



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# **La competencia bancaria en el ámbito digital**

Autor: Elena Bravo Blanco-Hortiguera

Tutor: Raúl González Fabre

**MADRID | ABRIL 2021**

## **I. ÍNDICE DE CONTENIDOS**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
1.1. Exposición de los objetivos	4
1.2. Explicación de la metodología	5
1.3. Desarrollo y estructura	5
<b>2. LA COMPETENCIA</b>	<b>8</b>
2.1. ¿Qué es la competencia?	8
2.2. La competencia en el sector bancario en España	12
<b>3. CONTEXTO HISTÓRICO</b>	<b>16</b>
3.1. Evolución histórica de la banca y su digitalización en España	16
3.2. <i>Fintech</i>	24
3.3. Neobancos	26
<b>4. ANÁLISIS COMPETITIVO</b>	<b>29</b>
4.1. Análisis competitivo del mercado bancario	29
4.2. Análisis del público objetivo por cada tipo de institución	30
4.3. Productos y servicios ofertados por cada tipo de institución	33
4.4. Ventajas y desventajas de cada tipo de institución	37
<b>5. EL FUTURO DE LA BANCA EN EL ÁMBITO DIGITAL</b>	<b>45</b>
5.1. El futuro de la competencia bancaria	45
5.2. Retos y claves de éxito para la banca digital	48
<b>6. CONCLUSIÓN</b>	<b>53</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>57</b>

## **II. RESUMEN, PALABRAS CLAVE**

El presente trabajo revela el poder de la banca tradicional y la posición con la que cuenta actualmente en su sector de actividad, a pesar de la influencia y la repercusión que la aparición de los nuevos competidores digitales ha tenido sobre su modelo de negocio tradicional.

Esta conclusión es alcanzada tras revisar artículos académicos sobre la digitalización en el sector bancario, páginas webs de las instituciones financieras que se han analizado y estudios relacionados con la evolución de las instituciones bancarias realizados por centros de investigación.

**PALABRAS CLAVE:** Competencia, sector bancario, banca tradicional, banca digital, *Fintech*, neobanco.

## **III. ABSTRACT, KEY WORDS**

This paper reveals the power of traditional banking and the position it currently holds in its sector of activity, despite the influence and impact that the emergence of new digital competitors has had on its traditional business model.

The previous conclusion has been reached after reviewing academic articles about the digitalization in the banking sector, websites of the financial institutions that have been analyzed, and studies related to the evolution of banking institutions conducted by research centers.

**KEY WORDS:** Competition, banking sector, traditional banking, digital banking, *Fintech*, neobank.

# 1. Introducción

## 1.1. Exposición de los objetivos

La digitalización y el desarrollo de la cuarta revolución industrial, constituye un fenómeno que ha influido en todo el mundo y en los ámbitos sociales, políticos, económicos y culturales, entre otros. Esta revolución, ha dado lugar a la transformación de la mayoría de los sectores de actividad y por ello, un sector tan tradicional como es el bancario, ha tenido que evolucionar y adaptarse rápidamente a la influencia de la tecnología. Con el fin de sobrevivir y no ser vencido por los nuevos competidores que aparecen en el ámbito digital y por los posibles futuros competidores, que se están introduciendo con mucha fuerza, los bancos han tenido que modificar algunas bases de su modelo de negocio.

Asimismo, la repercusión que existe entre las nuevas tecnologías de la información y la sociedad es mutua. Mientras que las primeras están enfocadas a un tipo de sociedad, que ha ido evolucionando y adaptándose a los cambios como consecuencia de la revolución digital, la sociedad ha evolucionado con esta revolución, modificando sus intereses y, por tanto, las necesidades que reclama de su entorno.

En relación con lo comentado anteriormente, el primer objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es analizar la competencia del sector bancario actual en España como consecuencia de la influencia de la digitalización y de la entrada de nuevos agentes en el sector bancario. A su vez, se busca determinar el impacto que ha tenido la incorporación de las nuevas tecnologías sobre este sector, así como la posición que tiene la banca tradicional en el mercado bancario, a pesar de los múltiples competidores surgidos en el ámbito digital.

Un segundo objetivo, que va alineado con el primero, es identificar cuáles son los retos futuros a los que se enfrenta la banca tradicional con el fin de conocer dónde se encuentran las claves de éxito del sector bancario.

## 1.2. Explicación de la metodología

Para el desarrollo de este Trabajo de Fin de Grado, me he basado en la búsqueda, lectura y recopilación de información de diversos artículos académicos, publicaciones de instituciones bancarias y análisis o reportes que éstas han hecho junto con centros de investigación como por ejemplo Funcas, la Fundación de las Cajas de Ahorros, muy especializada en el campo de las finanzas, y entre otras cosas, en la regulación y digitalización financiera.

También he utilizado el libro titulado *La transformación digital en el sector financiero* cuyos autores son Raquel Arguedas, Ángel Sánchez y Rodrigo Martín.

## 1.3. Desarrollo y estructura

El capítulo 2 trata el tema de “la competencia” desde un punto de vista teórico. Se compone de dos subapartados y con la pregunta en el primero de ellos de “¿qué es la competencia?” se definen conceptos clave que nos harán entender el significado de algunos términos que son la base de este trabajo. Entre estos destacamos los conceptos de la competencia y de las tecnologías de la información y la comunicación. Estas últimas impactan positivamente en el modelo de negocio de las empresas, al hacerlas más eficientes, ágiles o reducir sus costes, generando en ellas una ventaja competitiva, otro de los términos que se define. Asimismo, se definen las cinco fuerzas que, según Michel Porter, constituyen la base de la estrategia de una empresa, con el fin de que aumente su rentabilidad y mejore su posición en el mercado en el que desarrolla su actividad.

En el segundo subapartado titulado “la competencia en el sector bancario en España”, se detallan los hechos clave que han constituido las bases de la competencia en el sector bancario tradicional, así mismo los nuevos hechos que son fruto de la digitalización bancaria, y que también generan competencia.

El capítulo 3, se denomina “contexto histórico” y comienza con el apartado de “evolución histórica de la banca y su digitalización”. Se lleva a cabo un análisis del progreso que ha vivido el sector bancario, y cómo ha ido evolucionando con el tiempo a medida que la regulación a la que estaba sometido se reducía, que aparecían nuevos sistemas o agentes que suponían un reto para la banca tradicional o que se afrontaban situaciones de irregularidad o de crisis. Para ello, hemos estructurado la evolución histórica en cuatro revoluciones, contextualizadas en cuatro periodos de tiempo sucesivos. Después, en los apartados siguientes de “*Fintech*” y de “neobancos”, se describen de manera detalla las características principales de estos nuevos competidores de la banca tradicional, que han sido contextualizados periódicamente en el subapartado anterior.

El capítulo 4 titulado “análisis competitivo”, comienza con el subapartado de “análisis competitivo del mercado bancario en España” donde se especifican los dos tipos de negocio, el tradicional y el digital, y las tres entidades que se incluyen dentro de ellos y que hemos considerado como competidores directos para llevar a cabo el análisis de competencia del sector bancario.

A continuación, nos encontramos con los dos siguientes apartados: “análisis del público objetivo por cada tipo de institución”, donde se detalla cierta información sobre los colectivos que demandan los servicios bancarios, diferenciando entre particulares y empresas, y “productos y servicios ofertados por cada tipo de institución”, donde se recogen las características de los productos y servicios con los que cuenta cada una de las instituciones bancarias que estamos analizando. Por último, y una vez se detallan las cualidades de cada uno de ellos, se ha llevado a cabo un análisis bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter para determinar las “ventajas y desventajas de cada tipo de institución”.

En el capítulo 5, “el futuro de la banca en el ámbito digital” se encuentran dos apartados. En primer lugar “el futuro de la competencia bancaria”, donde se detalla información sobre los gigantes tecnológico o *BigTech*, el nuevo gran competidor al que se comienza a enfrentar el sector bancario. En segundo lugar, encontramos el apartado donde se recogen las decisiones estratégicas que adopta el sector bancario y las herramientas que la banca tradicional debe incluir en su negocio, si no lo ha comenzado a hacer ya, con el fin de adaptarse a la evolución de este mercado. La denominación bajo la que encontramos esta información es la de “retos y claves de éxito para la banca digital”.

Por último, el capítulo 6 se denomina “conclusiones”. En este apartado se recoge información tratada a lo largo del mismo en relación con la evolución que ha vivido el sector bancario, la influencia que la digitalización ha causado en el mismo, y los nuevos agentes que han irrumpido y que están comenzando a entrar a competir en el mercado financiero. También incluye información sobre las limitaciones con las que nos hemos encontrado al desarrollar el trabajo y las futuras líneas de investigación que surgen de realizarlo y en las que puede resultar interesante profundizar.

## **2. La competencia**

### **2.1. ¿Qué es la competencia?**

El significado de la palabra competencia se puede entender desde diferentes puntos de vista, por lo que nos encontramos con una palabra con variedad de significados en función del contexto en el que nos situemos. Sin embargo, centrándonos en el tema que vamos a tratar, la definición más correcta sería la de: “situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio” (Real Academia Española, 2014, definición 3).

La competencia entre empresas consiste en la lucha entre dos o más entidades con los mismos productos y servicios, que rivalizan para conseguir la mejor posición frente a los clientes y, por lo tanto, pretenden liderar el mercado en el sector en el que desarrollan su actividad.

A lo largo de los años, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han ido cobrando importancia en las empresas con el objetivo de contribuir a obtener una buena posición en los mercados con altos niveles de competencia.

Estas herramientas ayudan a las empresas a ser más eficientes en sus negocios. Por un lado, ayudan a las organizaciones a agilizar y mejorar su relación con el público, en el que participan sus dos jugadores primordiales, los clientes y los proveedores. Por otro lado, ayudan a la mejora de la eficiencia de los procesos internos de la empresa, lo que contribuirá a una reducción en el desperdicio de los recursos. Finalmente, con el uso de estos sistemas de información y con un análisis de los resultados obtenidos, que permitirá comprobar si la compañía ha logrado cumplir o no sus objetivos y sus expectativas, la empresa podrá cambiar de estrategia para ir ajustando y modificando sus procesos y con ello, ser mejor y más eficiente en el servicio que prestan.

En este ámbito, podríamos considerar que la definición más apropiada para entender la influencia de las TIC sería la siguiente (Hernández, s.f.):

Conjunto de recursos necesarios para tratar información a través de ordenadores y dispositivos electrónicos, aplicaciones informáticas y redes necesarias para convertirla, almacenarla, administrarla y transmitirla. A nivel de usuario, sea individual o empresa, las TIC forman el conjunto de herramientas tecnológicas que permiten un mejor acceso y clasificación de la información como medio tecnológico para el desarrollo de su actividad.

Las TIC forman parte de las ventajas competitivas que tiene cada negocio. Entendemos por ventaja competitiva “cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.” (Sevilla, s.f.).

Existen diversos atributos que constituyen las ventajas competitivas de una empresa. No obstante, estos atributos son muy variables y, se pueden ver afectados en el corto plazo, por este motivo las empresas deben estar atentas y conseguir que los atributos del negocio evolucionen a medida que lo hace el entorno tan cambiante con el que nos enfrentamos día a día.

Otra idea importante sobre la competencia es aquella que sostuvo Michael Porter en relación con las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia empresarial.

“Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques” (Porter, 2008). Por tanto, conocer el sector en que desarrolla su actividad la empresa, permite

anticiparse a los competidores y mejorar las rentabilidades de la organización, ya que la empresa conoce el posicionamiento estratégico que debería llevar a cabo para tener éxito y obtener una ventaja competitiva en su mercado.

