



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **ANÁLISIS DEL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL EN EL SECTOR DE LOS MEDIOS DE PAGO**

## **Oportunidades y amenazas**

Clave: 201402672

Coordinador: María Coronado Vaca

MADRID | Abril 2019



## **RESUMEN**

La industria de los medios de pago se encuentra inmersa en una revolución digital provocada por la invasión de los avances tecnológicos en el sector financiero. Ello ha dado lugar al surgimiento de nuevas exigencias normativas y de nuevos actores no bancarios, los cuales amenazan con asentarse en el sector de los medios de pago, que hasta ahora se encontraba dominado por las entidades bancarias. Es por ello que el presente trabajo trata de analizar mediante un análisis DAFO las principales amenazas y fortalezas del sector bancario español en 2019 en relación con la actividad de medios de pago a fin de identificar los factores y palancas con los que se enfrenta y afectará a su papel en este sector. Concluyendo que si bien se trata de un sector que presenta múltiples amenazas futuras, las entidades bancarias cuentan con las suficientes fortalezas como para afrontar y defender una posición de liderazgo en la industria de los medios de pago.

**Palabras clave:** DAFO, sistemas de pago, sector financiero, digital, pagos móviles, confianza, amenazas, fortalezas, entidades bancarias.

## **ABSTRACT**

The payment industry is immersed in a digital revolution caused by the invasion of technological advances in the financial sector. This has led to the emergence of new regulatory requirements and new non-banking players, which threaten to settle in the payment method sector, which until now was dominated by banks. It is for this reason that this paper tries to analyze through a SWOT analysis the main threats and strengths of the Spanish banking sector in 2019 in relation to the activity of payment methods in order to identify the factors and levers with which it faces and will affect its role in this sector. Concluding that although this is a sector that presents multiple future threats, the banking institutions have sufficient strengths to face and defend a leadership position in the payment method industry.

**Key words:** SWOT, payment systems, financial sector, digital, mobile payments, trust, threats, strengths, banking institutions.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA</b> .....	6
<b>2. OBJETIVO Y METODOLOGÍA</b> .....	8
2.1 OBJETIVO .....	8
2.2 METODOLOGÍA.....	8
<b>3. REVISIÓN DE LA LITERATURA</b> .....	10
<b>4. PANORAMA DE LOS MEDIOS DE PAGO</b> .....	13
4.1 REVOLUCIÓN DE LOS MEDIOS DE PAGO .....	13
4.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS MEDIOS DE PAGO .....	15
<b>5. ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL SECTOR BANCARIO EN EL ÁMBITO DE LOS MEDIOS DE PAGO</b> .....	17
5.1 METODOLOGÍA.....	17
5.2 ANÁLISIS DAFO DE LOS MEDIOS DE PAGOS PARA EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL.....	19
5.2.1 FORTALEZAS.....	19
1. FORTALEZA POR ACTIVIDAD.....	19
2. FORTALEZA LEGAL.....	20
3. FORTALEZA POR EL PERFIL DEL CONSUMIDOR .....	21
5.2.2 DEBILIDADES.....	23
1. DEBILIDAD POR LA ACTIVIDAD .....	23
2. DEBILIDAD LEGAL .....	24
5.2.3 AMENAZAS.....	26
1. AMENAZAS POR LA ACTIVIDAD.....	26
2. AMENAZA LEGAL .....	27
3. AMENAZA POR EL PERFIL DEL CONSUMIDOR.....	30
4. AMENAZA POR LA COMPETENCIA.....	31
5.2.4 OPORTUNIDADES.....	33
1. OPORTUNIDAD POR LA ACTIVIDAD .....	33
2. OPORTUNIDAD POR EL PERFIL DEL CONSUMIDOR.....	40
5.3 ANÁLISIS EMPÍRICO DEL DAFO REALIZADO APLICADO A UN BANCO ESPAÑOL: COMPARACIÓN CON EL DAFO DEL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL..	44
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	50
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I: Principales Fortalezas - DAFO.....	22
Figura II: Baja rentabilidad del sector bancario .....	24
Figura III: Principales Debilidades - DAFO.....	25
Figuras IV y V .....	27
Figura VI: Principales Amenazas - DAFO.....	32
Figura VII: Gasto global en pagos móviles.....	34
Figura VIII: Evolución del gasto por persona en pagos móviles a nivel mundial.....	34
Figura IX: Tasa de penetración de la telefonía móvil sobre la población en España.....	35
Figura X: El smartphone como herramienta de pago por contactless .....	36
Figura XI: Comparativa entre transacciones en efectivo y móviles en términos de factores de riesgos .....	37
Figura XII: Principales Oportunidades - DAFO.....	42
Figura XIII: Cuadro Resumen del Análisis DAFO .....	43
Figura XIV: Fortalezas y Debilidades del Banco Santander.....	45
Figura XV: Comparativa entre el análisis del sector bancario español y el Banco Santander .....	47

## 1. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA

Los avances tecnológicos están invadiendo la mayor parte de los ámbitos de la sociedad y el sector financiero y la economía no son una excepción (Moral Rincón, 2016). En este sentido, la industria de los medios de pago se encuentra inmersa en una revolución digital sin precedentes, la cual queda patente en datos. De acuerdo con el portal web Statista (2019) el valor total de las transacciones en el segmento de pagos digitales asciende a 3.598.226 millones de dólares en 2018, con una previsión de crecimiento de entorno al 25% en 2023. Asimismo, la penetración de usuarios en el segmento de pagos digitales se sitúa en el 47,8% previendo llegar al 58,5% en 2023.

El paisaje de los medios de pago se ha visto alterado en su totalidad como consecuencia de la transformación digital, han aparecido nuevos actores, nuevos medios de pago, mayor competencia y precios más bajos (Guersent, 2016). A pesar de esto, los bancos continúan ostentando una posición de dominio ya que intermedian la mayor parte del total de pagos; es por ello que desempeñarán un papel fundamental en el éxito de la revolución digital y en su inserción y acogida por parte de los usuarios (Hempel y Tur Hartmann, 2016).

La aparición de nuevos medios de pago, así como la digitalización de los mismo han producido una serie de consecuencias en la economía y en la vida social (Márquez Dorsch, 2016). De acuerdo con Juncadella (2014) las principales consecuencias han sido la creciente importancia de los nuevos medios de pago en el proceso de compra, la reducción en importancia del pago en metálico, el apoyo de las redes de comunicación en el proceso de pago y la desintermediación financiera.

López, Del Pozo García y García (1999) en su análisis del concepto de desintermediación financiera resaltan como se ha desplazado la actividad de desintermediación hacia agentes financieros no bancarios. Esto supone un aumento de la competencia, una reducción de márgenes y un aumento del esfuerzo para la captación de recursos ajenos. En la actualidad se han creado nuevas *startups* o empresas tecnológicas no financieras que ofrecen servicios de medios de pago aumentando la competencia en este ámbito frente a las entidades bancarias. En este sentido, de acuerdo con un estudio elaborado por Deloitte (2017) dentro de la banca y los mercados de capitales, los pagos son el líder indiscutible en lo que se refiere a la generación de *startups*.

En este contexto es relevante revisar como se ve afectado el sistema financiero español las numerosas e intensas transformaciones que ha experimentado como consecuencia del incremento de la competencia, las nuevas exigencias normativas y el impulso de la innovación productiva y tecnológica, que exigen a las entidades bancarias evolucionar para no perder cuota de mercado y seguir liderando la industria de los medios de pago.

Todos estos factores han llevado al sector bancario a una reducción de márgenes y rentabilidad poniendo presión sobre las fuentes de ingresos del sector. Por este motivo y siendo el negocio de los medios de pago relevante para la Banca y uno de los más afectados por la revolución tecnológica, el trabajo se centra en analizar las implicaciones de los cambios que pueden afectar a esta parte del negocio de los bancos.

## **2. OBJETIVO Y METODOLOGÍA**

### **2.1 OBJETIVO**

El objetivo del trabajo es analizar las principales amenazas y fortalezas del sector bancario español en 2019 en relación con la actividad de medios de pago para identificar los factores y palancas con los que se enfrenta y afectarán a su papel en este sector.

Para ello el análisis se centra en el caso español de los medios de pagos en la actualidad. Se describe en primer lugar una breve evolución histórica para revisar los cambios más relevantes hasta hoy. Y posteriormente se analizan los principales factores que pueden suponer una amenaza a la sostenibilidad de la actividad y posición competitiva para el sector y cuáles son oportunidades para reforzar su papel en el mismo. Asimismo, también se comparan los resultados obtenidos en el sector con un caso concreto de una entidad financiera para contrastar los resultados obtenidos con un caso concreto.

En cuanto a lo que se refiere a las motivaciones del presente trabajo se basan en la relevancia de profundizar en cómo está evolucionando el mundo de los medios de pago y más, concretamente, en cómo están afrontando los bancos el hecho de que cada día surja una nueva aplicación que permita llevar a cabo a los usuarios pagos/transacciones instantáneas en las que la figura de los bancos no está presente.

### **2.2 METODOLOGÍA**

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados anteriormente se llevará a cabo una investigación inductiva puesto que lo que se pretende es que las conclusiones extraídas del trabajo sean aplicables a los bancos prestadores de servicios de medios de pago.

Para ello se ha realizado una combinación de técnicas tanto cualitativas como cuantitativas. Si bien la profundización en el análisis cualitativo ha sido mayor que en el cuantitativo, centrándose este último en la recolección de datos de informes de expertos en el sector, principalmente de empresas consultoras y de entidades bancarias. De este modo, a pesar de que se analizan datos de tipo numérico y semántico, la investigación presenta más un carácter cualitativo que cuantitativo.



En primer lugar, se ha revisado la literatura existente mediante búsquedas en bases de datos académicas de reconocido prestigio hasta el momento relacionadas con los conceptos de nuevos medios de pago, la desintermediación bancaria o las tendencias de pago, tanto pasadas como recientes.

Por otra parte, se han revisado informes de empresas consultoras, bancos y otras especializadas en la realización de estudios del sector financiero y en concreto en medios de pagos como Indra, PwC, ING o el Banco de España. Estos informes contienen información numérica más detallada y actualizada que es relevante para el objetivo del presente trabajo.

En lo relativo a la revisión de la literatura, se han utilizado principalmente plataformas como EBSCO, Web of Science, EconLit, SABI o Proquest con acceso a bases de datos multidisciplinares. El acceso a este tipo de bases de datos se realizó a través de la biblioteca establecida en la página web de ICADE. De esta forma, para la búsqueda de la literatura se emplearon palabras clave a modo de ejemplo como: *nuevos medios de pago*, *electronic commerce*, *sistemas de pago*, *mobile payment* ó *tendencias de pago*; y se fijó como fecha límite el año 2018 en cuanto a lo que se refiere a informes con datos estadísticos, así como el año 2019 para la búsqueda de publicaciones académicas y artículos de periódicos y revistas especializadas en la materia que se está tratando.

