news/espana-quinto-pais-de-europa-en-inversion-fintech-con-245-millones-de-euros/>

Fintech futures. (febrero de 2019). *Challenger Banks in Spain: who's who (and what's their tech).* <https://www.fintechfutures.com/2019/02/challenger-banks-in-spain-whos-who-and-whats-their-tech/>

Florido. (17 de junio de 2020). *Caixabank reinventa su banca móvil con Imagin.* La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/economia/20200617/481826065217/caixabank-imaginbank-imagin-banco-movil-app.html>

Funcas. (15 de mayo de 2019). *El crecimiento de los Neobancos en Europa.* Notas observatorio de la digitalización financiera. [https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/ODF/odf\\_docs/1258.pdf](https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/ODF/odf_docs/1258.pdf)

Funcas. (13 de enero de 2020). *El 24% de los usuarios de banca valora productos de distintas entidades y crece la preferencia por los Neobancos.* <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/NotasPrensa/444.pdf>

Fernández, J. (19 de noviembre de 2020). *Revolut pone al frente de su negocio en España a un ex de Badi y Airbnb.* Expansión. <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2020/11/19/5fb545e1e5fdeac7558b4685.html>

Garijo, M. (30 de enero de 2021). *Quiénes son y qué te ofrecen: 13 fintech que ya operan en España y que buscan desbanca a la banca tradicional.* Business Insider. <https://www.businessinsider.es/13-fintech-ya-funcionan-espana-revolut-n26-bnext-794463?amp=1>

- Giang, J. H., Fritschi, L. N. (2020). *The Rise of Neobanks: An Analysis of the Disruptive Potential of Neobanks in the Swiss Banking Sector* [Master thesis, Copenhagen Business School]. Copenhagen Business School. [https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/62188115/860023\\_123733\\_123256.pdf](https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/62188115/860023_123733_123256.pdf)
- González, F. (2014). La transformación de una empresa analógica en una empresa digital: el caso de BBVA. *Reinventar la empresa en la era digital*. BBVA. <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/02/BBVA-OpenMind-La-transformacion-de-una-empresa-analogica-en-una-empresa-digital-el-caso-de-BBVA-Francisco-Gonzalez.pdf.pdf>
- Gonzalo, A. (23 de agosto de 2019). *Revolut supera en España los 300.000 clientes en menos de dos años*. Cinco días. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/08/22/companias/1566499527\\_703531.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/08/22/companias/1566499527_703531.html)
- Green, R. (21 de enero de 2021). *The global Neobanks report: How 26 global companies are winning banking customers and pivoting from growth to profitability in a \$27 billion market*. Insider. <https://www.businessinsider.com/global-Neobanks-report>
- Hopkinson, G. G., Klarova, D., Turcan, R. (Ed.), Gulieva, V. (Ed.). (agosto de 2019). How *Neobanks'* business models challenge traditional banks. *Young Graduate News*. International Business Centre at Aalborg University. <https://vbn.aau.dk/en/publications/how-Neobanks-business-models-challenge-traditional-banks>
- Igual, D. (noviembre de 2018). Las *fintech* y la reinención de las finanzas. *Revista de los Estudios de Economía y Empresa*. Universitat Oberta de Catalunya, (10), 31-32.
- Imagin. (n.d.). <https://www.imagin.com/home>
- Kauflin, J. (4 de noviembre de 2019). *Dawn Of The Neobank: The Fintechs Trying To Kill The Corner Bank*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jeffkauflin/2019/11/04/dawn-of-the-neobank-the-fintechs-trying-to-kill-the-corner-bank/?sh=5e2bcf1cb0f6>
- KPMG. (noviembre 2017). *Fintech, innovación al servicio del cliente. Informe del Observatorio de la Digitalización Financiera Funcas-KPMG*. 12-13. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/11/fintech-innovacion-servicio-cliente.pdf>



- KPMG. (junio de 2018). *Comparativa de la oferta de la banca vs. Fintech*. 41. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/06/comparativa-oferta-%20banca-fintech.pdf>
- Lamothe, P. (2020). La evolución del sector de servicios financieros: La amenaza creciente de las fintech a la banca tradicional. *Colegio de Economistas de Madrid. España 2019. Un balance*, (167/168 extra), 177-187.
- Marco, J.L. (1 de febrero de 2021). *El BBVA de Carlos Torres pasa de España y de sus empleados*. Capital Madrid. <https://www.capitalmadrid.com/2021/2/1/58647/el-bbva-de-carlos-torres-pasa-de-espana-y-de-sus-empleados.html#:~:text=La%20plantilla%20del%20BBVA%20en,menos%20que%20un%20a%C3%B1o%20antes.>
- Maudos, J. (2012). El impacto de la crisis en el sector bancario español. *Cuadernos de información económica*, (226), 155-164. [https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS\\_CIE/226art15.pdf](https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_CIE/226art15.pdf)
- Medici. (29 de octubre de 2019). *Regulatory Framework: Gaps & Opportunities to Support Growth of Neobanks*. <https://www.waikato.ac.nz/library/guidance/referencing/apa/examples/webpages-and-social-networking>
- N26. (n.d.). <https://n26.com/es-es>
- N26. (octubre de 2020). *¡Ya somos más de 500.000 clientes en España!* Blog N26. <https://n26.com/es-es/blog/medio-millon-de-clientes-en-espana>
- Openbank. (n.d.). *Hitos en nuestra historia*. <https://www.openbank.es/quienes-somos>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 79-93.
- Quintanero, J., Santos, R., Fernández, A., Moreno, A. (2020). *Fintech: panorama y retos en la obtención de información*. *Revista de estabilidad financiera del Banco de España*, (38), 57.
- Revolut. (n.d.). <https://www.revolut.com/es-ES/acerca-de-revolut>
- Rodríguez, R. (septiembre 2013). La reforma financiera y la reestructuración del sector español de bancos y cajas de ahorros. *Icade. Revista cuatrimestral de las Facultades de*

*Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (89), 11-31.

<https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/1120>

Rolfe, A. (4 de enero de 2021). *The global state of Neobanks*. Payments, cards & mobile. <https://www.paymentscardsandmobile.com/the-global-state-of-Neobanks/>

Santander. (2021a). *Informe financiero Enero-Diciembre 2020*.

<https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informacion-privilegiada/2021/02/hr-2021-02-03-informe-financiero-folleto-cuarto-trimestre-2020-es.pdf>

Santander. (3 de febrero de 2021b). *Presentación de resultados ejercicio 2020*.

<https://www.santander.com/es/accionistas-e-inversores>

Santander. (2021c). *Informe anual 2020*.

<https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-anual/2020/ia-2020-informe-anual-es.pdf>

Santander. (2020). *Informe anual 2019*.

<https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-anual/2019/ia-2019-informe-anual-es.pdf>

Santander. (2019). *Informe anual 2018*.

<https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-anual/2018/IA-2018-Informe%20anual-20-es.pdf>

Santander. (2018). *Informe anual 2017*.

<https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-anual/2017/IA-2017-Informe%20Anual%202017-20-es.pdf>

Semple, C. (24 de enero de 2019). *Atom bank amplía su oferta para clientes*. BBVA.

<https://www.bbva.com/es/atom-bank-amplia-su-oferta-para-clientes/>

Spínola, C., Orgeira, J., Moreira, M. (enero de 2020). *Fintech report 2020*. NOVA School of business and economics.

[https://www2.novasbe.unl.pt/Portals/0/Files/Reports/SEI\\_Fintech%20Report.pdf](https://www2.novasbe.unl.pt/Portals/0/Files/Reports/SEI_Fintech%20Report.pdf)

Torrego, J.M. (18 de septiembre de 2020). *En España operan ya más de 400 startups del sector fintech*. El referente. <https://elreferente.es/scouting/en-espana-operan-ya-mas-de-400-startups-del-sector-fintech/>

Valero, S., Climent, F., Esteban, R. (febrero de 2020). Future Banking Scenarios. Evolution of Digitalisation in Spanish Banking. *Journal of business, accounting and finance perspective*, 2(2): 13. <https://dx.doi.org/10.35995/jbafp2020013>

Varela, A. F. (17 de junio de 2020). CaixaBank prevé aumentar un 70% la rentabilidad de sus usuarios más jóvenes transformando imaginBank en una app de estilo de vida y contenidos digitales. Business insider. <https://www.businessinsider.es/caixabank-transforma-imaginbank-aumentar-rentabilidad-661285>

Varga, D. (2018). Fintech: supporting sustainable development by disrupting finance. *Budapest Management Review*, 8(11), 231-249.

Wilkinson, B., O'Neill, D., Allchin, C., Chavez, R. (2019). *The state of the financial services industry 2019: Time to start again*. Oliver Wyman. <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2019/January/The-State-Of-Financial-Services-2019-Time-to-start-again.pdf>

## ANEXO I

Tabla 4. Categorías, codificación y descripción.

Categoría	Codificación	Descripción
<b>Factores externos</b>		
<i>Categorías basadas en Porter (2008)</i>		
Sustitución tecnológica	P1	Pasajes que hagan referencia a nuevas tecnologías o procesos que tengan potencial para afectar al sector bancario.
Nuevos entrantes en el mercado	P2	Pasajes que hagan referencia a la entrada de nuevos competidores en el mercado bancario.
Posición competitiva	P3	Pasajes que hagan referencia a la posición competitiva de la entidad en el entorno bancario, ya sea sobre su propia posición o sobre la posición de los competidores actuales.
Influencia del consumidor	P4	Pasajes que hagan referencia al comportamiento y/o expectativas del consumidor sobre las decisiones estratégicas de la entidad en cuestión.
<b>Factores internos</b>		
<i>Categorías basadas en Christensen (1997)</i>		
Innovación sostenible	I1	Pasajes que hagan referencia a iniciativas llevadas a cabo por la entidad en las que se haga referencia a la creación, lanzamiento u oferta de nuevos productos, servicios o procesos con el objetivo de satisfacer las necesidades de actuales bases de consumidores. Pueden suponer iniciativas futuras, pasadas o actuales. Incluye potenciales ideas, comentarios generales y casos concretos. Se excluyen de esta categoría comentarios generales que no supongan una iniciativa por parte del propio banco.
Innovación disruptiva	I2	Pasajes que hagan referencia a la creación, lanzamiento u oferta de nuevos o actuales productos, servicios o procesos con el objetivo de explorar nuevos mercados o segmentos de población. Incluye ideas, comentarios generales y ejemplos pasados, actuales o futuros. No se incluyen ideas generales que no indiquen actividades hechas por el propio banco.