Las cinco fuerzas de Porter son las siguientes (Porter, 2008):

- El poder de negociación de los clientes: determina la capacidad que tienen los consumidores para influir en las entidades. Algunas situaciones como por ejemplo la escasez de compradores en el mercado, que los productos que ofrezcan las entidades competidoras entre sí no tengan apenas diferencias, que la utilidad que le presten los productos o servicios sea baja o la diferencia de calidad entre el mismo producto de diferentes proveedores apenas se note, harán que el poder del cliente aumente. Se encontrará en posición de exigir personalización, mejora de los atributos del producto o servicio o bajada de precios, ya que en algunas ocasiones, el consumidor puede incluso oponerse a las empresas y ser él mismo el que comience a desarrollar los productos y servicios que previamente contrataba.
- El poder de negociación de los proveedores: detalla la ventaja y el poder que obtienen los proveedores de productos y servicios para controlar el mercado. Ante la situación de un mercado muy concentrado en el que apenas hay organizaciones capaces de ofrecer lo mismo, si los costes de cambio de proveedor son elevados o si realmente ofrecen un producto diferenciador del de sus competidores, las empresas serán capaces de elevar los precios, reducir la calidad o transferir los costes a los demandantes del mercado.
- Amenaza de productos sustitutivos: consisten en productos que cubren las mismas necesidades que otros ya existentes en el sector, pero de forma distinta. Cuando un comprador se encuentra con que un nuevo producto le cubre la misma necesidad que el que ya consume, pero de

mejor forma e incluso aportándole mayor comodidad, si además se dan características como que el coste de cambiar el producto o servicio que consume por el de la competencia es bajo, probablemente nos encontraremos con la situación de que el cliente consuma los nuevos productos y servicios del competidor.

- Amenaza de nuevos competidores entrantes: este hecho supone la aparición de nuevas empresas en el sector de actividad, se introducen con nuevas capacidades y con la idea de ganar cuota de mercado. Ante esta situación los agentes que ya estaban en el mercado deben mejorar su oferta, bien reduciendo precios o bien elevando la calidad y ofertando mejores condiciones.

A su vez, la entrada de nuevos competidores está limitada por las barreras de entrada del mercado entre las que destacamos, la inversión inicial que supone para una empresa introducirse en un determinado sector, el coste que conlleva para el consumidor cambiar de proveedor de productos o servicios o las ventajas con las que ya cuentan las empresas establecidas, como son, las economías de escala al producir grandes volúmenes o la buena reputación e identidad de marca, fruto de su trayectoria.

- La rivalidad entre competidores existentes: surge de las cuatro fuerzas explicadas previamente. Consiste en la rivalidad que se genera por la lucha de las compañías que compiten en el mercado al tomar acciones como son, la bajada de precios, el aumento de la oferta con la que cuentan al crear ideas nuevas, la mejora de los productos y servicios que ofertan o el lanzamiento de nuevas campañas publicitarias que generan un impacto positivo.

La competencia es mayor cuando el mercado cuenta con varios competidores, de similar tamaño y potencia. Asimismo, características como que la existencia de barreras de salida sea alta, por ejemplo, porque

se trate de un negocio muy especializado en algo concreto, o que los competidores estén muy comprometidos en su negocio y aspiren a ser líderes, hace que la rivalidad aumente.

Como hemos podido identificar, la competitividad depende de múltiples aspectos entre los que destacamos el uso eficiente de los recursos, el fomento de la innovación, la aplicación de mejoras en el negocio que permitan escalar a la organización en el sector de actividad y la importancia de considerar tanto a la oferta como a la demanda.

Esto dos conceptos consisten en la forma en la que la empresa se enfrenta al cliente, en la variedad de características que éstos perciben de los productos o servicios de la propia organización y en comparación de los mismo con los de otras. También, se refiere a los valores, la identidad y el estilo de la compañía. Por ello, siempre que la empresa consiga diferenciarse y ofrecer todo lo mencionado de una manera correcta, se logrará una buena reputación que le ayudará en su posición competitiva frente a otras compañías del sector.

## 2.2. La competencia en el sector bancario en España

A lo largo de los últimos años, el sector bancario ha experimentado una gran transformación en su negocio. Antes de que el sector se viese afectado por la influencia de la revolución digital y después de la crisis financiera de 2007-2008, momento en el que la banca sufrió la entrada de nuevos agentes que actuaron como nuevos competidores para la banca tradicional, las entidades financieras existentes en aquel momento competían entre ellas centrándose en dos factores.

Por un lado, las numerosas sucursales con las que contaba cada entidad bancaria suponían una opción primordial a la hora de que los clientes eligieran la institución financiera en la que querían depositar su dinero (Acosta et.al., 2016, p.103).

Uno de los intereses de los clientes en el negocio de la banca tradicional, era el grado de presencialidad, gracias a la facilidad y comodidad que suponía para realizar las operaciones y gestiones bancarias. Por ello, que una entidad bancaria tuviese una gran cantidad de sucursales y puntos de acceso fomentaba que la población tendiese a abrir sus cuentas en dichas entidades, lo que supondría una ventaja competitiva para las mismas.

Por otro lado, el *“too big to fail”*, es decir, que las autoridades nacionales estuvieran dispuestas a salvar con fondos públicos a una entidad bancaria en el caso de que se encontrase en una situación de quiebra, dependía principalmente del tamaño de las entidades. Cuanto mayor tamaño y peso en el sector, mayor desencadenamiento de riesgos y repercusión en la economía global causaría que estas entidades sufriesen una insolvencia. Por ello, como únicamente las entidades con un tamaño considerable se verían beneficiadas por este fenómeno, cuando los clientes buscaban entidades en las que depositar su dinero, las instituciones bancarias tradicionales de mayor tamaño presentarían una ventaja frente a aquellas con menor capacidad y poder en el sector.

Otro factor que influye en la competencia bancaria es la concentración bancaria. Sobre todo, tras la crisis financiera de 2008, las entidades experimentaron una época de incremento en las fusiones y adquisiciones entre las mismas.

Uno de los objetivos de las operaciones de concentración, es la reducción de los costes por unidad de producto. En el caso de los bancos, los costes fijos se rebajan reduciendo sucursales cercanas de los bancos que se unen o se absorben, y los costes variables, procurando sinergias entre los negocios de dichos bancos.

Estos hechos dieron lugar a la desaparición de muchas oficinas bancarias, lo que ayudó a la reducción de costes de aquellas entidades que se fusionaban. A su vez, estas aumentaban su tamaño de negocio haciendo que resultase más seguro para los clientes contratar productos y servicios de entidades con mayor envergadura y con mayores influencias en el sector (Álvarez, 1998, p.140).

De esta manera, podemos observar como las grandes entidades ganaban completamente el terreno a las que no conseguían alcanzar dichos niveles de cuota de mercado.

Finalmente, otro hecho sobre el que es importante centrarnos a la hora de hablar de la competencia, la evolución y los cambios del sector bancario, es la reconversión del sector para adaptarse a la revolución tecnológica. Esto, que ha supuesto el cierre de muchas sucursales durante los últimos años, algo que como acabamos de comentar, constituía un hecho muy importante a considerar en cuanto a la competencia del sector bancario tradicional, también ha traído una modificación del modelo de negocio de este sector (Álvarez, 1998, p.140).

Algunas de las mejoras con las que surgen estos nuevos competidores que suponen un reto para la banca tradicional serían, la comodidad que ofrecen a sus clientes para contratar sus servicios, la reducción de coste en sus modelos de negocio que se ven reflejado en el cliente, el aumento de la transparencia o la incorporación de tecnologías disruptivas que les generan ventajas competitivas frente al modelo convencional (Ontiveros et.al., 2012).

Estas características dan lugar a una mejora de la experiencia del cliente que genera otro reto para la banca tradicional, que debe rediseñar su modelo de negocio de tal forma que logre cubrir esta necesidad.

Finalmente, la desregularización bancaria y el impacto de la globalización son las tendencias que afectan a la competencia tanto interna como externa del sector y sobre las que hablaremos a continuación a lo largo de la evolución histórica de la banca y la influencia de la digitalización.

### **3. Contexto histórico**

#### **3.1. Evolución histórica de la banca y su digitalización en España**

Para poder entender la situación actual del sector bancario, nos remontaremos a la evolución histórica de la banca y a los inicios de la digitalización del sector. Para ello, haremos un breve recorrido por la historia, comenzando por los años 50 hasta la actualidad y basándonos en las cuatro fases que componen la revolución tecnológica según recoge el libro de Arguedas et. al. (2019), que tienen su inicio en 1950.

La primera etapa, denominada revolución 1.0, comprende desde mediados del siglo XX hasta 1990. Con la Ley bancaria de 1946 aumentó el intervencionismo estatal y el aislamiento del sector bancario, aunque gracias al Plan de Estabilización de 1959 que recoge la Ley de Bases de Ordenación del Crédito y la Banca el 14 de abril de 1962, el Banco de España comenzó a tomar medidas parecidas a las que se estaban tomando en el resto de Europa. Además, trató de reducir las barreras de entrada en el sector bancario y fomentó la expansión de las oficinas. Lo que conllevó a una liberalización parcial del sector. (Historia Bancaria de América Latina y España, s.f.).

Por tanto, hasta los años 70 el sistema bancario se caracterizaba por la regulación e intervención tan elevada a la que estaba sometido. Sin embargo, a partir de dicho año, comenzó la modernización y liberación del sistema.

Por aquella época en el mundo empezó a cobrar importancia la banca a distancia. Un ejemplo de esto fue el desarrollo de nuevos sistemas más automatizados como, por ejemplo, la creación de Sistemas Automáticos de Respuesta de Voz que permitían a los clientes solucionar cuestiones bancarias mediante una conversación por teléfono con un robot. Asimismo, las instituciones financieras comenzaron a incorporar ordenadores en sus oficinas sustituyendo el uso del papel.

Además, aunque unos años atrás se había visto dinero electrónico traducido en la presencia de tarjetas de crédito y de débito por el mundo, fue en los años 70, cuando también se empezaron a ver los primeros cajeros automáticos por las ciudades. En 1974 tuvo lugar la llegada de éstos a España, instalándose el primer cajero automático de una sucursal del Banco Popular en Toledo. Este hecho permitía que las entidades se liberasen de algunas funciones como la dispensación de dinero en sus oficinas, prestando un mejor servicio al cliente al poder enfocarse en necesidades de otro tipo (Ontiveros et.al., 2012).

La poca innovación y competencia del sector bancario español y su peculiaridad de ser un sector estático, terminó cuando en los años 80, España, entró a formar parte de la Comunidad Económica Europea (CEE). Además, otros factores que favorecieron el fin de las características expuestas previamente, fueron los avances tecnológicos a los que se sometía el sector y la globalización de los mercados financieros, ya que todo esto suponía un aumento de la competencia externa (Álvarez, 1998, p.134).

Estos hechos llevaban consigo una serie de consecuencias como el fomento del libre intercambio de capitales y el desarrollo de una política común. Aunque es cierto que en un primer momento existieron fuertes restricciones que limitaban la actividad, a los pocos años estas restricciones fueron disminuyendo, y los bancos extranjeros podían operar con la misma libertad que los bancos nacionales (Álvarez, 1998, p.135).

Fue entonces necesario para las entidades financieras adaptar su negocio tanto a los clientes con los que ya contaban en sus carteras, como al mercado al que se enfrentaban, ya que estas dos cosas suponían el componente principal para sobrevivir en su sector y poder continuar con el desarrollo de su actividad.

Al mismo tiempo, el impacto tecnológico seguía evolucionando y creciendo en este ámbito. En los años 80, también surgió el concepto de Planificación de Recursos Empresariales (ERP).

Este término hace referencia a “un conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad” (Aner, s.f.). Adaptando este término al sector bancario tenemos la siguiente definición (Arbentia, s.f.):

Un ERP bancario es un software de gestión orientado a ayudar a las empresas a tener actualizada toda la información contable y, por tanto, la mejora en aspectos operativos (gestión de cobros, pagos, etc.), así como en la calidad de la información financiera (previsiones, balances, resultados, etc.).