Finalmente, una vez realizado la revisión de la literatura y de los informes de expertos en el sector se procederá a la realización del análisis a través del marco teórico de las técnicas del método DAFO<sup>1</sup> con el fin de determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de las entidades bancarias españolas en los medios de pago. Posteriormente, se comparará dicho análisis con el presentado por las principales entidades bancarias españolas para ver el grado de coincidencia entre ambos análisis, así como para determinar las percepciones que los expertos tienen de las entidades bancarias españolas en lo que respecta a los medios de pago. Todo ello permitirá establecer las conclusiones sobre las variables y factores que son más determinantes en la actualidad para el futuro panorama de los medios de pago en España.

---

<sup>1</sup> Técnica e investigación de la posición estratégica iniciada por Albert S.Humphing en 1926.

### 3. REVISIÓN DE LA LITERATURA

En primer lugar, se han revisado las publicaciones académicas relacionadas con la revolución tecnológica para el sector financiero y las implicaciones. Entre ellas la entrada de nuevos competidores ha sido una consecuencia que ha afectado al sector y su actividad.

En este sentido, de la revisión de la literatura académica encontramos varios los autores que analizan estos cambios en relación a la tecnología como son Uría y Ocaña, y Peregrina en 2017 y Dahlberg, Mallat, Ondrus y Zmijewska en 2008.

Estos autores resaltan que el sector bancario español actualmente se caracteriza por una baja rentabilidad, una alta presión regulatoria, la entrada de nuevos competidores y la irrupción de nuevas tecnologías digitales que afectan principalmente a los medios de pago y que supone la creación de un nuevo consumidor que demanda servicios y productos personalizados (Uría y Ocaña, 2017). Nos encontramos en una época en la que los avances de la tecnología, junto con la proliferación de Internet y los dispositivos móviles, han creado un sistema global en el que las compras online se estiman en 1,9 billones de dólares, donde los consumidores ya no van a tiendas físicas sino que están de compras, disponibles todo el tiempo y en cualquier sitio (Peregrina, 2017). En consecuencia, estamos ante un periodo marcado por los avances tecnológicos y digitales que afectan en gran medida a los medios de pago y que provoca que estos evolucionen.

El entorno social y cultural de las personas afecta a sus hábitos de consumo, comportamiento de compra y, por tanto, a sus necesidades en los nuevos servicios de pago (Dahlberg, Mallat, Ondrus y Zmijewska, 2008). De manera que, los cambios en estos entornos pueden desencadenar diversas necesidades y afectar al suministro y a la demanda de nuevos servicios de pago.

Respecto al aumento de la competencia en el sector, Maldonado (2015) analiza como el continuo aumento de los pagos a través de Internet y del teléfono móvil está cambiando la fisionomía del sector de los medios de pago dando lugar a la entrada de nuevos y potentes competidores, como las grandes empresas tecnológicas o los operadores de telefonía, que pueden constituir serias amenazas para los bancos. Es por ello que resulta crucial analizar si como consecuencia de los cambios introducidos por las nuevas

tecnologías y la digitalización, los bancos se están viendo desplazados en el sector de los medios de pago.

De acuerdo con la literatura los bancos han de actuar de forma rápida, asumiendo riesgos y reinventándose ya que la transformación digital del mundo financiero se está produciendo a una velocidad tan rápida que ni la estrategia de copiar a aquel que logre un éxito rentable y sostenible es factible (Noya, 2017).

Asimismo, en opinión de (Manchiraju et al., 2017) a pesar las oportunidades en términos de agilidad y comodidad que presentan los medios de pago digitales, también se encuentran con desafíos como son: la interoperabilidad transfronteriza, la gestión del riesgo de liquidación interbancaria, los cambios que deben aplicarse en el modelo operativo y las inversiones realizadas en infraestructura existente.

Este trabajo utiliza para el análisis el marco teórico de la técnica DAFO, ya que es adecuada para el objetivo y es utilizada por otros Artículos tanto académicos como financieros. Es por lo tanto una de las técnicas utilizadas para llevar a cabo análisis en el sector financiero a nivel país o entidades concretas. Se trata de una herramienta de gestión que facilita el proceso de planificación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora (Olivera y Hernández, 2011). Concretamente esta técnica ha sido utilizada por Dinçer, Akdeniz & Hacioglu (2018) para plantear cuestiones importantes sobre la sostenibilidad del sector financiero y ofrecer formulaciones de estrategias competitivas para los responsables políticos europeos. Otros autores como Gilaninia et al. (2012) creen que para la consecución de un desarrollo sostenible es imprescindible la realización de un análisis DAFO que identifique las fortalezas y las debilidades y posteriormente las correlaciones con las oportunidades y amenazas. Asimismo, a la hora de realizar el análisis debe fijarse en los competidores de la empresa para determinar las fortalezas y debilidades, mientras que a la hora de determinar las oportunidades y amenazas se ha de atender al entorno cambiante (Porter (1985); Johnson y Scholes (1993)). De modo que puede observarse como el análisis DAFO se trata de una técnica utilizada de manera habitual en el sector financiero, principalmente para llevar a cabo estrategias empresariales.

Por lo que respecta a la aplicación del análisis DAFO en los medios de pago, una vez revisada tanto la literatura existente como los informes elaborados por expertos en el sector, se ha encontrado un artículo relevante elaborado por Mohamed Ali y Vijaya Gopalan (2018). Este trabajo proporciona la determinación de aquellas variables más relevantes frente a las de menos relevancia respecto de los métodos de pago *e-wallet* en la India desde la perspectiva del consumidor.

Este trabajo aporta una revisión y análisis de las variables relevantes identificadas en la literatura académica y financiera para la estrategia de la banca en España en 2019 en medios de pagos a través de un análisis DAFO.

## **4. PANORAMA DE LOS MEDIOS DE PAGO**

Antes de realizar el análisis que conforma el objeto de estudio de este trabajo se resume a continuación los grandes cambios se ha producido en los medios de pago a lo largo de la historia hasta llegar a la situación actual de medios de pago en la que nos encontramos.

### **4.1 REVOLUCIÓN DE LOS MEDIOS DE PAGO**

Los medios han sufrido una gran transformación a lo largo del tiempo desde su creación. A continuación, se van a revisar brevemente los principales hitos en la historia de los medios de pago. Se han identificado los grandes cambios que han supuesto una transformación relevante y un cambio sustancial para la actividad.

Para plasmar esta revolución de los medios de pago se distinguen tres fases en las cuales se produjeron una innovación que transforma este negocio.

#### 1.- Primera etapa: Aparición de las monedas y billetes.

De esta manera distinguimos una primera fase que supuso el paso del trueque al dinero, tanto en monedas como en billetes. En lo que se refiere al origen de las monedas merece traerse a colación el artículo publicado por Van der Crabben en 2011. Las monedas se introdujeron como método de pago alrededor del siglo VI o V a.C. La invención de las monedas sigue siendo un misterio: según Herdotous, las monedas fueron acuñadas por primera vez por los libios, mientras que Aristóteles afirma que las primeras monedas fueron acuñadas la esposa del rey Midas de Frigia. Por su parte, los numismáticos consideran que las primeras monedas fueron acuñadas en la isla griega de Egeo, ya sea por los gobernantes locales o por el rey Faidón de Argos.

Con el paso del tiempo la necesidad de facilitar el pago de grandes cantidades de dinero sin tener que utilizar monedas condujo a la aparición del billete. Para conocer el origen de los billetes acudimos al paper realizado por Hvistendahl en 2009 y al de Mendoza Martínez en 2009. Los billetes o también llamados papel moneda surgieron en China en el siglo VII. El papel reduce la carga (de gran peso para pagos elevados y el riesgo de robo) de los comerciantes, permitiéndoles transportar grandes sumas de dinero a distancias considerables. Así mismo con esta medida el Estado Chino almacenaba todo el oro y plata de sus súbditos, por lo que el manejo de los metales nobles quedaba reservado exclusivamente a la clase dirigente. Su uso oficial llegó en el año 812, si bien

la práctica se extendió por todo el país en el siglo X, cuando la escasez de cobre hizo que el emperador de la dinastía Song emitiera los primeros billetes circulantes del mundo.

Debemos de tener en cuenta que a pesar de que este tipo de medio de pago surgió hace miles de años todavía hoy en día continúan estando muy presentes en la sociedad. El uso del efectivo sigue siendo relevante en las transacciones. Y la base de la política monetaria a través del control de la Base monetaria formada por el efectivo en manos del público y de los bancos ([www.bde.es](http://www.bde.es))

## 2.- Del papel al plástico: las tarjetas de crédito

Una segunda fase que se caracterizó por el surgimiento de la tarjeta de crédito y débito. En el siglo XX apareció un método de pago revolucionario, la tarjeta de crédito. Esta tarjeta tiene su origen en los Estados Unidos donde una red de estaciones de servicio, llamada General Petroleum Corporation, entregó una tarjeta metálica a sus trabajadores y clientes con el objetivo de que pudiesen pagar la gasolina y las reparaciones de sus vehículos en los establecimientos de la empresa (Fabry, 2016). La tarjeta de crédito permite a su titular pagar a un comerciante por bienes y servicios sobre la base de la promesa del titular de la tarjeta a la entidad emisora de pagarle los importes más los demás cargos acordados. Más tarde se creó la tarjeta de débito con un funcionamiento similar a la tarjeta de crédito, pero con la diferencia de que el dinero se transfiere inmediatamente desde la cuenta bancaria del titular de la tarjeta al realizar una transacción, es decir, desapareciendo por completo la figura de la línea de crédito.

## 3.- Pagos electrónicos digitales y aparición de monedas virtuales.

Finalmente, una tercera fase caracterizada por el surgimiento de internet y de los medios digitales. Como consecuencia del surgimiento de internet se produjo la aparición del comercio electrónico que cambió la forma en la que los consumidores se comportaban hasta el momento y llevó consigo el estallido de nuevos medios de pago (Anteportamlatinam, 2014). De esta forma surgieron los e-Payments, sistemas de pago electrónico que permiten realizar transacciones o pagar bienes y servicios a través de un medio electrónico, sin el uso de cheques o efectivo (Sanz, 2014). Estos sistemas de pago electrónico pueden ser presencial u online. Junto a estos pagos electrónico también se produjo el surgimiento de las monedas virtuales, las cuales han sido definidas por el Banco Central Europeo (2012) como “un tipo de dinero digital no regulado, que es

emitido y normalmente controlado por sus programadores, y utilizado y aceptado entre los miembros de una comunidad virtual específica”. Las monedas virtuales pueden considerarse como un tipo específico de dinero electrónico, utilizado básicamente para transacciones en el mundo online.

Nos encontramos por lo tanto en el momento actual en medio de la revolución de las monedas digitales y el cambio de la forma de uso de los medios de pago que implicará cambios relevantes en los mismos que se analizan en los siguientes capítulos.

## **4.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS MEDIOS DE PAGO**

Este apartado tiene como finalidad mostrar la situación en la que se encuentra España en lo que a medios de pago se refiere.

En lo que respecta al efectivo, de acuerdo con el informe elaborado por Boesenach (2018) España presenta una cuota de transacciones en efectivo en el punto de venta del 87%. Asimismo, los billetes y monedas en circulación contabilizaron 130.414 millones de euros, lo que representa un 11,5% del PIB. Otra de las variables que permite determinar la intensidad de uso del efectivo es valor de los retiros de efectivo en cajeros automáticos, que llegó a alcanzar los 118.275 millones de euros en 2016.