<b>Categoría</b>	<b>Codificación</b>	<b>Descripción</b>
<i>Categorías basadas en Danneels (2010)</i>		
Aprovechamiento de recursos	D1	Pasajes que indiquen que el banco está reestructurando sus recursos internos para la mejora de los canales de distribución internos. Pasajes que incluyan referencias a la mejora de productos y servicios existentes y a procesos de transformación digital interna. Además, se incluyen referencias a retención y atracción del talento y formación de la plantilla actual. No se incluyen pasajes sobre cuestiones generales llevadas a cabo fuera del propio banco.
Acceso a recursos externos	D2	Pasajes que hagan referencia a adquisiciones, <i>Joint Ventures</i> o acuerdos de cooperación con otras empresas que la entidad haya llevado a cabo o que esté barajando para el futuro. Incluye también ideas o intenciones de llevar a cabo estos acuerdos próximamente. No incluye pasajes sobre ideas generales que no se hayan desarrollado en el seno del propio banco.
Liberación de recursos	D3	Pasajes que hagan referencia a pasados, presentes o futuros recortes de sucursales físicas, plantilla y activos. Se incluyen pasajes que hablen de esta posibilidad. No se incluyen pasajes generales que no indiquen esta posibilidad en el seno del propio banco.
Otros	0	Pasajes que no se puedan incluir en ninguno de los anteriores.

*Fuente: Elaboración propia, basada en Giang y Fritschi (2020).*

## ANEXO II

Tabla 5. Frecuencia de palabras clave Santander.

Año	Neobanco	Fintech	Digital	Disrupción
2020	1	3	56	3
2019	1	6	40	0
2018	0	3	28	3
2017	0	2	29	0
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>153</b>	<b>6</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de los informes anuales de 2017 a 2020.

Tabla 6. Frecuencia de palabras clave BBVA.

Año	Neobanco	Fintech	Digital	Disrupción
2020	0	2	18	1
2019	0	1	21	0
2018	0	3	24	1
2017	0	6	14	1
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>77</b>	<b>3</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de los informes anuales de 2017 a 2020.

Tabla 7. Frecuencia de palabras clave Caixabank.

Año	Neobanco	Fintech	Digital	Disrupción
2020	1	5	28	3
2019	1	2	14	3
2018	0	2	19	1
2017	0	1	12	2
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>73</b>	<b>9</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de los informes anuales de 2017 a 2020.

### ANEXO III

Tabla 8. Frecuencia de categorías Santander.

Año	Sustitución tecnológica	Nuevos entrantes en el mercado	Posición competitiva	Influencia del consumidor	Innovación		Capacidades dinámicas			Otro
	P1	P2	P3	P4	I1	I2	D1	D2	D3	0
2020	7	3	6	6	14	6	14	4	2	1
2019	5	1	7	7	3	3	16	2	1	2
2018	10	1	3	6	7	2	2	1	0	2
2017	6	2	7	3	6	2	3	0	0	2
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>7</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>30</b>	<b>13</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>7</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de los informes anuales de 2017 a 2020.

Tabla 9. Frecuencia de categorías BBVA.

Año	Sustitución tecnológica	Nuevos entrantes en el mercado	Posición competitiva	Influencia del consumidor	Innovación		Capacidades dinámicas			Otro
	P1	P2	P3	P4	I1	I2	D1	D2	D3	0
2020	5	2	0	2	6	0	1	3	0	2
2019	4	1	1	6	3	2	1	1	1	2
2018	2	0	1	7	6	4	6	2	0	0
2017	4	1	1	2	5	1	1	6	0	0
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de los informes anuales de 2017 a 2020.

Tabla 10. Frecuencia de categorías Caixabank.

Año	Sustitución tecnológica	Nuevos entrantes en el mercado	Posición competitiva	Influencia del consumidor	Innovación		Capacidades dinámicas			Otro
	P1	P2	P3	P4	I1	I2	D1	D2	D3	0
2020	6	3	2	1	8	3	6	3	1	4
2019	2	2	1	2	4	1	4	0	3	1
2018	3	0	1	4	5	0	3	4	0	2
2017	2	1	2	1	4	2	0	0	1	1
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>8</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de los informes anuales de 2017 a 2020.