Con el paso del tiempo estas herramientas han ido evolucionando y mejorando, pero sobre todo, se han ido adaptando a las obligaciones fiscales. Son sistemas de información que benefician tanto a la empresa como a los usuarios. Esto favorece que, en esta época los bancos comenzaron a instaurar estos sistemas, beneficiándose así de lo que ellos suponen.

Estos sistemas traen consigo una serie de ventajas para los bancos como por ejemplo, la mejora de su posición frente a aquellos competidores que no los incorporan, la integración de las operaciones en su negocio y la centralización de la información con la que trabajan. Estas ventajas benefician a las entidades en cuanto a la calidad de los productos y servicios que ofrecen, fomentando así su crecimiento. Les permite mejorar el desarrollo de su actividad, automatizando procesos, integrando actividades, permitiéndoles llevar a cabo un seguimiento en tiempo real y aumentando la seguridad de la empresa. Aun así, nunca debemos dejar de prestar la atención a los riesgos que puede traer tales como,

la pérdida de control o los errores internos no visibles, que pueden llevar al fracaso (Quiles, 2020).

En los años 90 y con la desregularización bancaria, se liberalizaron los tipos de interés y las comisiones, aumentó la presencia de la banca española a nivel internacional al liberalizarse los movimientos de capitales internacionales y las cajas de ahorro se comenzaron a regular de igual forma que los bancos, moviéndose bajo los mismos coeficientes. Esto trajo como consecuencia que muchas cajas rurales se expandieran fuera de los territorios y que muchas otras se fusionasen (Álvarez, 1998, p.135).

Esta liberalización marca el comienzo de la revolución 2.0 (1990-2000) causando en primer lugar, el nacimiento de nuevos agentes que se convirtieron en nuevos competidores al diferenciarse por su oferta y por la innovación de sus productos. Surgieron los fondos de inversión, que actuaban como competidores en cuanto a la captación del ahorro de la economía. Aparecieron nuevos modelos de entidades bancarias y las cajas de ahorro se expandieron por todo el territorio nacional llegando a considerarse como otro gran competidor.

Durante estos años, con la llegada de internet, la industria experimentó un antes y un después. Los bancos tradicionales comenzaron a desarrollar sus webs y portales informáticos para ofrecer sus propios productos y servicios. Fue entonces cuando también aparecieron los primeros bancos 100% *online*, filiales de las instituciones bancarias ya existentes, como es el caso de OpenBank (1995) el banco directo del Santander Central Hispano (Acosta et.al., 2016, p.104).

Además, en esta época el cliente comienza a ganar poder y a generar presión sobre las entidades bancarias a la hora de tomar decisiones y ofrecer productos. Una de las razones que explica este hecho es que comienza el momento de la revolución de internet y del *e-banking* (Arguedas et.al., 2019).

Durante el año 2000 y el comienzo de la revolución 3.0 (2000-2008), el desarrollo de la banca *online* continuó con su crecimiento. Sin embargo, mientras que estas entidades seguían sufriendo pérdidas, la banca tradicional aumentaba su rentabilidad. El sector financiero se encontraba ante un público que seguía valorando el contacto directo más que la comodidad de operar por internet en cualquier momento del día. Fue esa la razón por la que la banca *online* se vio obligada a reinventar su negocio, pues la sociedad no estaba reaccionando al mismo ritmo que al que se desarrollaba la banca por internet (Calvo y Martín de Vidales, 2007, p.71).

Además, otra razón que influía en las pérdidas de la banca *online* era la elevada inversión en tecnología que suponía su modelo de negocio (Acosta et.al., 2016, p.103). Para alcanzar el éxito, necesitaban bases de almacenamiento de datos de mayor capacidad, que les aportase buena gestión y análisis de la información de los clientes, además de incluir softwares de gestión de clientes que permitiese a las entidades conocer tanto los intereses de su público en cuanto a los productos y servicios, como sus perfiles de riesgos para proceder a concederles créditos. Estos son factores muy relevantes, pero suponen un coste muy elevado.

Las primeras y principales entidades digitales que aparecieron fueron (Calvo y Martín de Vidales, 2007, p.72): Openbank (a pesar de su aparición al público en 1995, comenzó a tener más éxito pasados unos años), el banco directo del Santander Central Hispano, Uno-e (2000) el supermercado financiero del BBVA y Bancopopular-e (2000).

Durante mucho tiempo, estas empresas se enfrentaron a pérdidas continuas provocadas por diversos motivos entre los que destacamos: los elevados gastos en publicidad con el fin de atraer a nuevos clientes, las políticas de precio agresivas a las que se sometieron al ofrecer rentabilidades muy elevadas, la alta

retribución del cualificado personal al que contrataban y los pocos clientes a los que atraía, puesto que la influencia de las herramientas y medios digitales en la población española, todavía no estaba suficientemente implementada (Calvo y Martín de Vidales, 2007, p.72).

Pasados los años los resultados de la banca *online* fueron mejorando y las pérdidas que sufrían previamente se redujeron, lo que generó un crecimiento favorable en sus resultados.

Para mantener dicha tendencia, las entidades *online* tuvieron que modificar su estrategia, y se centraron en ampliar los productos y servicios que ofrecían así como en estudiar cuáles eran los canales de venta más favorables.

En 2003, las continuas caídas de los tipos de interés, que llegaron a mínimos históricos, hicieron que el sector de la banca *online* se enfrentase a la pérdida de clientes. Estos comenzaron a irse hacia productos que la banca tradicional en aquel momento ofrecía de manera más atractiva y con rentabilidades mayores. Un ejemplo son las hipotecas, la diferencia entre la tasa de revalorización de la vivienda y los intereses de la hipoteca era tan rentable, que la población aprovechaba estas oportunidades (Calvo y Martín de Vidales, 2007, p.79).

Ante esta situación OpenBank y Bancopopular-e consiguieron situarse a la cabeza, mejorando su eficiencia y rentabilidad, saliendo de los números rojos y obteniendo ganancias por primera vez. Mientras tanto, sus competidores digitales continuaban con resultados negativos y seguían luchando para conseguir un hueco en este área del mercado y del sector digital (Calvo y Martín de Vidales, 2007, p.80).

Es en el año 2004, cuando Uno-e e Inversis, banco que nació con el objetivo de ofrecer productos de inversión, obtuvieron un beneficio positivo por primera

vez. Con ello, estas cuatro entidades españolas que operaban a través de internet lograron un beneficio neto conjunto en el primer trimestre de ese año de 2,04 millones de euros, frente a las pérdidas de 7,68 millones registradas en el mismo período de 2003 (Calvo y Martín de Vidales, 2007, p.82).

La banca por internet continuó creciendo en España, como se vio reflejado en los ejercicios anuales de las entidades. En 2006, el sector comenzó a frenar su crecimiento por primera vez en años, debido a que la banca tradicional, dentro de la que incluimos los bancos convencionales y las cajas de ahorro, modificaron su estrategia lanzando cuentas y depósitos mensuales de elevadas rentabilidades.

En los años 2007 y 2008, el sector se enfrentó a la gran crisis financiera que influyó de tal manera que llevó a la banca a una reestructuración de su negocio.

La complejidad de los activos, derivada de estructuras complicadas y métodos de valoración del riesgo frecuentemente inapropiados, junto con el alto apalancamiento de las operaciones, fruto de los altos costes fijos, llevo a que muchas entidades comenzasen a fusionarse y a ser absorbidas por otras, pues la capacidad operativa disminuyó.

Tras el citado proceso de recesión económica, comienza la denominada revolución 4.0 (2008-actualidad), en la que vivimos hoy en día. Arguedas et.al., (2019) contextualizan esta revolución de la siguiente manera:

La gran recesión económica del 2008, originada por los fallos de la regulación, la falta de transparencia del riesgo de los instrumentos financieros y la sobrevaloración de productos da lugar a la necesidad de un cambio en la prestación de servicios financieros y la oportunidad para que nuevos actores desarrollen modelos innovadores teniendo como centro de su operativa al cliente (p.28).

Tras la crisis financiera de 2008 se llevó a cabo una modificación del marco institucional, que afectó a todos los agentes del sector. Un ejemplo de ello fue el caso de las cajas rurales que desde 2009 hasta 2013 vivieron una época de fusiones y absorciones llegando a la reducción considerable del número de entidades, oficinas y presencia de estas instituciones en las diferentes provincias (Alda et.al., 2017, p.104).

Además, con la aparición de los smartphones durante esta época, comienza el apogeo de la banca móvil, ya que se reduce la necesidad de acudir a las oficinas bancarias.

Desde entonces, el uso de los teléfonos móviles en las gestiones de las operaciones bancarias del día a día como son los pagos mediante *e-wallets*, y para la realización de operaciones puntuales, como son las inversiones, no ha dejado de crecer. No obstante, el número de clientes que usa la banca móvil es mayor en el público joven, en concreto, aquellos que conforman la generación de los llamados *millenials*. Aun así, es importante que los bancos no se queden atrás en lo que se refiere a innovación y nuevas funcionalidades en sus aplicaciones, puesto que el futuro de la banca depende en una gran medida, por no decir completamente, de este ámbito (Ditrendia, 2020).

Durante esta época, también tuvo lugar la llegada del *Big Data*. La incorporación de estas herramientas se emplea para gestionar grandes volúmenes de información que, dado su tamaño, no pueden gestionarse ni analizarse con herramientas tradicionales, siendo así necesario aplicar nuevas técnicas para tratarlos y poder sacar provecho de un activo tan importante con el que cuentan las compañías como son, los datos.

Una buena gestión de datos ayuda a las empresas a ser más eficientes a la hora de tomar decisiones. Por ello, “gestionar grandes cantidades de información

de los clientes, permiten a las entidades financieras generar un servicio más individual y personalizado, que favorezca la fidelización” (Hiberus Tecnología, 2018), al igual que ayuda a la orientación de los recursos para obtener mayores beneficios y a desarrollar un modelo de negocio que les permita ahorrar en costes.

Además, el *Big Data* supone una serie de ventajas de gran interés e importancia para los bancos como es la ayuda en la gestión de fraudes. Nos encontramos ante un sector muy propenso a verse afectado por fraudes tanto internos, generados por actividades fraudulentas llevadas a cabo por trabajadores que cuentan con un conocimiento sobre la empresa, como externos, producidos por agentes que no guardan relación con la organización. Identificamos problemas de fraude en los medios de pago, en el blanqueo de capitales o en la financiación del terrorismo, además de ataques de ciberseguridad. El *Big Data* facilita a través de identificación de ciertos patrones la detección del crimen financiero y ayuda a las entidades a anticiparse a los hechos y, en consecuencia, a proteger a sus clientes.

Finalmente, destacamos en esta etapa la incorporación de empresas tecnológicas al sistema financiero, dentro de las que incluiremos a las *Fintech* y los neobancos, sobre los que aportaremos más información en los siguientes puntos. Estas *startups* ven la oportunidad de ofrecer nuevos servicios financieros o facilitar el proceso de los ya existentes como, por ejemplo, las transferencias internacionales (Arguedas et.al., 2019).

### 3.2. *Fintech*

La revolución tecnológica y la crisis financiera de 2008, dio lugar a la aparición de las *startup Fintech*. Este término proviene de las palabras *finance* y *technology* y hace referencia a “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” (CNMV, s.f.)

Las *Fintech* conforman un mercado muy grande y segmentado, compuesto por cantidad de empresas que ofrecen soluciones concretas sobre las que cuentan con un elevado nivel de especialización.