Por otro lado, el uso de tarjetas de crédito en España ha experimentado un crecimiento hasta llegar a superar los 79 millones de tarjetas de acuerdo con los datos expedidos por el Banco de España (2017), lo que confirma la demanda básica que existe de sistemas de pago electrónicos más eficientes. Sin embargo, existen ciertas limitaciones que pueden impedir que las tarjetas de crédito se conviertan en la solución integral de un sistema electrónico global para realizar pagos. La principal limitación a la que se enfrenta el uso de las tarjetas de crédito es su vulnerabilidad al fraude. Según la OCU (Organización de Consumidores y Usuarios) en 2015 las operaciones fraudulentas con tarjetas emitidas en España ascendieron a 687.000, lo que supone aproximadamente unos 52 millones de euros aproximadamente.

En lo que respecta al comercio electrónico en España no ha dejado de crecer desde 2011 llegando a superar los 24.000 millones de euros de volumen de negocio en 2016 de acuerdo con la CNMC (2017). Asimismo, durante 2017 se registraron 514 millones de

transacciones de comercio electrónico en el país, lo que supone un aumento del 30% respecto al año anterior. Durante el mismo año el gasto a través de la tarjeta que incorpora la tecnología de pago electrónico presencial aumentó un 153% con respecto al año anterior (Universalpay, 2018). En lo que respecta a los pagos electrónicos online, PayPal como principal agente cuenta con más de 227 millones de usuarios en todo el mundo, de los cuales 4,5 millones corresponden a España, y movió un volumen de dinero en 2017 de entorno a los 451.000 millones de dólares (Raimundo Sala (2018), director general de la compañía en España y Portugal). También en el ámbito de los pagos electrónico online merece hacerse mención a Bizum, una plataforma que permite realizar pagos entre particulares mediante el pago a través de móvil cuenta a cuenta. Esta plataforma fue creada en octubre de 2016 por la Banca Española, de la que forman parte más de 60 entidades bancarias. De acuerdo con los datos publicados en su página web en junio de 2018 Bizum superó el millón y medio de usuarios, así como los 350 millones de euros transferidos.

Por su parte en el marco global, las operaciones de pago digital crecerán entorno al 10% hasta 2020 alcanzando los 726.000 millones, como así afirma la consultora Capgemini en su informe Worlds Payments Report 2017.

Finalmente, en relación a las monedas virtuales de acuerdo con el informe “¿Qué podemos esperar de las criptomonedas?” elaborado por CaixaBank (2018) en mayo de 2018 nos encontramos con 1.653 criptomonedas diferentes cuya capitalización total se encuentra por encima de los 332.300 millones de dólares.

En atención a los datos anteriores podemos observar como la situación actual de los medios de pago está atendiendo a lo digital y al comercio electrónico disminuyendo las cifras de las transacciones en efectivo.

A continuación, se analiza cuál es el papel del sector bancario español con sus oportunidades y debilidades para afrontar el cambio de la normativa, la tecnología y los hábitos del consumidor.



## **5. ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL SECTOR BANCARIO EN EL ÁMBITO DE LOS MEDIOS DE PAGO**

En el siguiente apartado se realizará una explicación paso a paso del modo en que se ha recopilado la información para la realización del análisis DAFO, así como su realización, obteniendo como resultado la identificación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que se enfrentan las entidades bancarias en relación con el sector de los medios de pago.

### **5.1 METODOLOGÍA**

Para la realización de este trabajo se ha llevado a cabo, primeramente, una revisión pormenorizada de la literatura existente relacionada con el sector bancario y el negocio de los medios de pago. La revisión de la literatura ha sido definida por Gutiérrez y Maz (2004) como la búsqueda, selección y consulta de la bibliografía que puede ser de utilidad para el estudio para seleccionar la información relevante relacionada con el problema de estudio. De esta forma, se acudió a la biblioteca establecida en la página web de ICADE para el acceso a las principales bases de datos, de las cuales se utilizaron EBSCO, Web of Science, EconLit, SABI o Proquest. Al ser un tema de reciente actualidad se atendió a publicaciones académicas, artículos de periódicos especializados (Expansión, El economista, Thomson Reuters, entre otros), estudios de organizaciones e instituciones (OCU y Banco de España), informes de empresas consultoras (Capgemini, McKinsey, Pwc, entre otras). Una vez accedido a tales bases para comenzar la búsqueda de la literatura se emplearon palabras clave como: *nuevos medios de pago, electronic commerce, sistemas de pago, mobile payment ó tendencias de pago*. Para centrarse en las publicaciones más recientes se fijó como fecha límite el año 2018 en cuanto a lo que se refiere a informes con datos estadísticos, así como el año 2019 para la búsqueda de publicaciones académicas y artículos de periódicos y revistas especializadas en la materia que se está tratando. De esta manera pudo obtenerse toda la información necesaria, tanto *papers* académicos como informes de empresas especializadas en el sector financiero, para la realización del análisis DAFO.

Una vez realizado lo anterior, se llevó a cabo un análisis DAFO detallado, con el apoyo en los informes anteriormente mencionados (PwC, BdE, Indra e ING) y de la literatura, a fin de determinar los factores que componen las debilidades, amenazas, fortalezas y

oportunidades que presentan las entidades bancarias en relación con los medios de pago. Se trata de una de las técnicas más utilizadas en el sector financiero y autores como Gilaninia et al. (2012) creen que su uso es imprescindible para la consecución de un desarrollo sostenible, mientras que otros opinan que se trata de una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora (Olivera y Hernández, 2011). De igual forma opina (Bradley, 2017) que cree que las instituciones financieras se pueden beneficiar de un análisis DAFO debido a que les concede la oportunidad de que su negocio vea dónde puede mejorar y planificar más eficientemente, así como dónde puede aprovechar sus fortalezas.

Asimismo, esta técnica ha sido aplicada a nivel de los medios de pago como puede observarse en el análisis practicado por Mohamed Ali y Vijaya Gopalan (2018) donde determinaron las variables más relevantes que afectan a los medios de pago *e-wallet* en la India desde la perspectiva del consumidor.

Este análisis se presenta a menudo como una matriz de 2x2, la cual contiene una lista o categorización de factores del entorno bajo los títulos de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Las fortalezas y debilidades se refieren a factores internos de la empresa y las oportunidades y amenazas se refieren a factores externos.

Una vez conformado el análisis DAFO se procedió a buscar los mismos análisis realizados por las principales entidades bancarias españolas a fin de comparar los resultados obtenidos. Para la búsqueda se utilizó la plataforma EBSCO que permite el acceso a bases de datos multidisciplinarias. En la comparación se utilizaron los análisis DAFO correspondientes a tres años (2016, 2017 y 2018) del Banco Santander para también observar en que grado se mantenía, aparecían o desaparecían las variables Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Asimismo, también se analizó la percepción del Banco en lo que respecta a los medios de pagos a fin de constatar si lo analizado por medio de la literatura e informes de expertos en el sector concordaba con lo opinado por los bancos.

## 5.2 ANÁLISIS DAFO DE LOS MEDIOS DE PAGOS PARA EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL

Del análisis realizado se detalla a continuación las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del sector bancario en los medios de pago en base a una revisión de la literatura e informes de expertos en el sector. Para ello dentro de cada uno de estos elementos se establecerán clasificaciones para su estudio.

### 5.2.1 FORTALEZAS

Las fortalezas con las que cuenta las entidades bancarias en relación al sector de los medios de pago en base a la revisión de la literatura e informes de expertos en el sector son: el diseño del sistema tradicional de los medios de pago, la confianza de los consumidores en las entidades bancarias, la forma en la que reciben los salarios los consumidores y su papel como guardián colaborador del blanqueo de capitales.

Para exponer las fortalezas con las que cuentan las entidades financieras en el sector de los medios de pago aquellas se han dividido en tres categorías, como son la actividad, lo legal y el perfil del consumidor.

#### 1. FORTALEZA POR ACTIVIDAD

En primer lugar, los bancos tienen una gran importancia sobre la base de que el **sistema tradicional** de los medios de pago se encuentra orientado hacia el producto, de tal forma que el cliente es, simplemente, una parte más en el flujo de la transacción. Así las entidades bancarias desarrollan un papel fundamental en todas las etapas del proceso gracias a la forma en la que se encuentran regulados los pagos con tarjeta y por transferencias o por domiciliación bancaria (Maldonado, 2015). De esta forma obtienen ingresos como consecuencia de su participación en dicho proceso.

Asimismo, debemos recordar que la situación entorno a los sistemas de pago de la que goza hoy en día España se debe en gran medida a la intervención de los bancos. Las entidades bancarias han realizado un importante esfuerzo tecnológico y económico para desarrollar los medios de pago de los que hoy gozamos, tanto los que se encuadran en una vertiente más tradicional (cheques, transferencias, etc.) como los más modernos (tarjetas o pagos móviles) (Roldán y Caro, 2015).

Por su parte, otra de las fortalezas que presentan las entidades bancarias es su **posición de liderazgo en el sector financiero**. De acuerdo con Justo (2016) 5 son los mecanismos que permiten la hegemonía financiera, económica y política. Las entidades bancarias ostentan activos por valor de 50.341 billones de dólares, cuando la deuda pública mundial asciende a 48.957 billones de dólares. Hoy en día el 90% del dinero en circulación es creada por los 28 bancos más importantes del mundo, de manera que únicamente el 10% les corresponde a los bancos centrales. Asimismo, dichos 28 bancos controlan el 51% del Mercado Cambiario, uno de los más grandes del planeta con un volumen diario de transacciones de 6.000 millones. Tienen una gran influencia sobre los tipos de interés y producen derivados por valor de 710.000 millones de dólares.

## 2. FORTALEZA LEGAL

El papel de la banca en las transacciones conlleva entre otras cuestiones el control y la seguridad de las mismas. Su intervención permite asegurar que los pagos son seguros y que se lucha contra el fraude. Son entidades muy reguladas y supervisadas que ofrecen seguridad y estabilidad al sistema financiero.

Por una parte y de cara a los clientes cuentan con el Fondo de garantía de depósitos para sus cuentas corrientes hasta un importe de 100.000 euros por persona y cuenta en la Unión Europea. Saben que el banco tiene la obligación de conocer a sus clientes y el origen de los fondos, persiguiéndose así el fraude y el blanqueo de capitales.

Se debe de tener en cuenta la facilidad que puede suponer la difusión de métodos de pago digitales a través de monedas virtuales, en lo que respecta al **blanqueo de capitales** como consecuencia de su naturaleza anónima. Asimismo, también se pueden plantear una mayor desprotección de los datos de los consumidores, en la medida en que entren nuevos jugadores sometidos a reglas más laxas en el mercado (Álvarez, 2017).

Así, como consecuencia de la amplia regulación a la que se encuentra sometida las entidades bancarias el riesgo de blanqueo de capitales o el de evasión de capitales se ve reducido. Y los importes de los consumidores garantizados en sus cuentas corrientes.

### 3. FORTALEZA POR EL PERFIL DEL CONSUMIDOR

No debemos olvidar que los servicios de los medios de pago han estado prestándose hasta ahora por las entidades bancarias de tal manera que a la hora de elegir un medio de pago el cliente tenderá a **depositar su confianza en aquello que conoce**, que además tiene experiencia en el sector, en lugar de depositarla en aquello que desconoce. Esto queda reflejado en el informe realizado por el banco ING (2018) *How do you prefer to pay?* donde tres de cada cinco personas afirmaron que únicamente usan su banco principal en lo que se refiere a servicios monetarios en lugar de acudir a otros proveedores distintos a los bancos. Concretamente, en España el 55% de los encuestados contestó en aquel sentido. Del mismo modo, en relación a los sistemas de pago móviles destaca el artículo realizado por Mallat (2007) en el que se determina que las entidades bancarias son el agente en el que mayor confianza depositan los usuarios. Los usuarios están dispuestos a llevar a cabo pagos móviles con aquellos agentes que sean dignos de confianza, siendo las entidades de crédito los más preferidos. Esto insinúa que aquellos agentes que sean fiables y estén asentados en el sector de los medios de pagos son más apreciados que aquellos competidores de menor tamaño y desconocidos.

Por otro lado, los bancos cuentan con la ventaja de que la mayoría de las personas que trabajan **reciben sus salarios** por medio de una transferencia bancaria realizada por los empleadores. De este modo en caso de que el cliente quiera realizar una operación con ese dinero la mayoría de las veces requerirá de la intervención del banco, como sujeto intermediario. De acuerdo con el informe realizado por Indra (2017) sobre tendencias en los medios de pago, aproximadamente el 97% de la población mantiene un vínculo con al menos una entidad bancaria y, en el caso de España, dicha relación tiene una duración media de 15,5 años. Es precisamente ese vínculo el que hace partir a la banca con ventaja respecto al resto de sus competidores en el ámbito de los medios de pago.

Por último, para lograr el mayor grado de entendimiento posible de este apartado se presenta a continuación un cuadro resumen con las principales Fortalezas que presentan las entidades bancarias en el sector de los medios de pago. En esta parte del DAFO nos encontramos con dos fortalezas en el ámbito de actividad, una en el legal y dos en el perfil del consumidor.

Figura I: Principales Fortalezas - DAFO

DAFO	Categoría	Variables	Descripción
Fortalezas	Actividad	Diseño del sistema tradicional	Desarrollan un papel fundamental en todas las etapas del proceso de pago, obteniendo ingresos por su participación.
		Posición del liderazgo	Tienen una gran influencia tanto sobre el sector financiero como sobre la economía, como mediadores y creadores de mercados financieros y colaborando con las políticas monetarias de los bancos centrales (efecto multiplicador del dinero).
	Legal	Blanqueo de capitales	Es un sector muy regulado y supervisado que da seguridad. Este tipo de actividades se ven reducidas como consecuencia de la estricta regulación a la que se encuentran sometidas las entidades bancarias.
	Perfil del consumidor	Confianza de los usuarios	Tres de cada cinco personas únicamente usan su banco principal para servicios monetarios en lugar de acudir a otros proveedores distintos. Las entidades bancarias son el agente en el que mayor confianza depositan los usuarios.
		Recepción de los salarios	La mayoría de las personas reciben sus salarios por medio de una transferencia bancaria, requiriendo la intervención del banco cuando quiere realizar una operación con ese dinero.

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2.2 DEBILIDADES

Dentro de las debilidades que padece la banca en relación a los medios de pago podemos determinar las siguientes: nuevas regulaciones, el bajo grado de digitalización y la baja rentabilidad.

Con el objetivo de lograr una mejor comprensión de las debilidades que presentan las entidades financieras en el sector de los medios de pago se dividirán en dos categorías, como son la actividad y la legal.

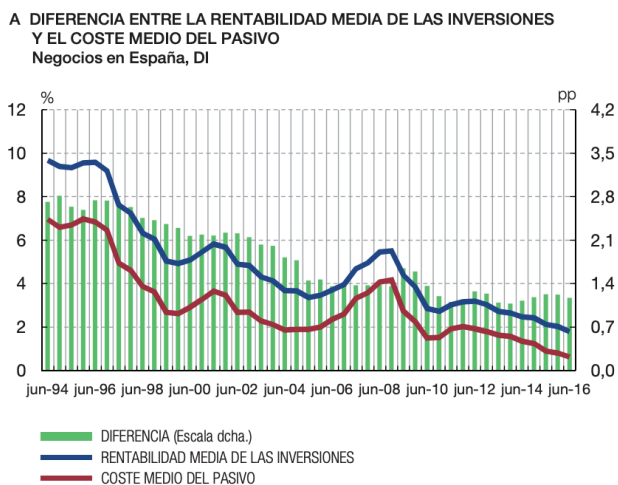
### 1. DEBILIDAD POR LA ACTIVIDAD

Constituye una fuente de debilidad el **grado de digitalización** con el que cuentan las entidades bancarias españolas. La adaptación del sector bancario a lo digital para vender sus servicios está siendo lenta (Cruz Expósito, 2017). De acuerdo con el estudio elaborado por Avoka relativo a las ventas digitales de los bancos en 2017, en torno al 70 y 90 por ciento de los clientes potenciales que quieren contratar servicios digitalmente desisten de ello ya que dicen “perderse” por el camino. Existen 4 categorías de bancos en lo que a lo digital se refiere: los que ofrecen la mayor parte de sus productos de forma digital, los que ofrecen una minoría de forma digital, los que están empezando a ofrecerlos de forma digital y los que continúan usando canales analógicos. Pues bien, el estudio elaborado por la empresa anteriormente citada revela que tan solo un tercio de los bancos consigue un nivel de digitalización deseado y que un porcentaje superior al 50% no ofrece la mayoría de sus productos de forma digital. Únicamente se puede solicitar de forma digital el 30% de los productos bancarios. Todo ello denota la falta de digitalización que todavía podemos encontrar en algunos bancos, la cual ha de ser remediada si se quiere competir en pie de igualdad con otras empresas en su mayor parte digitales.

Además, se debe de considerar el grado de digitalización del que gozan las entidades bancarias en relación a las grandes corporaciones tecnológicas que están empezando a proporcionar servicios digitales de pago, como por ejemplo Amazon. Estas grandes compañías tecnológicas, a diferencia de los bancos, carecen de costosas infraestructuras y operan mediante sistemas basados en la nube. Para igualar la velocidad y la agilidad de que gozan dichas compañías, los bancos deben experimentar una transformación significativa hacia infraestructuras digitales modernas (Bose & Mellado, 2018).

Por último, debe de considerarse la **baja rentabilidad** que presenta en la actualidad el negocio bancario. En este sentido, merece hacerse especial mención al Informe de Estabilidad Financiera del Banco de España (2016) en el que se determina las razones de esa baja rentabilidad “El entorno actual de tipos de interés muy reducidos (son negativos), junto con el volumen de actividad bancaria nueva aún muy limitado y la existencia de un nivel todavía elevado de activos no productivos”. De esta manera el margen entre la rentabilidad del activo y del pasivo se encuentra en niveles mínimos históricos, lo cual se refleja en el siguiente gráfico.

Figura II: Baja rentabilidad del sector bancario



Fuente: Banco de España.

Es por ello que se hace necesario diversificar la actividad y obtener ingresos de fuentes distintas.

## 2. DEBILIDAD LEGAL

En primer lugar, la regulación a la que se encuentran sometidas las entidades bancarias que captan depósitos y aquellos otros competidores que no los captan hacen que aquellas se encuentren en desventaja. Las entidades bancarias se encuentran sometidas a **nuevas regulaciones**, como las nuevas normas de requisitos de liquidez y solvencia, contables como la IFRS 9 o la MiFID II, que tienen importantes consecuencias sobre su sistemas y procesos y un importante impacto en su cuenta de resultados aumentando sus gastos. Mientras que otros competidores no se encuentran sometidos a dichas regulaciones, lo que les permite ahorrar costes. Cuanto mayores son las regulaciones a las que se



encuentran sometidas las empresas, mayores son las limitaciones con las que conviven. En lo que se refiere al impacto económico que tendrá la Directiva MiFID II sobre los ingresos de los bancos, se espera que cree una presión adicional sobre los ingresos hasta 2020, y la disminución del margen de ingresos se estima que variará entre el 1 y el 2 por ciento (en los bancos privados) y entre el 5 y el 10 por ciento (en los asesores financieros y gestores de activos) (Chandok et al., 2018).

Finalmente, a modo de resumen de lo anterior se presenta un cuadro resumen con las principales notas de este apartado de Debilidades. Son dos las debilidades que los bancos presentan en lo que se refiere a la actividad y una en el ámbito legal.

Figura III: Principales Debilidades - DAFO

<b>DAFO</b>	<b>Categoría</b>	<b>Variables</b>	<b>Descripción</b>
Debilidades	Actividad	Bajo grado de digitalización	Solo un tercio de los bancos ha conseguido el nivel de digitalización deseado. Las grandes compañías tecnológicas carecen de costosas infraestructuras y operan mediante sistemas basados en la nube.
		Baja rentabilidad	El margen entre la rentabilidad del activo y del pasivo del negocio bancario en España se encuentra en niveles de mínimos históricos.
	Legal	Nuevas regulaciones	Fuerte impacto en su cuenta de resultados, suponiendo una disminución de ingresos de entorno al 1 y 2%.

Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.3 AMENAZAS

Las amenazas con las que se topan las entidades financieras en el ámbito de los medios de pago son las siguientes: la presencia de grandes empresas tecnológicas, la Directiva PSD2, la incoherencia normativa, los ciberataques, la confianza en los pagos digitales y los costes de transacción.

A fin de alcanzar una mejor comprensión de las amenazas a las que se enfrentan las entidades financieras en el sector de los medios de pago se dividirán en cuatro categorías, como son la actividad, la legal, la competencia y el perfil del consumidor.

#### 1. AMENAZAS POR LA ACTIVIDAD

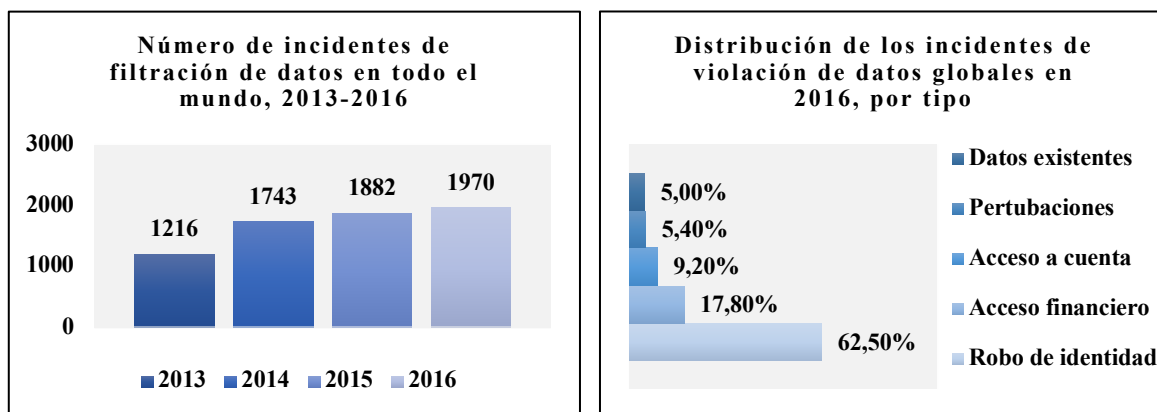
La colaboración bancaria abierta entre las partes interesadas en el sector de los medios de pago está afectando a los datos y la seguridad de los bancos, lo que supone un aumento de la desprotección frente a posibles **ataques cibernéticos** (Garg et al., 2018). Los incidentes de ciberseguridad siguen aumentando en frecuencia e impacto, a medida que los ciberdelincuentes se vuelven más inteligentes y emplean nuevas tecnologías y métodos de ataque. El resultado de estos ciberataques es la pérdida de datos personales y comerciales que a su vez conllevan a pérdidas financieras y de reputación para las entidades bancarias. Un claro ejemplo lo encontramos en el caso de Equifax<sup>2</sup>, una empresa que sufrió un pirateo informático que supuso una exposición de datos personales de más de 143 millones de usuarios, entre los que se encontraban los números de tarjeta de crédito de 209.000 usuarios. Este ciberataque costó a la empresa entorno a 600 millones de dólares, así como un gran número de puestos de trabajo.