Estas empresas fueron unos de los agentes principales de la irrupción digital en el sector bancario y desde el momento en el que aparecieron se convirtieron en competidores directos de la banca tradicional. Sin embargo, con el paso del tiempo cabe la posibilidad de verlas como aliadas de la banca convencional, pues como explican Arguedas et al. (2019), una de las características de estas *startups* es su corto ciclo de vida, ya sea porque desaparecen o porque son adquiridas por un competidor mayor del mercado.

La gran crisis económica que se vivió en el mundo supuso un importante cambio en la forma en la que el sector bancario desarrollaba su negocio. Este hecho hizo que la sociedad perdiera la confianza en las entidades bancarias existentes en aquel momento, lo que dio lugar a la aparición de nuevas alternativas en las que la población encontró mayor seguridad frente al miedo e incertidumbre de cómo se estaba manejando su dinero. Desde entonces estas plataformas no han dejado de crecer, y muchas de ellas han ido doblando su valor año tras año, a una mayor velocidad en comparación con la evolución de la competencia de otros sectores.

Los negocios del sector existentes ya no se enfrentaban únicamente a la innovación que conllevaban las *Fintech*. Este nuevo modelo de negocio ofrecía una mayor comodidad para el cliente, además para la empresa suponía un coste mucho menor en el desarrollo de su negocio.

La ventaja principal de estas entidades es que entran en segmentos a los que la banca tradicional no llega con su modelo de negocio, y que son capaces de abordar problemas que resultan complicados de resolver con el modelo de negocio ya establecido por la banca clásica. Un ejemplo, sería la falta de

transparencia propia de las entidades convencionales y que las *Fintech* consiguen abordar desde el primer momento. Asimismo, más que ofrecer pluralidad de productos y servicios, suelen focalizarse en una necesidad concreta y específica sobre la que se hacen expertos (Arguedas et.al., 2019).

Una de las características de estas entidades es la de ofrecer sus productos de una manera totalmente *online*, sin necesidad de contar con cajeros y sucursales. Además, el uso de tecnologías disruptivas supone la rapidez en sus procesos, flexibilidad en su estructura y el empleo de una metodología ágil que permite a la empresa ofrecer soluciones de forma rápida y que facilita el acceso a productos que previamente requerían una mayor cantidad de requisitos para poder optar a ellos. Un ejemplo sería la posibilidad de conseguir financiación en cuestión de minutos.

Estas *startups* del sector financiero, además de añadir valor a los servicios financieros con los que ya contamos a día de hoy, también se caracterizan por tomar como centro de todas sus decisiones y acciones al cliente. Para ello, cuentan con herramientas que protegen del fraude a éstos y fomentan la inclusión bancaria de aquellos colectivos que todavía no están bancarizados, ofreciéndoles facilidades para acceder a los productos y servicios del sector bancario (KPMG y Funcas, 2018, diapositiva 37).

### 3.3. Neobancos

Los neobancos tienen su origen en Reino Unido como consecuencia de la crisis financiera de 2008 y forman parte del grupo de competidores a los que se enfrenta la banca tradicional. “El Observatorio eCommerce los define como entidades bancarias que usan la filosofía *fintech*. Pero las empresas *Fintech* no son entidades bancarias, solo son intermediarios entre el banco y el cliente” (Garzón, 2019)

Al igual que las *Fintech*, estas empresas financieras ofrecen sus servicios de manera digital y por norma general sin la existencia de cajeros y de sucursales.

El negocio de estas entidades se caracteriza por contar con un alto nivel de innovación y con mucha presencialidad en las redes sociales. Sin embargo, podemos diferenciar dos tipos en función de si cuentan con una licencia regulatoria válida ante el supervisor nacional para desarrollar su actividad, en cuyo caso les denominaremos *challenger bank* o si por el contrario no cuentan con dicha licencia y necesitan el soporte de una institución bancaria que custodie el dinero para poder operar (BBVA Research, 2016).

A la hora de hablar del desarrollo de actividades y normativa, los neobancos guardan una mayor relación con el modelo de los bancos tradicionales que las *Fintech*, pues entre las condiciones bajo las que sustentan su negocio encontramos algunas como que al igual que los bancos y a diferencia de las *Fintech*, cualquier persona o entidad no puede ponerlo en marcha. Asimismo, tienen la misma normativa que la que se exige a cada banco en cada país, y en España, tienen los mismos requisitos que un banco, en lo que se refiere a capital social mínimo necesario para su constitución. Además, algunos neobancos también se encuentran respaldados por el Fondo de Garantía de Depósitos garantizando una cobertura de hasta cien mil euros (100.000€) por titular y entidad, como se requiere a los bancos españoles (Pibank, 2018)

Dentro de las características, la mejora de la eficiencia fruto de la oferta de productos y realización de operaciones de manera completamente *online*, se ve reflejada en el cliente con tarifas y tasas de interés más bajas o en las menores comisiones que deben pagar.

Por otro lado, las aplicaciones sencillas e intuitivas con las que cuentan permiten a los clientes obtener cualquier tipo de información financiera a tiempo

real y operar de forma ágil y dinámica. Además, al igual que las *Fintech*, buscan captar a la parte de la población que todavía no está bancarizada.

Finalmente, los neobancos cuentan con una amplia variedad de productos y de servicios financieros como son: la apertura de cuentas, las tarjetas de crédito y débito, las transferencias internacionales, el cambio de divisas o las herramientas de gestión de finanzas como, por ejemplo, la gestión de gastos e ingresos (Garzón, 2019). Asimismo, solo algunos neobancos tienen la capacidad de ofrecer productos similares a los de la banca tradicional como son las hipotecas, lo que contribuye a fortalecer a estas nuevas empresas competidoras del sector bancario.

## 4. Análisis competitivo

### 4.1. Análisis competitivo del mercado bancario

Tras contextualizar como ha sido la evolución del sector bancario a lo largo de los años y determinar la influencia de la digitalización en la banca, podemos identificar como este último hecho es uno de los causantes de la modificación del modelo de negocio en este sector al introducir a nuevos agentes en el mercado. Como consecuencia de ello, surge la necesidad de evolucionar y poder adaptarse a los distintos tipos de relación e interacción que los clientes reclaman a las entidades, así como de ser capaces de cubrir todas las necesidades relacionadas con la actividad financiera.

Por lo tanto, a la hora de llevar a cabo el análisis competitivo del sector bancario, tendremos en cuenta a dos tipos de negocio y tres tipos de entidades.

El primer negocio será la banca tradicional, dentro de la que únicamente consideraremos a aquellas entidades tradicionales conocidas popularmente entre la sociedad, cuyo negocio, aunque haya ido evolucionando con el paso del tiempo hasta permitir gestionar algunos aspectos del negocio de manera digital, se asienta principalmente sobre la existencia de oficinas, sucursales y cajeros para llevar a cabo cualquier tipo de gestión.

Para ponernos en contexto y aunque no las incluyamos en nuestro análisis competitivo, como hemos comentado en el contexto histórico, la evolución del negocio de la banca tradicional también ha supuesto la creación de nuevas entidades, consideradas filiales de las ya existentes, cuyos servicios se ofrecen únicamente de manera *online* como, por ejemplo, OpenBank.

El segundo tipo de negocio será la banca digital, dentro de la que incluiremos a los neobancos y *Fintechs*. Considerando a éstas últimas, como competidores, o en un futuro, aliados de la banca tradicional (Arguedas et.al., 2019).

Para comprender cuales son los puntos que generan la competencia entre los tres tipos de entidades, en los dos siguientes apartados haremos un breve análisis que nos permitirá conocer el público que tiene interés por dichos servicios, además de informarnos sobre el funcionamiento de cada institución y la diferencia de los productos y servicios que ofrecen.

#### 4.2. Análisis del público objetivo por cada tipo de institución

Dentro de la demanda actual del sector bancario distinguimos entre particulares y empresas. Cada uno de estos conjuntos tienen intereses diferentes en cuanto al servicio que les conviene contratar.

Centrándonos en los particulares cabe destacar la influencia que la revolución digital causó sobre dicho segmento y como el sector bancario se enfrenta ahora a dos situaciones totalmente opuestas a la hora de prestarles sus servicios.

En primer lugar y como hemos mencionado, la entrada de generaciones más tecnológicas y la evolución de los más tradicionales a medida que surgen estas nuevas tendencias en el sector, puede suponer una inclinación en la contratación de productos y servicios a las entidades con modelos de negocio que hacen un mayor hincapié en el uso de herramientas digitales. Asimismo, la digitalización genera un cambio en las necesidades y las condiciones de demanda de los consumidores, lo que también supone una inclinación hacia el consumo de servicios financieros de instituciones bancarias digitales. Esta razón viene dada por su característica de adaptarse a los gustos y preferencias de los clientes, ofreciendo sus productos y servicios de manera cómoda y consiguiendo, a su vez, la conservación de la calidad de los mismos (Arguedas et.al., 2019).

Por el contrario, la existencia de clientes tradicionales o más conservadores que no consiguen entender como la digitalización y la gestión de su dinero pueden ir alineadas, despierta miedos e incertidumbres en ciertos aspectos como, por ejemplo, donde se encontrará su dinero y qué uso harán del mismo estas instituciones una vez lo depositan en sus entidades, o si realmente recibirán una respuesta por parte de estas ante una situación de crisis o incertidumbre bancaria.

Por ello, esta inquietud relacionada con la gestión de sus finanzas lleva a muchas personas a mostrar una inclinación por entidades físicas de las que esperan recibir una mejor respuesta, aunque sea simplemente por el hecho de poder verlas físicamente.

A estas razones que inclinan a ciertos particulares a la preferencia por la banca tradicional, se suma la idea de que vivimos en una época dominada por las tecnologías, lo que supone un aumento de los hackers en la red y como consecuencia de ello, un aumento de la posibilidad de que las entidades bancarias, que tratan con un gran número de datos de clientes y que están centradas en un tema delicado como es el dinero, sufran un ataque cibernético. Este hecho genera gran inquietud en la población, lo que conlleva en muchas ocasiones a limitar el uso de las tecnologías y a no hacer uso de ellas en lo relacionado con la gestión de sus posesiones económicas (Ontiveros et.al., 2012).

En el otro marco y considerando a las empresas, es posible que también nos enfrentemos a varios escenarios.

Encontrar una cuenta bancaria que se adapte a todas las necesidades de cada negocio puede ser muy complicado. Esta es una de las razones por las que probablemente nos encontraremos con quienes tienen una mayor inclinación por

la banca tradicional, pues su oferta de productos y servicios tiende a ser más amplia.

A su vez, las organizaciones convencionales con largos años de presencia en el mercado tienden a sustentar valores muy tradicionales. Por ello, sentir el respaldo de que trabajan con entidades bancarias que cuentan con oficinas y sucursales donde poder acudir en cualquier momento y ante cualquier imprevisto, teniendo la capacidad de conversar y tener relación física con trabajadores y gestores de la propia empresa, transmite una tranquilidad que colectivos como son las empresas, probablemente necesiten.

También, es importante considerar que la elección de un tipo u otro de banco, dependerá del tamaño de la empresa, de la actividad que desempeñe, del volumen del negocio, y de muchos otros factores que afecten de manera directa o indirecta a la compañía.

Por esta razón y teniendo en cuenta que ya existen neobancos que nacen con una especialización en ofrecer cuentas para negocios o autónomos más favorables, a una empresa podría resultar interesante contratar los servicios financieros con estas entidades en el caso de que tenga un elevado nivel de operaciones en el extranjero y como consecuencia trabaje con diferentes divisas, pues las condiciones con las que cuentan en relación con el uso de monedas extranjeras son más beneficiosas que las que ofrece la banca tradicional.

Igualmente, como hemos podido comentar a lo largo del trabajo, la oferta de productos y servicios de los nuevos competidores digitales suele ser más limitada, por lo que nos podemos encontrar con neobancos que, por ejemplo, brinden servicios útiles para organizaciones, pero no ofrezcan medios de pagos como TPV, en cuyo caso si el negocio necesita de este servicio no le compensará trabajar con estas entidades.

En resumen, más allá de la elección propia de cada empresa o cliente, entra en juego la oferta de productos y servicios de cada tipo de entidad.

#### 4.3. Productos y servicios ofertados por cada tipo de institución

Considerando las diferencias entre la variedad de entidades en relación con los productos y servicios financieros que ofertan, podemos destacar lo siguiente.

Los bancos tradicionales ofrecen una amplia variedad de productos y servicios financieros. Aunque a la hora de elegir la entidad en la que el cliente quiera depositar su dinero este es el responsable de informarse sobre la oferta de cada uno de ellos, los productos y servicios financieros entre las entidades existentes de la banca tradicional suelen ser muy similares entre sí.

Tras analizar la oferta de productos y servicios de los principales bancos españoles podemos determinar que algunos de ellos son (CaixaBank, 2021; Banco Santander, 2021; Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, 2021.):

- Servicios de orientación sobre que cuenta bancaria es más conveniente abrir en función de las necesidades personales y todos los productos y servicios asociados. Asimismo, los bancos tradicionales permiten la apertura de cuentas corrientes tanto a particulares como a empresas.
- Tarjetas bancarias asociadas a cuentas corrientes.
- Servicios de gestión de las cuentas bancarias y de las finanzas personales de manera *online*.
- Financiación en forma de préstamos, créditos, hipotecas o protección de descubiertos.
- Transferencias nacionales e internacionales suscritas a condiciones y comisiones.
- Avisos instantáneos sobre cualquier movimiento de la cuenta bancaria.
- Variedad de opciones de inversión.

- Asesoramiento patrimonial.
- Contratación de seguros de todo tipo, y en algunas ocasiones, asistencia para los clientes cuando se encuentran de viaje en el extranjero.
- Domiciliación de cualquier tipo de recibo, permitiendo a los clientes gestionar los pagos de los mismo a tiempo.

Como podemos observar, la oferta de estas entidades es tan amplia que cuentan con una gran capacidad para cubrir la mayoría de las necesidades del cliente, al igual que su volumen de negocio les permite hacer frente a operaciones de prestación de dinero de gran volumen.

Por otro lado, los neobancos cuentan con mayores desigualdades entre ellos, pues la cantidad y las características de los productos y servicios que ofrecen son notoriamente diferentes.

Además, en relación con los descritos anteriormente estas entidades presentan algunas dificultades para prestar la totalidad de los productos que ofrece la banca tradicional. Un ejemplo claro hoy en día sería, el comentado previamente, las hipotecas. Este es un producto financiero que todos los bancos tradicionales son capaces de ofrecer, siempre bajo ciertos requisitos y centrados en una normativa. Sin embargo, en la actualidad solo muy pocos neobancos pueden hacerlo, siendo muy probable que en un futuro todos sean capaces de ofrecerlo. Lo mismo sucede con ciertos productos de inversión.

Algunos de los productos y servicios que ofrecen los neobancos y que hemos podido identificar tras analizar la página web con información sobre algunos neobancos españoles (Neobancos, 2020), son:

- Apertura de cuentas bancarias, generalmente, sin gastos de mantenimiento o con unos gastos muy reducidos, para particulares y algunos de ellos también para empresas.

- Tarjetas de crédito o débito asociadas a las cuentas bancarias.
- Gestión de las finanzas como por ejemplo, ayuda en planes de ahorro de las cuentas o gestión de gastos e ingresos de los clientes.
- Financiación económica en forma de préstamos y créditos, por norma general de pequeñas cantidades.
- Transferencias internacionales y gestión de cambios de divisa. Este servicio constituye una de las grandes ventajas de estas entidades ya que los prestan de manera muy beneficiosa.
- Información instantánea desde la aplicación sobre la situación financiera de la cuenta bancaria y los movimientos que se van realizando.
- Variedad de opciones de inversión y algunos de ellos, inversiones innovadoras que los bancos tradicionales todavía no contemplan, como son las criptomonedas.
- Por lo general no existe un servicio de asesoramiento patrimonial personalizado. No obstante, cuenta con teléfonos móviles, correo electrónico y chats a partir de los que se pueden hacer consultas sobre todo aquello que preocupa al cliente.
- Algunos neobancos ofrecen asistencia de viaje, como por ejemplo, información útil y necesaria sobre cambios de divisa en todo momento o la posibilidad de contratar alquiler de coches o reservas de hoteles con dichas tarjetas.
- Algunos de ellos permiten la domiciliación de la nómina y recibos.

Finalmente, según Arguedas et.al. (2019) las *Fintech* son empresas caracterizadas por actuar a lo largo de toda la cadena de valor del servicio financiero aportando innovación, soporte tecnológico o externalización de productos o funciones, razón por la que hablamos de ellas como un competidor o aliado de otros negocios bancarios.

La oferta de estas empresas se resume en las denominadas verticales *Fintech*, que hacen referencia a las distintas categorías en las que cabe agrupar

el negocio de las *Fintech*, tomando como criterio los productos y servicios ofertados por las mismas (Arguedas et.al., 2019). Estas verticales incluyen:

- Asesoramiento y gestión patrimonial.
- Medios de pago.
- Financiación alternativa como, por ejemplo, préstamos sin garantía previa.
- *Regtech*, es decir, empresas tecnológicas que buscan cumplir los requisitos regulatorios de cada sector.
- Actividades de *crowdfunding* y *crowdfunding*.
- Servicios transaccionales o de divisa.
- *Insurtech*, esto es, compañías que aplican la tecnología al sector de los seguros.
- Infraestructura financiera.
- Criptomonedas como medio de intercambio y la tecnología bajo la que se sustenta, el *blockchain*.
- Identificación *online* de clientes.
- Servicios de *Big Data*.

En definitiva, otra característica de los productos y servicios de estos dos últimos grupos es la que hemos comentado a lo largo del trabajo sobre los beneficios que obtiene el negocio al ofrecer sus servicios de manera *online*.

Este hecho hace que la empresa reduzca sus costes al desprenderse de muchos de los costes fijos que conlleva su negocio. Además, el uso de herramientas digitales permite crear nuevos productos innovadores que los bancos tradicionales todavía no son capaces de ofertar. Un ejemplo es el caso de las criptomonedas, que únicamente ofrecen los bancos digitales, ya que aún no están reguladas por el Banco Central.

Asimismo, la evolución que hemos podido observar de estas entidades a lo largo de los años ha sido muy clara. Lo vemos reflejado en los neobancos con licencia bancaria, que comenzaron ofreciendo productos y servicios innovadores que no se encontraban como tales en la oferta de banca tradicional. Los clientes contrataban estos productos propios de los neobancos, con el fin de obtener beneficios extras que los bancos convencionales no les prestaban.

Dada la alta demanda por parte de la población, estas entidades incrementaron su oferta de productos y servicios, logrando cubrir prácticamente la totalidad de las necesidades financieras que sus consumidores les reclamaban, de modo que dejaron de ser meras entidades complementarias de los bancos tradicionales, pasando a ser las entidades principales de muchos de sus clientes.

#### 4.4. Ventajas y desventajas de cada tipo de institución

El impacto de la revolución tecnológica y la transformación que sufre el sector bancario tradicional y presencial al aparecer nuevos modelos competidores de su negocio como la banca digital, cuyo uso depende completamente de internet, trae consigo una serie de ventajas y desventajas que hace que ambos tipos de negocio se vean afectados, a la vez que sus clientes. Para conocerlas llevaremos a cabo un análisis bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

- **Poder de negociación de los clientes**

Contemplando las necesidades de los clientes que demandan servicios bancarios y atendiendo a las nuevas exigencias que derivan de la aparición de nuevos competidores en el sector, podemos determinar lo siguiente.

En primer lugar, nos encontramos con una ventaja para las dos entidades que hemos incluido en el negocio de la banca digital puesto que el modelo de negocio con el que nacen les permite adaptarse fácilmente a lo que el cliente exige (KPMG y Funcas, 2018, diapositiva 37). Como consecuencia de ello, cabe identificar una nueva desventaja para la banca tradicional, debido a la dificultad con la que se encuentra para adaptarse a este tipo de situaciones, al contar con una cartera de productos y servicios más rígida.

En cambio, el poder de negociación de los clientes de Porter supondrá una ventaja para la banca tradicional, cuando nos refiramos a aquellos segmentos de la población que siguen exigiendo un modelo de negocio presencial, basado más que en la individualización del servicio, en el contacto físico con personas de la entidad a través de las que puedan percibir un claro respaldo en cuanto a la gestión de sus finanzas (Ontiveros et.al., 2012).

Entre las razones que pueden llevar a este público a mantenerse en la línea de recibir el negocio de una forma tradicional podríamos destacar el miedo a la pérdida de trato personal en un tema como es la gestión de sus bienes financieros o las limitaciones con las que se encuentran, fruto de la necesidad de hacer uso de internet. Aunque parezca extraño y a pesar de la época en la que vivimos, mucha gente todavía no está conectada a internet, ya sea porque no es capaz debido a sus circunstancias de vida o porque simplemente deciden limitar el uso de este a otras actividades que no consideran de tanto riesgo.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El negocio bancario consiste en la gestión del dinero, por tanto, los principales proveedores de la banca son los clientes, ya que estos son los que depositan su propio dinero a las diferentes entidades bancarias. No obstante, en este caso nos enfocaremos en los proveedores de servicios de las entidades,

especialmente, en los proveedores de locales físicos, en los proveedores de servicios digitales y en los proveedores de medios de pago.

En primer lugar, la banca tradicional se encontrará con una situación de desventaja que viene dada por la necesidad de establecerse en locales físicos para desarrollar su actividad, pues como hemos comentado en varias ocasiones, su negocio se caracteriza por la presencialidad y la cantidad de sucursales y oficinas con las que cuentan. Este hecho supone que los costes fijos de las instituciones bancarias tradicionales sean mayores y, por tanto, traten de minimizarlos al fusionarse con otras entidades y reducir así el número de locales con los que cuentan o al disminuir su plantilla de personal. La razón de esto es que la banca tradicional se enfrenta a bancos que nacen sin sedes y como consecuencia, ahorrándose elevadas cantidades de costes fijos.

En relación con los proveedores de servicios digitales, la banca tradicional también se muestra en una posición desventajosa a causa de la necesidad de externalizar determinadas funciones (Toloba y Del Río, 2019, p.87).

Nos encontramos ante la situación de que muchas entidades financieras ya existentes necesitan aplicar esta acción de externalización, ya que por sí mismas y con sus modelos de negocio convencionales no son capaces de alcanzar y gestionar el conjunto de competencias que se requieren para triunfar en el mundo digital (Toloba y Del Río, 2019, p.87). Por ello, para no quedarse atrás respecto de los nuevos agentes emergentes que ya nacen con estas aptitudes, deciden contar con proveedores que les ayuden con la gestión al externalizar servicios, actividades y funciones.

Entre los riesgos asociados a esta función destacamos que la organización pueda aplicar mal la externalización incurriendo en la delegación de responsabilidades (Toloba y Del Río, 2019, p.88). De ahí la necesidad de que los bancos lleven a cabo controles exhaustivos que les permitan no perder el

control sobre los servicios que venden, pues una vez se aplica la externalización, la dependencia aumenta y probablemente se irá haciendo más fuerte, ya que volver a internalizarlo suele ser complicado.

Este proceso de externalización, necesario para impulsar una equiparación de poder frente al resto de agentes en competencia, desarrollará una tendencia común en el mercado de la banca tradicional, de tal forma que este tipo de prácticas se generalizarán entre los mismos, causando un aumento de poder en los proveedores de estos servicios.