En cuanto a datos que plasmen esta situación, según un informe elaborado por la consultora Capgemini relativo a las tendencias de pago en 2019, como consecuencia del fraude de identidad se está produciendo un aumento de las pérdidas a través de las tarjetas de crédito, el cual creció un 5,2% del cuarto trimestre de 2016 al cuarto trimestre de 2017.

---

<sup>2</sup> Datos obtenidos del diario El País.

Figuras IV y V



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Capgemini

En lo que respecta a España, de acuerdo con el Instituto Nacional de Ciberseguridad (Incibe) durante el 2017 se registraron 127.000 ciberataques, lo que pone de manifiesto el problema en lo que a ciberseguridad se refiere en España a día de hoy. Estos ciberataques han crecido de forma exponencial durante los últimos años llegando a representar un aumento del 600% desde el 2010, cuando solo se registraban 18.000 incidencias de este tipo en nuestro país.

Por otro lado, a las entidades bancarias se le presenta el riesgo de sufrir una reducción en sus ingresos vía **coste de transacción** como consecuencia de la prestación de servicios de pagos móviles. Los menores costes de transacción asociados a los pagos móviles son otro incentivo para que los consumidores y las empresas se distancien de las formas tradicionales de pago y ahorren grandes sumas a largo plazo. Los pagos bancarios y el uso de efectivo implican comisiones de transacción para el cálculo, el recuento y el almacenamiento, entre otros, que se suman genéricamente al coste de la transacción. Del mismo modo, al aceptar tarjetas de débito y crédito, las empresas tienen que pagar a los bancos cuotas mensuales y por transacción, los cuales se suman a sus costos. Los pagos móviles permiten a las empresas evitar estos gastos (Primeindexes, 2018). Además, los bancos se enfrentan a presiones regulatorias para que recorten las tasas que cobran por los pagos y cooperen con las empresas de tecnología avanzada.

## 2. AMENAZA LEGAL

Otra de las amenazas con la que se puede encontrar los bancos a nivel legal es la Directiva de la Unión Europea **PSD2** (*Payment Service Provider*) sobre servicios de pago, la cual

ha sentado las bases para la apertura de la banca en Europa. Esta Directiva aboga por proporcionar un acceso normalizado a los datos de los clientes y a la infraestructura bancaria. El PSD2 reducirá las barreras de entrada a terceros proveedores y empresas de tecnología financiera (FinTechs) y estimulará el desarrollo de nuevos modelos de negocio y una amplia gama de nuevos servicios bancarios. De este modo los bancos están obligados a proporcionar a estos terceros proveedores acceso a las cuentas de sus clientes a través de una interfaz de programación de aplicaciones (API en inglés). Esto permitirá a los terceros crear servicios financieros sobre la base de los datos y la infraestructura de los bancos.

En lo que se refiere a su entrada en vigor, la Directiva está vigente desde enero de 2016. No obstante, los Estados Miembros están obligados a transponer esta normativa a su legislación antes del 13 de enero de 2018, con excepción de algunas reglas relacionadas con la autenticación de los usuarios y la seguridad en las comunicaciones que no entrarán en vigor hasta septiembre de 2018. Además, la implementación de reglas no podrá extenderse más allá del primer o segundo trimestre de 2019.

Una amenaza relacionada con lo anterior surge como consecuencia de la **contraposición de normativas** a las que se encuentra sometidas las entidades financieras. En este sentido merece hacerse mención del conflicto que surge entre la Directiva PSD2 y el Reglamento 679/2016 del Parlamento Europeo y del Consejo relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos, también llamado RGPD (Reglamento General de Protección de Datos). Para el análisis de esta amenaza, se ha de traer a colación el informe realizado por Bose & Mellado (2018), en el cual analizan el conflicto entre ambas normativas. Primeramente, hay que decir que ambas normativas convergen en 5 puntos principales como son: la mejora de la protección de los clientes y de los datos, la mejora del cumplimiento de la ley, la calidad de los datos (incluida la precisión, la coherencia y el linaje), la mejora de la experiencia del usuario y la mejora de la competitividad. A pesar de esto, la principal diferencia entre ambas normativas la encontramos en el hecho de que una sea un Reglamento y la otra una Directiva. Esto tiene implicaciones interpretativas: por un lado, las Directivas son actos legales vinculantes que establecen objetivos que todos los países de la UE deben cumplir, pero que se encuentra abierta a interpretación unilateral por parte de los Estados Miembros; mientras que, por otro lado, el Reglamento es un acto

legislativo vinculante que debe aplicarse íntegramente sin interpretaciones locales (Álvarez, 2018).

Otras diferencias que encontramos entre ambas normativas son que mientras que la Directiva PSD2 hace énfasis en el intercambio de datos con los proveedores de servicios de pago, el RGPD aboga por la protección de la información de identificación personal de los clientes con respecto a terceros. Del mismo modo, se diferencian en el control de los datos, el RGPD requiere el consentimiento del cliente para el procesamiento de datos, al tiempo que la Directiva lo requiere para compartirlos con otras instituciones, donde la entidad bancaria no es la controladora de dichos datos. Asimismo, el ámbito de aplicación de cada una de estas normativas es distinto en relación al número de sectores que engloba, si bien la Directiva PSD2 condiciona al sector financiero, el RGPD influye en todos los sectores. La PSD2 regula el acceso a los datos de las operaciones de pago en poder de los bancos por parte de terceros, sin embargo el RGPD afecta a los datos sobre transacciones en todas las industrias (Álvarez, 2018).

Por último, también se distinguen en lo relativo a la eliminación de los datos, el RGPD defiende la eliminación de los datos inmediatamente después de su uso, en cambio la Directiva permite la rectificación de transacciones no autorizadas durante 13 meses.

Esta incoherencia entre normativas da lugar a un cumplimiento defectuoso que queda patente en los datos mostrados por el informe anteriormente citado en una encuesta realizada a ejecutivos. Respecto a la Directiva PSD2 únicamente el 21,4% de los encuestados afirmaban que cumplían plenamente la Directiva PSD2, lo cual es un indicador de que la industria se enfrenta a un enigma en su intento de cumplir con las especificaciones de las normas técnicas reguladoras del PSD2, las cuales entrarán en vigor en septiembre de 2019. Asimismo, tampoco existen en estos momentos unas sanciones rígidas relativas al incumplimiento de dicha Directiva. Por otra parte, tan solo el 44,1% de los encuestados afirmaron cumplir plenamente con los requisitos del RGPD teniendo en cuenta las cuantiosas sanciones que implica su incumplimiento, las cuales son aplicables desde el 25 de mayo de 2018 que es cuando entró en vigor.

De este modo, debido a la incertidumbre relacionada con algunas iniciativas reguladoras e industriales y el impedimento al progreso que provocan las normativas en conflicto, es necesaria una intervención reguladora para resolver las anomalías e incoherencias.

### 3. AMENAZA POR EL PERFIL DEL CONSUMIDOR

Una de las amenazas con la que la banca se puede encontrar en relación a los pagos móviles es la **desconfianza** que el cliente deposita en este tipo de sistemas de pago digitales. Mayer et al. (1995) describieron la confianza como la creencia del fideicomitente de que el fideicomisario cumplirá con sus expectativas sin aprovecharse de sus vulnerabilidades. En el ámbito de las transacciones online, McKnight et al. (2002) conciben la confianza como la creencia que permite a los consumidores ser vulnerables a los vendedores online para un servicio esperado después de considerar debidamente las características del vendedor. De esta manera, la falta de confianza de los consumidores se ha identificado como el mayor impedimento a largo plazo para el éxito del comercio electrónico y sistemas de pago electrónico (Keen, 1997).

Una de las más importantes conclusiones al respecto es la alcanzada por Srivastava et al. (2010) en su estudio a cerca de la evaluación del papel de la confianza en la adopción de los sistemas de pago móvil por parte de los consumidores. Dicho trabajo resalta como fundamental el papel de la confianza del consumidor para favorecer la adopción del pago móvil. Concluye que los profesionales e investigadores han de focalizarse no sólo en las particularidades de la tecnología móvil, sino también en las características del proveedor de servicios móviles. La razón de esto reside en el hecho de que los proveedores de servicios móviles desempeñan una función clave en la realización de los procesos de pago móvil. Además, se lleva a cabo un análisis de diferentes subgrupos (usuarios de la banca por Internet, usuarios de Internet móvil y no usuarios de Internet móvil) que esclarece que las vinculaciones entre los distintos factores que determinan la confianza de los usuarios serán distintas entre los diferentes tipos de usuarios. Determina que los usuarios de la banca por Internet tienen menos preocupaciones acerca de las características de la tecnología móvil que aquellos que no la han utilizado; los usuarios de Internet móvil perciben como significativa la relación existente entre las características de la tecnología móvil relacionadas con el riesgo medioambiental y su nivel de confianza en los sistemas de pago móvil, así como también creen que los sistemas de pago móvil tienen riesgos tecnológicos significativos.; y, los no usuarios de Internet móvil que, como consecuencia

de su no exposición a la tecnología de Internet móvil, perciben que los sistemas de pago móviles son arriesgados y prefieren una estructura adecuada de seguridad que les proteja.

Por su parte Lu et al. (2011) creen que la seguridad estructural y la calidad de la información son los principales factores que influyen a la confianza inicial, mientras que tanto la calidad de la información como la calidad del sistema afectan a la utilidad percibida. La confianza inicial afecta a la utilidad percibida y ambos factores determinan la intención de uso. Por consiguiente, los proveedores de estos servicios deben mejorar la confianza inicial para facilitar la adopción y el uso de la banca móvil por parte de los usuarios.

De esta manera, la desconfianza por parte de los usuarios en los pagos móviles se muestra como uno de los puntos a tener en cuenta por los bancos, ya que la frecuencia de uso de este tipo de medios de pago por los usuarios dependerá de ello.