Igualmente, a esta desventaja se suma otra que es la necesidad de formar al personal de las entidades tradicionales que no están acostumbrados a trabajar con estas herramientas o la de aumentar la plantilla y renovar parte del personal, pasando a contar con personas especializadas en ámbitos tecnológicos.

Por último, en relación con los proveedores de medios de pago, encontramos otra desventaja atribuible a las entidades digitales.

Tanto los neobancos y *Fintech* como la banca tradicional necesitan de estos servicios para emitir las tarjetas asociadas a las cuentas bancarias.

En España, las entidades con mayor peso en el mercado son Visa, MasterCard y American Express (Rahnema, 2006). Estas tres empresas son con las que las instituciones financieras llegan a acuerdos de comisiones, intereses, vencimientos y otras ofertas para finalmente imprimir sus marcas en las tarjetas de sus entidades.

Ante esta situación, en la que pocas empresas dominan el mercado de los servicios de pago, y al tratarse de una necesidad que concierne a todas las entidades, las instituciones financieras deben aceptar las condiciones y tarifas

que estas determinen. Asimismo, las entidades digitales, como son los neobancos y las Fintech, pueden encontrarse con una desventaja frente a la banca tradicional. Debido a su tamaño y su larga experiencia en el mercado bancario, estas entidades cuentan con un mayor poder de negociación con sus proveedores que les permite conseguir mejores condiciones a la hora de que estas empresas les presten sus servicios, lo que puede resultar más costoso para las entidades digitales.

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Como consecuencias del impacto de la digitalización, el sector bancario se enfrenta a la entrada de nuevos competidores que se introducen en el mercado con nuevos modelos de negocio.

Tanto los neobancos como las *Fintech* obtienen una ventaja frente a la banca tradicional en diversos aspectos. Por un lado, ofrecen productos y servicios innovadores y personalizados, al tomar como centro de su negocio al cliente y al hacer una buena gestión de los datos que tienen de todos ellos, gracias a incluir nuevas técnicas, cómo es el *Big Data* (Soley, 2015, p.51). Por otro lado, los canales de distribución de los que hacen uso para llegar a los clientes, la mejora de la eficacia, la eficiencia y la agilidad de su negocio y la transparencia bancaria que ofrecen desde un primer momento, aspecto sobre el que la banca tradicional todavía tiene margen de desarrollo, constituyen otras de las ventajas de estos dos negocios (Arguedas et.al., 2019). No obstante, el terreno no está completamente ganado con su entrada en el mercado. Pues la banca tradicional cuenta con una fuerte ventaja en términos de normativa y reglamentos legales del país y de las instituciones.

Como sabemos, el negocio bancario cuenta con una gran cantidad de normativa a cumplir para desarrollar su actividad, y como hemos comentado previamente, los neobancos únicamente podrán operar de manera

independiente cuando se traten de *challenger banks* y cuenten con una licencia bancaria, ya que, si hablamos de neobancos que carecen de ella o de *Fintech*, deberán actuar bajo otras instituciones bancarias o únicamente podrán operar como intermediarios entre clientes y bancos respectivamente. Esto supondrá una completa desventaja para estos dos, ya que su negocio siempre se encontrará con un límite que no le permitirá seguir escalando y creciendo en su sector del mercado.

- **Amenaza de productos sustitutivos**

La aparición de nuevos competidores conlleva la aparición de productos que pueden actuar como sustitutivos de los existentes.

Mientras que las *Fintech* obtienen una ventaja al ofrecer productos concretos y especializados, que suponen servicios extra para el cliente, a precios muy asequibles y con pocas condiciones para acceder a ellos, los neobancos también obtienen una ventaja al ofrecer casi los mismo productos y servicios que los bancos tradicionales, pero más avanzados tecnológicamente hablando y bajo las mismas características de costes y condiciones que las *Fintech*.

Aun así, en este punto encontramos una pequeña desventaja para éstos últimos, pues la rentabilidad que ofrecen de sus productos es, en comparación, menor que la que ofrece la banca tradicional.

- **Rivalidad entre los competidores**

Tanto la banca tradicional como las dos entidades que englobamos dentro de la banca digital, cuentan con un elevado poder que les aporta una potente posición en el mercado. No obstante, este poder no es igual para ambos tipos de modelos de negocio.

Todas y cada una de las entidades, deben luchar por fortalecer su posición en el mercado y cuando sea necesario mejorar su estrategia (Toloba y Del Río, 2019, p.92). La lucha por ello, la podemos ver en cómo la aparición de nuevos competidores lleva a la banca tradicional a modificar sus bases, estrategias y modelo de negocio a la vez que, el negocio de la banca digital conoce que entra en un sector donde las instituciones más tradicionales están muy bien posicionadas y, por tanto, tienen que luchar y aumentar sus esfuerzos por encontrar un hueco en el mercado que le ayude a superar el poder con el que cuentan estas entidades.

Nos encontramos ante un mercado bastante competitivo, pues como hemos visto a lo largo del subapartado, cada institución cuenta con una serie de ventajas que les ayuda a posicionarse de mejor manera en el sector bancario. Sin embargo, el tamaño forma parte de una de las características más importantes que debemos considerar a la hora de posicionar a los agentes y de determinar las ventajas competitivas con las que cuentan en relación con las de sus competidores.

La banca tradicional se ve beneficiada de esta característica debido al gran tamaño y volumen de su negocio, al elevado número de clientes con el que cuenta y a la reputación, en el buen sentido de la palabra, derivada de haber estado durante años presente en el mercado prestando una amplia variedad de servicios completamente necesarios para la población. Gracias a esta trayectoria de años, la banca tradicional también cuenta con un fuerte respaldo político y regulatorio, que le beneficia en múltiples sentidos, pero sobre todo ante situaciones como la comentada previamente, de inestabilidad económica y pánico bancario. Esta reputación ayudará a la banca tradicional a seguir introduciendo a nuevos clientes y generaciones en su negocio, incentivando así su crecimiento, ya que la seguridad que parece brindar al cliente es mayor que la que resulta de las entidades digitales.

Asimismo, el negocio bancario tradicional también cuenta con algunas características derivadas de su actividad que generan una mala reputación del mismo. El gran tamaño de su negocio puede ser en algunas ocasiones perjudicial frente a la competencia, pues sumado a la limitación con la que cuentan en cuanto a la personalización de productos de los clientes y a la falta de eficiencia para gestionar sus necesidades de formas más ágiles, lleva a que, en ciertos momentos, la banca tradicional desatienda a sus clientes (Toloba y Del Río, 2019, p.90). Aun así, resulta interesante plantearse hasta qué punto esta característica negativa, podría anteponerse al resto de las positivas, fruto de su gran volumen y su evolución del negocio durante los últimos años.

Finalmente, otra característica importante es que los productos y los servicios que ofrecen las instituciones bancarias convencionales y las digitales es muy homogéneo, pues ambas prestan actividades relacionadas con la gestión del dinero. No obstante, el ahorro de costes fijos con el que cuenta el modelo bancario digital supone una relevante ventaja para este negocio, a pesar de que todavía tenga que seguir trabajando en la búsqueda de licencias bancarias que le permitan operar con mayor libertad y que a su vez, le ayuden a garantizar un mejor respaldo regulatorio al prestar sus servicios.

## 5. El futuro de la banca en el ámbito digital

### 5.1. El futuro de la competencia bancaria

Además de los nuevos competidores fruto del impacto tecnológico a los que se enfrenta la banca tradicional y que hemos podido analizar en detalle a lo largo del trabajo, el sector bancario se enfrenta también a la entrada de los denominados gigantes tecnológicos o *BigTech* que, aunque hoy en día todavía no tengan tanta fuerza en el sector, suponen una gran amenaza para el futuro.

El término *BigTech* hace referencia a “grandes compañías tecnológicas-digitales globalizadas que se expande a la prestación directa de servicios financieros o de productos muy similares a los productos financiero. Las *BigTech* más conocidas son las compañías americanas agrupadas bajo el acrónimo GAFa (Google, Amazon, Facebook y Apple) y las asiáticas agrupadas bajo el económico BAT (Baidu, Alibaba y Tencent)” (KPMG y Funcas, 2019, diapositiva 12).

Cada vez más, tanto la banca tradicional como las *Fintech* y los neobancos, consideran que estos son los verdaderos competidores, puesto que son empresas conocidas mundialmente, sobre las que la población ya tiene una plena confianza depositada. Igualmente, aunque su negocio no es explícitamente financiero, la evolución de estas organizaciones en este ámbito es cada vez mayor (Arguedas et.al., 2019).

La mayoría de ellas ya han desarrollado servicios específicos, relacionados con la gestión de las finanzas, que aportan valor a su negocio. Un ejemplo son los que destacamos en el área de métodos de pago con Google, y sus servicios de *Google Wallet* o *Android Pay*, Apple y *Apple Pay* o Alibaba y *AliPay*.

Asimismo, para incrementar el ritmo de evolución de su negocio en el ámbito financiero, los gigantes tecnológicos se encuentran actualmente focalizados en

obtener el resto de las licencias que necesitan para llevar a cabo más actividades financieras como son las de suministrar préstamos y créditos a corto plazo, crear cuentas corrientes, gestionar activos u ofrecer seguros. No obstante, las *BigTech* muestran su desinterés por convertirse en entidades bancarias debido a las dificultades regulatorias que ello supone y a la complejidad y poca rentabilidad que les aportaría introducirse en este negocio (KPMG y Funcas, 2019, diapositiva 14). Es por esa razón por la que, aunque los gigantes tecnológicos no persigan convertirse en bancos, tampoco ponen el freno a intentar entrar en todas las actividades financieras que puedan llegar a alcanzar bajo su modelo de negocio actual o con las nuevas licencias, que acabamos de comentar, que siguen haciendo que el modelo de negocio en el ámbito financiero de las *BigTech* sea rentable.

Así pues, aunque estas entidades hoy en día no supongan una gran amenaza dado que su área de actuación está todavía limitada, sí que se prevé que en un futuro no muy lejano sean estas empresas las que se conviertan en los verdaderos competidores de la banca tradicional.

El poder de estas entidades para invertir continuamente en nuevas tecnologías les aporta una serie de beneficios de cara a su inclusión en el sector financiero y de cara al cliente que reclama comodidad y personalización de los servicios financieros, al que cada vez se va a enfrentar más el sector bancario, debido a la entrada de nuevas generaciones más digitalizadas y a la salida de las más tradicionales (KPMG y Funcas, 2019, diapositiva 34).

Además, su potencial en cuanto al uso de tecnologías para llevar a cabo su negocio les permite almacenar y procesar muchísimos más datos que lo que pueden hacer tanto la banca tradicional, como los neobancos y las *Fintech*, pues las *BigTech* ya no solo cuentan con datos de carácter personal de los clientes, si no que tienen conocimiento de más aspectos como son, sus gustos, las

páginas webs que visitan, los temas por los que tienen interés o incluso las zonas por las que habitúan a moverse (KPMG y Funcas, 2019, diapositiva 34).

Las *BigTech* también cuentan con la ventaja de que el cliente conoce y hace un uso diario de los servicios principales que ofrecen estas tecnologías y que constituyen las bases de su negocio, siendo así conscientes de la calidad que aportan, de lo simple que hacen cada proceso y del ahorro de tiempo que suponen al cliente al hacer uso de ellas. De ahí, la tendencia de que muchos clientes quieran utilizar estas entidades de servicios no financieros para gestionar actividades financieras.

Otro aspecto importante de considerar, al que se enfrentan todas las entidades del sector bancario, es a todo lo relacionado con el respeto a la privacidad y gestión de datos de los clientes. En este caso, los últimos escándalos que han podido ser conocidos a nivel mundial, sobre la violación de estas dos características de algunos de los gigantes tecnológicos, pueden suponer un reto para su introducción en el negocio financiero (KPMG y Funcas, 2019, diapositiva 27).

De este breve análisis podría ser interesante valorar la oportunidad de que las *BigTech* se alíen con la banca tradicional, pues ambos podrían verse beneficiados al colaborar y aportarse lo que a cada uno le falta.

Mientras que las entidades bancarias podrían verse beneficiadas por el potencial tecnológico con el que las *BigTech* cuentan, lo que les podría aportar un ahorro de costes o un aumento de la rentabilidad perdida por los bajos tipos de interés, también les aportaría beneficios derivados de la reputación de estas empresas y se evitarían que se convirtiesen en competidores directos que afectasen a su negocio de manera directa, generándoles un riesgo, de poder incluso llegar a desaparecer. A su vez, las *BigTech* encontrarían la oportunidad de introducirse de una manera sencilla en un sector como es el bancario,

altamente regulado y con un poder de la banca tradicional muy potente, que, si no fuera por la colaboración con ellas, podría hacer que frenasen su expansión.

## 5.2. Retos y claves de éxito para la banca digital

La banca debe continuar adaptándose a la revolución tecnológica y a la transformación digital que ha sufrido su sector en los últimos años. Para ello debe seguir modificando ciertos aspectos de su modelo de negocio, persistir con la prestación de nuevos servicios que previamente no ofrecía y con la incorporación de nuevos canales para llegar a sus clientes.

La transformación digital supone la transformación de la cultura de la empresa. En este caso concreto, para conseguir que la banca tradicional rote hacia un modelo de banca digital.

Para afrontar dicha transformación, el sector bancario adopta tres decisiones estratégicas (Arguedas et.al., 2019):

- **Agilidad:** basada principalmente en el desarrollo de una cultura digital que brinde a las organizaciones con un modelo bancario tradicional habilidades como son la optimización de la cadena de valor de la banca, la incorporación a la empresa de personal con talento tecnológico, la incrementación de personalización de los productos y servicios para el cliente y un sinnúmero de beneficios que hacen que la introducción de la digitalización en el negocio suponga una ventaja competitiva para la entidad que la incluye.
- **Business:** este reto se refiere a la capacidad de las entidades de aprender a vender a través de los nuevos canales digitales. Introducirse en el ámbito digital supone ofrecer nuevos productos y servicios mediante nuevos canales e incluso en ciertas ocasiones, crear nuevos modelos de

negocios no bancarios. Como, por ejemplo, llevar a cabo una alianza con una entidad financiera sin regulación bancaria, para arrastrar su negocio al ámbito digital.

- Cliente: la banca digital toma como centro de todas sus decisiones al cliente, por lo que este aspecto supondrá un reto para la banca tradicional que debe aprender a convertir el volumen de datos que tiene de los clientes en valor para su negocio, de tal forma que pueda sacar provecho de ellos consiguiendo así mejorar la experiencia del cliente y como consecuencia su reputación como entidad.

Como indican Arguedas et.al. (2019) en su libro, estos tres retos, requieren del apoyo de la alta dirección de la empresa, pues consiste en modificar aspectos del negocio interno de la organización cuya transformación afectará a la estrategia de la empresa, al personal, a la necesidad de incorporar profesionales expertos del ámbito digital y al modelo ya establecido del negocio, al aparecer nuevas áreas especializadas en funciones de carácter tecnológico, que previamente no eran necesarias.

Así mismo, Arguedas et.al. (2019) también manifiestan como el futuro de la banca tradicional sigue enfrentándose a diversos retos con los que ya está comprometido. Estas son las herramientas tecnológicas con las que ya cuenta y que debe seguir incorporando en su negocio para poder evolucionar y anteponerse a las ventajas con las que nacen sus competidores digitales. Estas tecnologías son fruto de la denominada cuarta revolución industrial e industrias 4.0.

En primer lugar, el negocio bancario convencional debe continuar aplicando el Big Data a su negocio con el fin de enfrentarse al volumen de datos con el que cuenta. Estos medios le van a ayudar a tomar decisiones de nuevos productos y servicios al gestionar dichos datos en tiempo real y de forma más eficaz. A su

vez, el *Big Data* contribuirá tanto a la gestión de riesgos como a la detección del fraude. Para poder entenderlo mejor aportaré el ejemplo del riesgo de crédito. Las entidades bancarias son muy propensas a verse afectadas por diversos riesgos, entre los que destacamos éste que acabamos de mencionar. Sin embargo, una aplicación de sistemas de *Big Data* sobre su negocio le va a permitir mejorar sus modelos de *rating*, reduciendo así la probabilidad de incurrir en dicho riesgo (Arguedas et.al., 2019).

En relación con la gestión de datos y la aparición de la banca digital, surge la necesidad de transferir servicios a la nube también conocido como *cloud computing*. Esto supone para las entidades una reducción de costes y mejora de la productividad, un aumento de la seguridad del cliente, así como, una mejoría de su experiencia. A pesar de que esta tendencia comienza a cobrar cada vez más importancia en el sector bancario, la externalización de sus servicios en estas nubes puede derivar en elevados costes y en un aumento de los riesgos para la banca tradicional (Blazheski, 2016).

Otra tendencia futura a la que ya se está enfrentando la banca tradicional es al denominado *open banking*. Esto es, mediante APIs (interfaz de programación de aplicaciones en abierto), unas aplicaciones a las que el cliente cede su información para que actúen de conector entre el banco y las empresas proveedoras de servicios financieros, se comparte información del cliente con terceras entidades de forma que otras *startups* o *Fintech* puedan colaborar con los bancos, ofreciendo soluciones innovadoras a sus clientes, que por sí solos no serían capaces de hacerlo (Arguedas et.al., 2019).

Esto significa que los datos de los clientes ya no pertenecen únicamente a los bancos, sino que ahora es el propio cliente el que tiene el poder de su información, pudiendo dar permiso para que otras organizaciones utilicen sus datos. De esta manera se genera mayor competencia entre entidades, pero a la vez, mejora la prestación de productos y servicios que los bancos tradicionales

pueden ofrecer a sus clientes ante esta revolución digital en la que la personalización parece primar.

La inteligencia artificial constituye otro de los retos futuros de la digitalización del sector bancario. Según la Asociación Española de Banca (2019), su fin principal, es básicamente el mismo que la mayoría de las herramientas que se aplican para evolucionar en el negocio del sector bancario, esto es, mejorar la experiencia del cliente, hacer más eficientes los procesos internos y reforzar la seguridad.

La creación de máquinas inteligentes permite imitar funciones cognitivas de los seres humanos, de manera que una máquina presente las mismas capacidades que los humanos. De esta forma, al aplicar la inteligencia artificial sobre el sector bancario, se consiguen automatizar procesos manuales que suelen resultar repetitivos o que no aportan un valor demasiado notorio, sobre todo en la parte relacionada con la atención al cliente.

De esta manera, mientras que hoy en día muchas entidades bancarias son capaces de automatizar respuesta a las preguntas más frecuentes que hacen los clientes, en un futuro, estas máquinas serán capaces de abordar cuestiones más complejas como, ofrecer asesoramiento financiero a un cliente o identificar las emociones que expresa éste al comunicarse con la entidad, sin necesidad de que exista una persona física que lleve a cabo este tipo de actividades que en un principio parecen tan personalizadas.

Aun así, aunque parezca que lo que se pretende es acabar con la relación humana, realmente esta no es la idea que se persigue. Lo que se busca es el desarrollo de más medios para llegar a entender al cliente, que en definitiva supone mejorar el servicio que se le presta, así como, generar más medios por los que la entidad recibe información.

Por último, otra de las tendencias ya comprometidas de la banca tradicional en el futuro será la incorporación de la tecnología *internet of things*. Este concepto ya fue definido por Kevin Ashton como que (Álvarez y Anatole, 2016):

Cada objeto tiene una identidad virtual propia y capacidad potencial para integrarse e interactuar de manera independiente en la Red con cualquier otro objeto, máquina o humano. Este nuevo concepto permite la transmisión de cualquier tipo de información desde prácticamente cualquier objeto que nos rodea, gracias al aumento de la conectividad y el incremento en el uso de smartphones (p.1).

Algunas de las implicaciones que podría tener esta tendencia en el sector bancario, son la creación de sucursales inteligentes en las que se apliquen herramientas que permitan el reconocimiento facial de clientes, la presencia de pantallas táctiles inteligentes, el análisis de las expresiones de los clientes o la autenticación biométrica de clientes para proteger sus cuentas y para poder acceder a las mismas aplicando estas técnicas. Otros beneficios del internet de las cosas es poder acceder a tus cuentas bancarias desde el móvil e incluso desde los nuevos dispositivos que tiene conexión a internet como son los relojes inteligentes.

## 6. Conclusión

Aunque hace años que aparecieron dispositivos digitales en el mundo, no ha sido hasta hace poco, cuando la digitalización se convirtió en un fenómeno que cambiaría la forma de comprender la realidad y de llevar a cabo las actividades del día a día, modificando las bases de muchos modelos de negocio.

Esta evolución tiene lugar, ya no solo porque sea necesario adaptarse al ritmo de desarrollo que tiene el mundo, si no por que como hemos podido ver a lo largo del trabajo, la incorporación de las tecnologías en los negocios aporta pluralidad de beneficios a las economías de las empresas. Esto hace que las organizaciones ya no sientan obligación de incorporarlas en ellas, si no necesidad.

Tras contextualizar la influencia digital en el sector y realizar el análisis competitivo de los agentes que desarrollan su actividad actualmente en el mercado, hemos podido extraer varias conclusiones.

En primer lugar, cabe concluir que el sector bancario se trata de uno de los sectores más afectados por la digitalización y el impacto que ha producido la misma. No obstante, nunca ha cerrado puertas a evolucionar en este ámbito, como hemos podido ver a lo largo del trabajo.

Comenzó con la incorporación de sistemas que mejoraban la prestación de algunos de sus servicios, como son los Sistemas Automáticos de Respuesta por Voz que agilizaban y daban una mejor atención al cliente, o los sistemas ERP, que permitían planificar y controlar de manera más eficiente los procesos internos de las entidades bancarias. Asimismo, los bancos tradicionales fueron los primeros en adaptarse a la revolución digital y anteponerse a los posibles nuevos competidores, pues al momento crearon sus filiales completamente *online* y a pesar de tener que lidiar con elevadas pérdidas de este negocio, los

mantuvieron hasta que lograron sacarlos a flote. A día de hoy, aunque algunos hayan cambiado su denominación o se hayan vinculado a otros, la mayoría de los bancos siguen conservando estos negocios.

Finalmente, tuvo lugar la aparición de los nuevos competidores digitales, y aunque la banca tradicional se haya encontrado con debilidades en su negocio debido a su influencia, también ha sido capaz de mantener su posición en el sector.

En segundo lugar y en relación con el último punto comentado sobre los nuevos agentes del mercado hemos podido obtener otra conclusión.

El análisis competitivo entre la banca tradicional, las *Fintech* y los neobancos, ha dado muestra de que por muy tecnológicos que sean los nuevos modelos de negocio digital, por mucha capacidad de personalización, de comodidad y facilidad de gestión y acceso a los clientes o de ofrecer productos similares a un menor coste o bajo menos condiciones, el gran tamaño del negocio bancario tradicional, junto con la reputación, en el buen sentido de la palabra, como mencionábamos previamente, y que ha ido construyendo a lo largo de muchos años, parece que por el momento es insuperable y siempre constituirá una de las mayores ventajas de estas entidades.

Además, el soporte legal con el que cuentan ofrece unas garantías que el cliente valora. Ya no hablamos solo del límite que supone en cuanto a la capacidad para actuar y desarrollar la actividad del negocio el hecho de no contar con licencia bancaria, como ocurre con todas las *Fintech* y neobancos que carecen de ella. Un ejemplo muy claro que refleja como el cliente tendrá posiblemente una mayor inclinación por las entidades tradicionales, es el del Fondo de Garantía de Depósitos, con el que cuentan todos los bancos y apenas algunos neobancos.