#### **4. AMENAZA POR LA COMPETENCIA**

Una de las consecuencias del desarrollo digital es el fuerte crecimiento que está experimentando el comercio digital, el cual de acuerdo con el portal web Statista superará los 5.400 billones de dólares en 2022, de los cuales 1.328 billones corresponderán a los pagos móviles. Es por ello que **grandes empresas** como PayPal, Apple, Amazon y Facebook están invirtiendo grandes cantidades de dinero en soluciones de pago online y móviles con el objetivo de obtener parte de esos ingresos. El constante desarrollo de las tiendas online independientes hacia sistemas integrados de compras online, en concreto la fusión de las compras y los medios de comunicación social o redes sociales, permite nuevos modelos de negocio y oportunidades para los métodos de pago digitales. Todo esto supone una amenaza para las entidades bancarias que tendrán que competir con empresas que se pueden permitir invertir grandes cantidades de dinero durante un largo periodo de tiempo. Este interés por parte de estas grandes empresas no se debe al negocio bancario tradicional, complejo y poco rentable, sino a los pagos y a los datos asociados a ellos que permiten a aquellas situarse aún más cerca del consumidor final (Ibercampus, 2019).

Finalmente, a fin de lograr una mejor comprensión de lo expuesto se presenta un cuadro resumen con lo principal a cerca de las amenazas a las que se enfrentan los bancos en los

pagos digitales. En esta parte del DAFO nos encontramos con 2 amenazas que afectan a la actividad, otras dos que afectan al ámbito legal, una que afecta al perfil del consumidor y otra que afecta al ámbito competencial.

Figura VI: Principales Amenazas - DAFO

DAFO	Categorías	Variables	Descripción
Amenazas	Actividad	Ciberataques	Suponen la pérdida de datos personales y comerciales que a su vez conllevan pérdidas financieras y de reputación para las entidades bancarias.
		Costes de transacción	Los menores costes de transacción asociados a los pagos móviles son un incentivo para que los consumidores y las empresas se distancien de las formas tradicionales de pago y ahorren grandes sumas a largo plazo.
	Legal	Directiva PSD2	Permite a terceros crear servicios financieros sobre la base de los datos y la infraestructura de los bancos. Pérdida de control de información del cliente, (si bien también acceden a los de la competencia).
		Incoherencia normativa	La Directiva PSD2 hace énfasis en el intercambio de datos con los proveedores de servicios de pago, mientras que el RGPD aboga por la protección de la información de identificación personal de los clientes con respecto a terceros.
	Perfil del consumidor	Desconfianza en los pagos móviles	La frecuencia de uso de este tipo de medios de pago por los usuarios dependerá de ello.
	Competencia	Grandes empresas tecnológicas	Invierten grandes cantidades de dinero en soluciones de pago online y móviles con el objetivo de obtener parte de esos ingresos y utilizar los datos para situarse aún más cerca del consumidor final.

Fuente: Elaboración propia.



## 5.2.4 OPORTUNIDADES

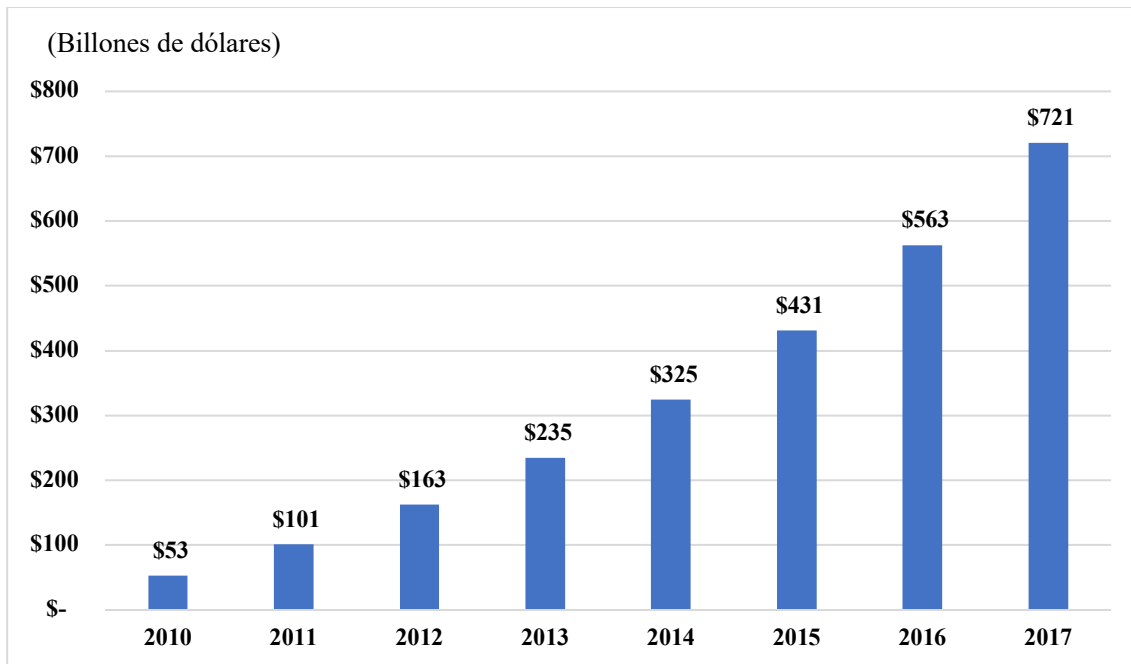
Las oportunidades que se le presentan a las entidades bancarias en relación al sector de los medios de pago son las que siguen: crecimiento del sector, penetración del teléfono móvil, la edad del usuario, menor riesgo en comparación con el efectivo, la eficiencia del proceso “Conoce a tú cliente” y la movilidad de las personas.

Hacia una mejor comprensión de las oportunidades que se le presentan a las entidades financieras en el sector de los medios de pago se dividirán en cuatro categorías, como son la actividad y el perfil del consumidor.

### 1. OPORTUNIDAD POR LA ACTIVIDAD

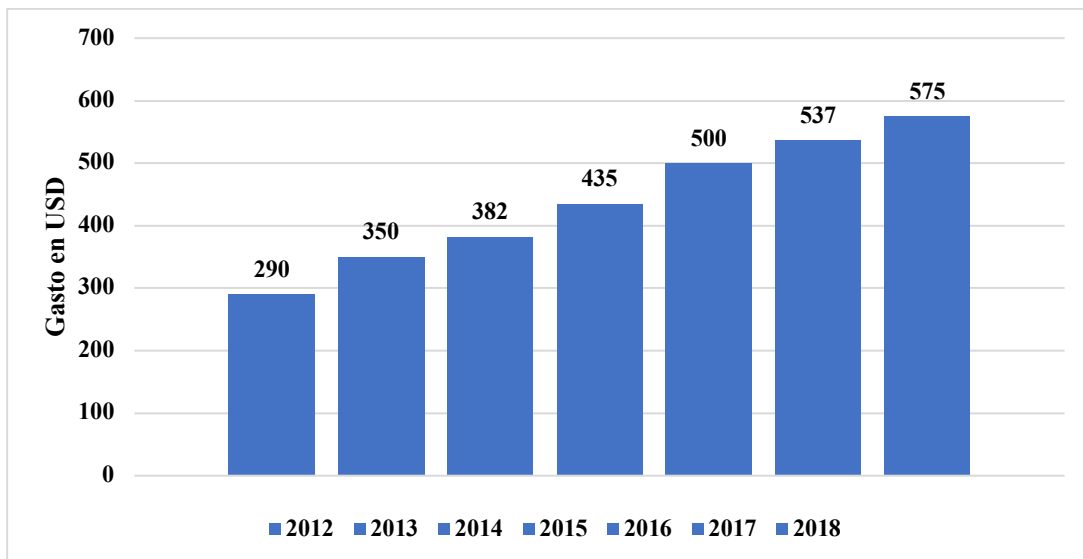
La participación en el **crecimiento** que está experimentando el comercio electrónico en la actualidad se erige como una de las oportunidades que se le presentan a la banca en el sector de los medios de pago digital. En España según la CNMC en 2017 se registraron 514 millones de transacciones de comercio electrónico, lo que supone un 30% respecto del año anterior, así como un volumen de negocio que supera los 30.000 millones de euros. Asimismo, cuatro de cada diez usuarios compran online todas las semanas, debido a que perciben que el nivel de seguridad se ha elevado en estas transacciones. Por su parte en el marco global, las operaciones de pago digital crecerán entorno al 10% hasta 2020 alcanzando los 726.000 millones, como así afirma la consultora Capgemini en su informe *Worlds Payments Report 2017*. Por tanto, se trata de un sector con perspectivas de futuro en el que los bancos, partiendo desde una posición ventajosa debido a sus fortalezas, pueden incrementar su cuota de mercado, así como los ingresos provenientes de dicho sector. Junto con el desarrollo que está experimentando el comercio electrónico en la actualidad, el gasto por medio de pagos móviles también ha experimentado un crecimiento notable como puede observarse en los siguientes gráficos, concretamente entre los años 2010 y 2018 (Primeindexes, 2018):

Figura VII: Gasto global en pagos móviles



Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de Statista.

Figura VIII: Evolución del gasto por persona en pagos móviles a nivel mundial

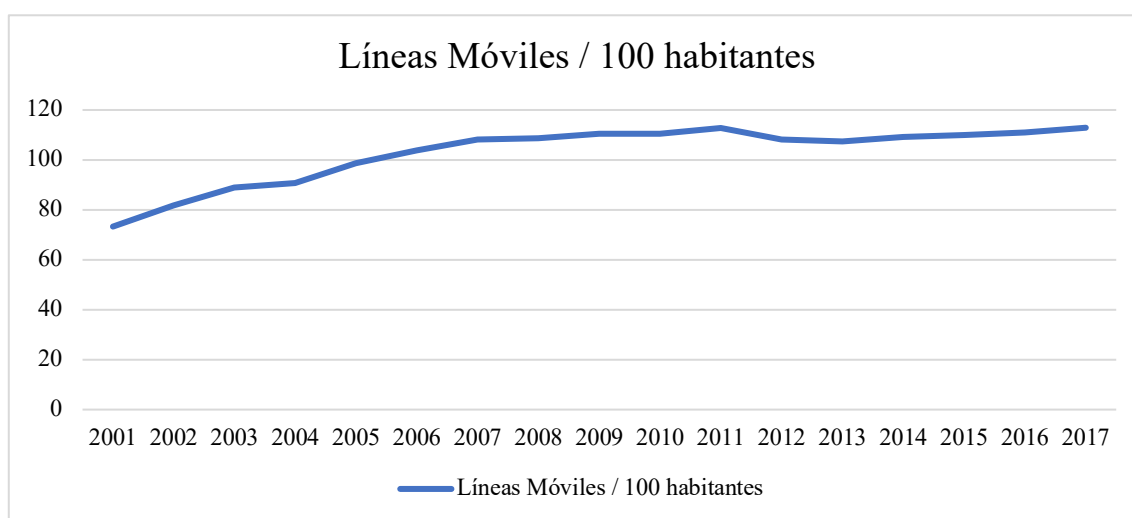


Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de Statista.