Aun así, el impacto de la digitalización, la eficiencia que supone, la agilidad que aporta y el ahorro en costes que conlleva, es completamente real. Por tanto, la banca tradicional debe aplicarlo en su negocio si quiere seguir manteniendo la reputación que comentábamos y aumentando la rentabilidad de su negocio. En este punto, también cabe la posibilidad de que las entidades más convencionales valoren las alianzas con sus competidores digitales, y los incorporen en su negocio. De esta manera ambos saldrán beneficiados, pero sobre todo la banca tradicional. Pues seguirá actuando bajo su nombre, pero le servirá para digitalizar parte de su negocio y externalizar ciertos productos o servicios, que por sí mismo no son capaces de ofrecer, haciendo que la prestación de estas entidades sea sumamente mejor.

Considerando el futuro del sector bancario en el ámbito digital, cabe destacar una última conclusión.

La digitalización a la que se enfrenta el sector bancario conlleva la influencia de nuevas tecnologías futuristas, que nacen como consecuencia de la cuarta revolución industrial. Dentro de estas destacamos algunas como el *Big Data*, el *cloud computing*, el *open banking*, la inteligencia artificial o el internet de las cosas.

Además de la rentabilidad que van a aportar al negocio, estas tecnologías serán completamente necesarias de incorporar en los modelos de negocio de la banca tradicional, ya que la idea de que las exigencias del cliente son cada vez mayores, es también otra realidad. Por lo tanto, estas herramientas, les permitirán alcanzar dichas exigencias, ayudando al modelo bancario tradicional a igualar o superar la capacidad de personalización con la que ya nacen sus competidores digitales.

En última instancia, caben destacar algunas de las limitaciones con las que nos hemos encontrado al desarrollar este Trabajo de Fin de Grado y las futuras líneas de investigación que me planteo fruto del desarrollo del mismo.

En primer lugar, no nos hemos podido basar en cifras de negocio para determinar el volumen de los diferentes agentes sobre los que hemos enfocado el trabajo, únicamente nos hemos enfocado en las características principales de cada uno de ellos. Asimismo, otra limitación ha sido no poder considerar todas las instituciones digitales existentes en España, pues es cierto que cada una de ellas tiene unas cualidades diferentes y no todas se especializan en los mismos productos y servicios. Por último, otra limitación con la que nos encontramos es la de considerar todas las herramientas futuristas que la banca ya comienza a incluir en la actualidad.

En relación con las futuras líneas de investigación, me resultaría interesante estudiar en profundidad la interacción entre la banca tradicional y la *Fintech*, ya que su relación como futuros aliados es completamente posible y ambos negocios podrían verse muy beneficiados. También podría ser conveniente investigar sobre la relación futura que tendrá la banca tradicional con las *BigTech* y si en este caso, el negocio bancario se vería beneficiado al vincularse a ellas y ofrecer los servicios bancarios de manera digital o si, por el contrario, podrían hacer que la banca tradicional pierda su nombre y que sea el nombre de las *BigTech* el que lidere el sector bancario.

## 7. Bibliografía

Abellan, S. (2021). *Cuenta negocios – La mejor cuenta para tu empresa*. HelpMyCash. <https://www.helpmycash.com/cuentas/cuenta-negocios/>

Acosta, M., Sainz, J., y Salvador, B. (2016). Hago click y opero a tu lado: Estrategia de la banca online en España. *Cuadernos de gestión*, 6(1), 101-110. <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274320225006.pdf>

Alda, M., Asso, J.L., y Marco, I. (2017). Las cooperativas de crédito en España tras la reestructuración del sector financiero. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (75), 98-129. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4959/495955634004/html/index.html>

Álvarez, J.A. (1998). El proceso de concentración de la Banca española entre 1977 y 1996. *Política y Sociedad*, (29), 133–150. [https://www.researchgate.net/publication/27585177\\_El\\_proceso\\_de\\_concentrac\\_ion\\_de\\_la\\_Banca\\_espanola\\_entre\\_1977\\_y\\_1996](https://www.researchgate.net/publication/27585177_El_proceso_de_concentrac_ion_de_la_Banca_espanola_entre_1977_y_1996)

Álvarez, M., y Anatole, J. (2016). El Internet de las Cosas y la responsabilidad. *BBVA Research*. Recuperado de: <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/el-internet-de-las-cosas-y-la-responsabilidad/>

Aner. (s.f). *¿Qué es un ERP?* <https://www.aner.com/que-es-un-erp.html>

Arbentia. (s.f.). *ERF bancario y financiero*. <https://www.erppara.com/bancario/#:~:text=Un%20ERP%20bancario%20es%20un,%2C%20resultados%2C%20etc.>

Arguedas Sanz, R., Sánchez Aristi, A., y Martín García, R. (2019). *La transformación digital en el Sector Financiero* (1.a ed.). UNED.

Asociación Española de Banca. (2019). *El uso de la Inteligencia Artificial en el sector bancario*. <https://s1.aebanca.es/wp-content/uploads/2019/07/la-inteligencia-artificial-en-el-sector-bancario.pdf>

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2021). *Productos y servicios globales*. <https://w3.grupobbva.com/TLAG/bbvagentes/esp/publico/ventajas/productos/index.jsp>

Banco de España. (2017). *Informe sobre la crisis financiera y bancaria en España, 2008-2014*. [https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/OtrasPublicaciones/Fichas/InformeCrisis\\_Cap2.pdf](https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/OtrasPublicaciones/Fichas/InformeCrisis_Cap2.pdf)

Banco Santander. (2021). *Cuéntanos, ¿qué necesitas?* <https://www.bancosantander.es/particulares>

BBVA Research. (2016). *Neobancos: creando el banco digital desde cero*. Situación Economía Digital. [https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/01/Situacion\\_ED\\_ene16\\_Cap5.pdf](https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/01/Situacion_ED_ene16_Cap5.pdf)

Blazheski, F. (2016). *¿Banca en la nube o banca en las nubes?* Observatorio Económico EEUU. [https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/05/160510\\_CloudBanking\\_esp.pdf](https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/05/160510_CloudBanking_esp.pdf)

Cabero, J (2007). *Las nuevas tecnologías en la Sociedad de la Información*. [https://www.researchgate.net/publication/238672345\\_Las\\_nuevas\\_tecnologias\\_en\\_la\\_Sociedad\\_de\\_la\\_Informacion](https://www.researchgate.net/publication/238672345_Las_nuevas_tecnologias_en_la_Sociedad_de_la_Informacion)

CaixaBank. (2021). *Catálogo de Productos de CaixaBank*. <https://www.caixabank.es/particular/caixamovil/catalogo-productos-caixabank.html#>

Calvo Bernardino, A y Martín de Vidales Carrasco, I (2007). El escenario de la Banca por Internet en España (2000-2006). *Boletín Económico de Información Comercial Española*, (2919), 71-84. [https://www.researchgate.net/publication/28180608\\_El\\_escenario\\_de\\_la\\_Banca\\_por\\_Internet\\_en\\_Espana\\_2000-2006](https://www.researchgate.net/publication/28180608_El_escenario_de_la_Banca_por_Internet_en_Espana_2000-2006)

CapitalOnTap. (s.f.). *Open Banking (Banca Abierta)*. <https://www.capitalontap.com/es/open-banking/>

CNMV. (s.f.). *¿Qué es Fintech?*

<https://www.cnmv.es/portal/verDoc.axd?t=%7B5ab24166-8d2e-4e22-a180-3636243d8c2e%7D#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20fintech%20procedente%20de,de%20productos%20y%20servicios%20financieros>

Ditrendia. (2020). *Estado de la banca móvil en España y en el Mundo en 2020*. <https://mktefa.ditrendia.es/blog/estado-banca-movil-2020>

Fernández, S y Urbiola, P. (2018). Transformación digital y competencia en el sector financiero. *Documento de trabajo*, 19(01), 2. <https://www.bbvaesearch.com/publicaciones/transformacion-digital-y-competencia-en-el-sector-financiero/>

Garzón, M. (2019) *Neobancos: ¿Qué son y cómo operan?* BBVA. <https://www.bbva.com/es/neobancos-que-son-y-como-operan/>

Hernández, A. (s.f.). *Concepto de TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Economía TIC. <https://economytic.com/concepto-de-tic/>

Hiberus Tecnología (2018). Transformación digital en el sector de la banca y la importancia del Big Data. <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/transformacion-digital-en-el-sector-de-la-banca-y-big-data/>

Historia Bancaria de América Latina y España. (s.f.). *La banca en España, 1782 - 2018*. <https://hbancaria.org/es/espana-00/>

KPMG y Funcas. (2018). *Comparativa de la oferta de la banca vs. Fintech*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/06/comparativa-oferta-%20banca-fintech.pdf>

KPMG y Funcas. (2019). *La banca ante las BigTech*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2019/12/La-banca-ante-las-fintech.pdf>

Martínez, J.M.D. (2019). El sistema bancario en España: evolución reciente, situación actual y problemas y retos planteados. *eXtoikos*, (22), 1-10. [http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT\\_05\\_19.pdf](http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT_05_19.pdf)

Martínez, M., y Galera, C. (2019). Los cinco grandes bancos ya copan el 70% del mercado con menos competencia. *Expansión*. <https://www.expansion.com/empresas/banca/2019/06/22/5d0cd7ede5fdea16328b4599.html>

Navarrete, R.C. (s.f.). *Tecnologías de la información y su utilidad en la empresa*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/tecnologias-de-informacion-y-su-utilidad-en-la-empresa/>

Neobancos. (2020). *Listado neobancos*. <https://www.neobancos.es/>

Ontiveros, E., Martín, A., Navarro, M.A., y Rodríguez, E. (2012). *Las TIC y el sector financiero del futuro*. Lectura Plus. [http://www.afi.es/EO/las\\_tic\\_y\\_el\\_sector\\_financiero\\_del\\_futuro.pdf](http://www.afi.es/EO/las_tic_y_el_sector_financiero_del_futuro.pdf)

Pibank. (2018). *¿Qué es una Fintech? Diferencias con un banco y un neobanco*. <https://www.pibank.es/que-es-una-fintech-diferencias-banco-y-neobanco/>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf)

Quiles, J.M. (2020). *¿Qué es un ERP? ¿Para qué sirve y que beneficios aporta?* Clavei | Software solutions for business. <https://www.clavei.es/blog/erp-que-es/>

Rahnema, A. (2006). El Sector de las tarjetas de pago en España. *Estudio nº, 39*. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-39.pdf>

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. (23.<sup>a</sup> ed.). <https://dle.rae.es>

Sevilla, A. (s.f.) *Ventaja competitiva*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>

Soley, J. (2015). Banca y tecnología: dos realidades hermanadas. *Harvard Deusto Business Review*, 242, 46-53. [https://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_120315.pdf](https://www.gref.org/nuevo/articulos/art_120315.pdf)

Tapia, A (2018). *Fintech. Externalización (“outsourcing”) de servicios financieros en la nube. Recomendaciones de la EBA y del BCE*. El Blog de Alberto J. Tapia Hermida. <http://ajtapia.com/2018/09/fintech-externalizacion-outsourcing-de-servicios-financieros-en-la-nube-recomendaciones-de-la-eba-y-del-bce/>

The Power MBA. (s.f.). *Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>

Toloba, C., y Del Río, J.M. (2019). La perspectiva de la digitalización de la banca española: riesgos y oportunidades. *Estabilidad Financiera*, (38), 79–97. <https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/13547/1/Digitalizacion.pdf>

Varela. M. (2019). *BBVA lanza una nueva alta digital con técnicas pioneras de identificación biométrica*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/bbva-lanza-nueva-alta-digital-tecnicas-pioneras-identificacion-biometrica/>