En lo que respecta a los pagos móviles, el alto grado **de penetración** de los teléfonos móviles permite que los bancos puedan acceder a un mayor número de clientes potenciales. De acuerdo con un informe elaborado por Rivero (2018), el número de usuarios de móviles en el mundo es de 5.135 mil millones, lo que supone que el 68% de

la población mundial cuenta con un móvil. Asimismo, los usuarios con acceso a internet rondan los 4.021 mil millones lo que implica una penetración del 53%. En particular España, es uno de los países donde más usuarios de móviles hay, con una penetración del 80%. Concretamente, 29 millones de personas poseen un *smartphone*, el cual se trata del dispositivo más utilizado para acceder a Internet, el 97% de los españoles optan por esta opción.

Figura IX: Tasa de penetración de la telefonía móvil sobre la población en España



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la CNMC.

Según los datos aportados por el informe anteriormente citado, España se encuentra por encima de la media europea en cuanto a los pagos móviles. En este sentido, el 83% de los consumidores españoles afirma haber utilizado el sistema *mobile wallet*, como Paypal, o haber pagado con el móvil en tiendas móviles o físicas, frente al 68% de europeos. Además, el 29% de los consumidores españoles utiliza el *contactless* para realizar pagos desde su móvil en tiendas físicas, dato que se refleja en la siguiente gráfica:

Figura X: El smartphone como herramienta de pago por contactless



Fuente: Ditrendia

Por tanto, el alto grado de penetración de los dispositivos móviles ofrece a las entidades bancarias una gran oportunidad en tanto que permite abordar consumidores individuales localizados en cualquier lugar y en cualquier momento, así como poder llegar a gente de edad avanzada, con dificultades de movilidad, madres trabajadoras y amas de casa que quieren evitar ir a comprar con los niños o quieren tener más tiempo de ocio (San Martín & López, 2010).

Otro de los factores que constituye una oportunidad para la banca es la disminución de **riesgos** que presenta las transacciones móviles frente a las de efectivo. En este apartado debemos mencionar el informe realizado por Solin y Zerzan (2010) relativo a la evaluación de los riesgos de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo por medio de pagos móviles. Así realiza, en primer lugar, una comparativa en términos de vulnerabilidad entre las transacciones en efectivo y móviles partiendo de los factores de riesgo establecidos por el Banco Mundial (Chatain et al., 2008).

Figura XI: Comparativa entre transacciones en efectivo y móviles en términos de factores de riesgos

<i>Factores de Riesgo</i>	<i>Efectivo</i>	<i>Pagos móviles</i>
<i>Anonimato</i>	***	**
<i>Evasión</i>	***	**
<i>Rapidez</i>	*	***
<i>Falta de supervisión</i>	***	*

Fuente: Elaboración Propia a partir de GSMA

\*=riesgo bajo \*\*=riesgo medio \*\*\*=riesgo alto

- En relación con el anonimato, aún en el caso de que un cliente móvil no se encuentre registrado las transacciones son menos anónimas y pueden rastrearse. Por su lado, en el efectivo no existe un identificador único para el usuario, así como tampoco un rastro registrado del pago, por lo que se trata de una transacción anónima.
- En cuanto a la evasión, mientras que las transacciones en efectivo son evasivas y difíciles de rastrear, las transacciones vía teléfono móvil son rastreables como consecuencia de las prácticas comerciales habituales en los sistemas de operadores móviles. Factores como el número de teléfono, la hora y el importe de la transacción son conocidos por el operador de telefonía móvil.
- Por su parte, la naturaleza electrónica de la tecnología móvil puede hacer que las transacciones sean mucho más rápidas y sencillas que el dinero en efectivo. La rapidez, en este caso, hace referencia a la velocidad con la que las transacciones ilícitas pueden llevarse a cabo. En el caso de que no existan controles internos automatizados, esto puede proporcionar medios eficaces para que los delincuentes blanqueen dinero o financien actividades terroristas.
- En lo que respecta a la falta de supervisión, el operador de los medios de pago móvil o electrónico se encuentra regulado al requerir ser titular de una licencia de pagos o dinero electrónico. Mientras que el sistema del efectivo carece de supervisión.

Por tanto, observando los factores anteriores puede decirse que la vulnerabilidad respecto al blanqueo de capitales y financiación del terrorismo es mayor en las transacciones en

efectivo frente a las transacciones móviles. Hay que tener en cuenta que los pagos móviles se emplean principalmente en países desarrollados, por lo que este tipo de medios de pagos suponen una mejora en términos de operaciones contra el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo en comparación con el efectivo.

Finalmente, ambos autores, Solin y Zerzan (2010), creen que la aplicación de medidas de control convierte los pagos móviles en un sistema menos atractivo para los intereses de los delincuentes. Las transacciones se encuentran sometidas a ciertos límites, por lo que cualquier intento de mover sumas elevadas de dinero puede ser detectado. Además, este sistema de pago permite que los nombres de los clientes pueden contrastarse rápidamente con las listas de sanciones nacionales e internacionales y marcarse automáticamente en caso de sospecha.

Sin embargo, hay otros autores como Merritt (2011) que opinan que los pagos móviles en lugar de reducir los riesgos de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo lo incrementan. Este sistema permite que los ingresos provenientes de actividades delictivas o de la financiación del terrorismo se transmitan a través de las ondas con el uso de teléfonos móviles, pudiendo desplazarse rápidamente por todo el mundo en un formato digital, inmunes a la supervisión reguladora tradicional.

Por otro lado, uno de los problemas que se mejoraría con la digitalización de los medios de pago sería el denominado **“Conoce a tu cliente”** o **KYC** (por sus siglas en inglés *Know Your Customer*). Se trata de un proceso a través del cual una empresa se sirve de documentos, datos e información procedente de fuentes fiables independientes con el objetivo de comprobar la identidad de sus clientes (Kofax, 2017). Asimismo, el concepto de **“Conoce a tú cliente”** se utiliza además para hacer referencia a las normas bancarias que regulan este tipo de actividades. Todo ello tiene por finalidad la prevención de robos de identidad, la lucha contra el fraude financiero, así como la lucha contra el blanqueo de capitales y la financiación de actividades terroristas. En tanto que los bancos y otras instituciones financieras son los guardianes del sistema financiero, tienen un alto nivel de responsabilidad en la prevención de los delitos financieros (Raval, 2018).

Como se ha dicho anteriormente, las entidades financieras para llevar a cabo dichas comprobaciones se valen de fuentes fiables, entre las que se encuentran listas negras

externas junto con bases de datos públicas. Las consecuencias de incumplir dichas normas pueden clasificarse como graves, implicando la imposición de cuantiosas multas. De acuerdo con Kofax (2017), junto con estas sanciones el modo en que las entidades bancarias gestionan el cumplimiento de tales normas puede tener efectos negativos en la fidelización de los clientes, los costes de mano de obra, además de los ingresos y márgenes de beneficios a largo plazo.

En relación con estas normas “Conoce a tú cliente”, de la encuesta elaborada por Harrop & Mairs (2016) se desprenden una sucesión de datos que señalan los costes en los que incurren las entidades bancarias para cumplir con dichas normas. Así, de media los bancos emplean en torno a 60 millones de dólares al año en procesos de “Conoce a tú cliente” y de diligencia debida con el cliente. También más de la mitad de los bancos afirman haber tenido que incrementar el número de empleados con el fin de garantizar el cumplimiento de tales normas. En cuanto al número de días requeridos para dar de alta a un cliente fueron de 24 en 2015, lo que supone un aumento del 22% con respecto al año anterior, y se espera que dicho plazo se incremente en un 18% en 2016. Los problemas para dar de alta implican graves consecuencias para los bancos, que gozan de un índice de abandono de entre el 25 y 40 por ciento, suponiendo cada cliente perdido una disminución de ingresos de aproximadamente 400 dólares. Finalmente, en lo relativo al incumplimiento de las normas “Conoce a tú cliente” por parte de las entidades bancarias basta decir que desde 2010 han pagado en concepto de multas por dicho incumplimiento más de 300.000 millones de dólares.

Con intención de mostrar las consecuencias del incumplimiento de este tipo de normas se presentan los siguientes ejemplos. En primer lugar, el banco holandés ING fue multado con 900 millones de dólares por no tener los sistemas con todos los mecanismos exigidos para el seguimiento de las normas anti-blanqueo de dinero (Raval, 2018). En segundo lugar, el banco suizo HSBC fue multado en 2012 con 1.900 millones de dólares como consecuencia de no tener controles suficientes para controlar operaciones de blanqueo (Álvarez, 2017).

De lo anterior puede extraerse la conclusión de que el cumplimiento de la normativa “Conoce a tú cliente” supone un aumento de los costes y de la complejidad que, a su vez, está teniendo un impacto negativo en sus negocios. La digitalización permite mejorar en

términos de eficiencia, tanto operativa como económica, el cumplimiento de dicha normativa.

## **2. OPORTUNIDAD POR EL PERFIL DEL CONSUMIDOR**

Otro de los elementos que puede representar una oportunidad para las entidades bancarias en relación con los pagos móviles es la **edad** del usuario. Son varios los autores que afirman que la edad de los usuarios tiene un importante efecto en su comportamiento (Arning & Ziefle, 2007; Okazaki et al., 2013). De acuerdo con Phang et al. (2006) la edad es un factor fundamental para la aceptación tecnológica, siendo los usuarios más jóvenes los menos afectados por los problemas de aceptación, al contrario que los usuarios de más edad.

En este sentido debemos citar el trabajo realizado por Liébana-Cabanillas, Sánchez-Fernández & Muñoz-Leiva (2012) en el que analizan el eventual efecto moderador de la edad del consumidor en el uso del pago móvil. Dicha investigación confirma que existen diferencias significativas entre las relaciones planteadas en el proyecto en función de la edad del usuario, en particular entre influencias externas y facilidad de uso y entre confianza y actitud. En relación a la primera de las relaciones se afirmó que los usuarios de mayor edad tienen una mayor tendencia a las herramientas simples y fáciles de usar que los usuarios jóvenes. Esto se debe a su menor predisposición tecnológica y a su mayor necesidad de influencia externa. En cuanto a la relación entre la confianza y la actitud se determinó que los jóvenes usuarios establecen un vínculo más fuerte entre confianza y actitud, impulsados por una mayor tendencia a las nuevas tecnologías. Por tanto, se puede afirmar que son los usuarios más jóvenes los que tienen una mayor aceptación en cuanto a los sistemas digitales de pago.

Una conclusión parecida a la anterior se desprende del informe realizado por Bansal et al. (2018) en el que se determina que una parte importante del creciente segmento del comercio digital está optando por soluciones que operan fuera del sistema tradicional de tarjetas para satisfacer sus necesidades de pago. Entre las cifras que arroja el citado estudio encontramos que en los doce últimos meses el 57% de los usuarios de entre 18 y 34 años han comprado cosas y/o pagado por servicios utilizando una aplicación móvil frente al 35% de los usuarios de 55 o más años. Asimismo, únicamente el 16% de los usuarios de entre 18 y 34 años no son usuarios de métodos de pago digitales frente al 40%



de los usuarios de más de 55 años. De esta manera, podemos observar como en el segmento de usuarios jóvenes se está extendiendo los métodos de pago digitales, en contraste con el segmento de usuarios de mayor edad donde sigue predominando los métodos tradicionales de pago.

Por otra parte, otro factor susceptible de generar una oportunidad para las entidades bancarias en el ámbito de los pagos digitales es la llamada **movilidad de las personas**. Este concepto ha sido tratado por Schierz, Schilke & Wirtz (2010) en un proyecto en el que trataban entender las razones que llevaban a los consumidores a usar los servicios de pago móvil. Entre las razones que trataron, se halla la movilidad de las personas. Para ellos esta idea hace referencia al grado en que un sujeto lleva un estilo de vida móvil. Los servicios móviles encajan perfectamente con el estilo de vida móvil, proporcionando un medio para pagar bienes y servicios en prácticamente cualquier situación de la vida. En este sentido, concluyeron que la movilidad de una persona es un factor clave para la aceptación de pagos móviles. Podría interpretarse que esta conclusión indica que, con una sociedad cada vez más móvil, es probable que los servicios de pago por móvil ganen importancia en el futuro.

Finalmente, a modo de resumen se expone en la siguiente tabla las principales notas relativas a las Oportunidades de las entidades bancarias en los medios de pago. Son 4 las oportunidades que afectan a la actividad y 2 al perfil del consumidor.

Figura XII: Principales Oportunidades - DAFO

DAFO	Categoría	Variables	Descripción
Oportunidades	Actividad	Crecimiento del sector	Es un sector con perspectivas de futuro, en el que el gasto por medio de pagos móviles ha experimentado un crecimiento notable. Se espera que las operaciones de pago digital crezcan entorno al 10% hasta 2020.
		Penetración de los teléfonos	España es uno de los países donde más usuarios de móviles hay con una penetración del 80%. Esto permite a las entidades abordar consumidores en cualquier lugar y momento.
		Riesgo frente a las transacciones en efectivo	La vulnerabilidad respecto al blanqueo de capitales y financiación del terrorismo es mayor en las transacciones en efectivo frente a las transacciones móviles. Los medios de pago digital suponen una mejora en términos de lucha contra tales actividades.
		“Conoce a tú cliente”	La actual normativa KYC implica un aumento de los costes y de la complejidad junto con un impacto negativo en los negocios de los bancos. Gracias a la digitalización es posible una mejorar en términos de eficiencia, tanto operativa como económica, en el cumplimiento de dicha normativa.
	Perfil del consumidor	Edad del usuario	Los jóvenes son uno de los segmentos que mayor aceptación hacia los pagos digitales están teniendo. Solo el 16% de las personas de entre 18 y 34 años no son usuarios de sistemas de pago digitales.
		Movilidad de las personas	Siguiendo la tendencia móvil que está llevando la sociedad estos últimos años, Los servicios móviles encajan perfectamente con este estilo de vida, proporcionando un medio para pagar bienes y servicios en prácticamente cualquier situación.

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, las variables o factores principales identificadas en el DAFO como palancas para mantener o mejorar su posición en la actividad de medios de pagos se resumen a continuación.

Figura XIII: Cuadro Resumen del Análisis DAFO

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo grado de digitalización (mayores costes y competencia muy digital)</li> <li>- Baja rentabilidad (tipos de interés negativos y activos no productivos)</li> <li>- Nuevas regulaciones (costes de implementación y cumplimiento)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño del sistema tradicional (ingresos por su intervención)</li> <li>- Posición de liderazgo (sector financiero y economía)</li> <li>- Lucha contra el Blanqueo de capitales (reducen el riesgo de blanqueo y evasión)</li> <li>- Confianza del usuario (agente en el que más confían los usuarios)</li> <li>- Recepción de los salarios (depósitos)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciberataques (robo de datos)</li> <li>- Costes de transacción (menores en los pagos digitales)</li> <li>- Directiva PSD2 (riesgos operativos)</li> <li>- Incoherencia normativa (dificultad aplicación)</li> <li>- Grandes empresas tecnológicas (seria competencia)</li> <li>- Desconfianza en los pagos móviles (fuera e la actividad bancaria)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento del sector (constante y buenas previsiones)</li> <li>- Penetración de los teléfonos (abordar consumidores más fácilmente)</li> <li>- Riesgos frente a las transacciones en efectivo (mejora de las operaciones contra el blanqueo y el terrorismo)</li> <li>- “Conoce a tú cliente” (menos costes)</li> <li>- Edad del usuario (extensión de los pagos digitales en los jóvenes)</li> <li>- Movilidad de las personas (conllea una mayor importancia de los pagos móviles)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis DAFO realizado.

### **5.3 ANÁLISIS EMPÍRICO DEL DAFO REALIZADO APLICADO A UN BANCO ESPAÑOL: COMPARACIÓN CON EL DAFO DEL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL.**

En este apartado lo que se realiza una comparación entre el análisis DAFO realizado en el apartado anterior del sector español en su conjunto y el análisis DAFO presentado por una de las principales entidades bancarias españolas, Santander, a fin de determinar si las fortalezas y debilidades detectadas mediante la revisión de la literatura e informes de expertos en el sector coincide con lo percibido por los expertos analistas en el caso concreto de la entidad revisada. Asimismo, se pretende observar si entre las oportunidades previstas en los análisis DAFO de la entidad bancaria se perciben a los medios de pago como una de ellas y en qué sentido.

La información de los análisis DAFO de la entidad se han obtenido de los informes de analistas y que han sido publicados en las bases de datos de acceso público. Concretamente, los informes han sido elaborados por la empresa de medios digitales avanzados Marketline, una de las editoriales de información empresarial más importantes de la actualidad, con perfiles de las principales empresas, industrias y geografías. El contenido de sus análisis es elaborado por un equipo interno de expertos analistas, basándose en investigaciones primarias y secundarias. Para su obtención se acudió a la base de datos multidisciplinar EBSCO.

Se han seleccionado los análisis DAFO realizados para el Banco Santander relativos a los siguientes periodos disponibles: 2016, 2017 y 2018. Para ver cómo han ido evolucionando las debilidades y fortalezas de dicho banco se realiza la siguiente tabla la cual posteriormente se analizará.

Figura XIV: Fortalezas y Debilidades del Banco Santander

PERIODO	FORT./DEB.	ELEMENTOS
2016	Fortalezas	Una franquicia bien posicionada y geográficamente diversa que mantiene los ingresos recurrentes Un perfil financiero sólido con un riesgo bien diversificado y una buena liquidez Eficiencia y efectividad operativa.
	Debilidades	Presencia insignificante en Asia, lo que aumenta el riesgo del negocio. El aumento de la morosidad en el segmento de banca corporativa limita la expansión de los beneficios.
2017	Fortalezas	Un perfil financiero sólido con un riesgo bien diversificado y una buena liquidez. Franquicia bien posicionada y geográficamente diversa. Sostenimiento de las ganancias recurrentes. Eficiencia y efectividad operativa.
	Debilidades	Una presencia insignificante en Asia aumenta el riesgo empresarial.
2018	Fortalezas	Posición de liderazgo en el mercado. Eficiencia de costes. Capital Adecuado. Liquidez adecuada. Ingresos sin intereses.
	Debilidades	Litigios y Sanciones. Calidad de los activos.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Marketplace.

En lo que respecta a las debilidades podemos observar como hay debilidades que se mantienen de un año a otro, otras que desaparecen y otras que aparecen nuevas.

En relación a las debilidades que se mantienen, durante 2016 y 2017 se presentan como debilidad común la incapacidad de expandir su alcance de operaciones a mercados emergentes de rápido crecimiento como Asia. Estos mercados de rápido crecimiento atraen a gigantes financieros, competencia directa de Banco Santander. Así, la falta de presencia geográfica en estos mercados pone al grupo en desventaja geográfica. Sin embargo, al no observar esta debilidad en años posteriores asumimos que Santander durante el 2018 llevó a cabo una política expansiva hacia el continente asiático a fin de competir en pie de igualdad con sus principales competidores financieros. Respecto a las

debilidades que desaparecen, debemos destacar que durante 2017 se eliminase la debilidad relativa al aumento de la morosidad que implicaba una limitación de la expansión de los beneficios. No obstante, durante 2018 esta debilidad volvió a aparecer implicando una bajada en la calidad de los activos y dando lugar a una disminución de las reservas y de la tasa de cobertura. Finalmente, en lo que respecta a la aparición de nuevas debilidades, durante 2018 surgieron litigios y sanciones reglamentarias. La Entidad fue objeto de sanciones al ser llevado a juicio en relación a la política de precios en determinado tipo de préstamos por exceso de precio. Imponía una alta tasa de interés para miles de compradores de automóviles, lo que provocó unos costes adicionales.

En lo que se refiere a fortalezas, éstas se encuentran interrelacionadas entre sí. El mantenimiento durante los periodos de 2017 y 2018 de las fortalezas adquiridas en 2016 llevaron al Banco a ocupar una posición de liderazgo entre las entidades financieras del mundo, siendo uno de los bancos más valorados en términos de satisfacción del cliente lo que provoca una mayor lealtad por parte de estos. En términos de costes de eficiencia, la entidad ha logrado aumentar los ingresos netos en un porcentaje mayor que los gastos operativos. Asimismo, cuenta con una base de capital sólida que le permite respaldar su crecimiento orgánico e inorgánico y con una adecuada liquidez que le permite llevar a cabo con facilidad las operaciones del día a día (ratio de cobertura de liquidez del 133%). Finalmente, en cuanto a los ingresos sin interés se incrementaron en un 4,3% anual, constituyendo tales ingresos una parte fundamental de las entidades que proporcionan servicios bancarios y otras soluciones financieras. Los ingresos sin interés constituyen los ingresos derivados principalmente de las comisiones, depósitos y transacciones (Brunnermeier, Dong & Palia, 2012).

Una vez observadas las fortalezas y debilidades percibidas por el Banco Santander se procederá a realizar una comparación con las extraídas por medio de la revisión de la literatura e informes de expertos en el sector en el apartado anterior.

Figura XV: Comparativa entre el análisis del sector bancario español y el Banco Santander

<b>Del sector bancario español</b>	<b>Santander</b>
<b>Fortalezas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño del sistema tradicional</li> <li>- Posición del liderazgo</li> <li>- Blanqueo de capitales</li> <li>- Confianza de los usuarios</li> <li>- Recepción de los salarios</li> </ul>	<b>Fortalezas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posición de liderazgo en el mercado.</li> <li>- Eficiencia de costes.</li> <li>- Capital Adecuado.</li> <li>- Liquidez adecuada.</li> <li>- Ingresos sin intereses.</li> </ul>
<b>Debilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo grado de digitalización</li> <li>- Baja rentabilidad</li> <li>- Nuevas regulaciones</li> </ul>	<b>Debilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Litigios y Sanciones.</li> <li>- Calidad de los activos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

De esta tabla podemos observar como en lo que respecta a las fortalezas solo coincide la posición de liderazgo en el mercado. Este se debe a que el análisis DAFO realizado en el apartado anterior se centra en los medios de pago mientras que el llevado a cabo para el Banco Santander engloba toda su actividad. Por su parte, en cuanto a las debilidades si puede haber una relación entre las sanciones y las nuevas regulaciones debido a que parte de las sanciones impuestas al Santander provienen del incumplimiento reglamentario de ciertas normativas. Asimismo, también se encuentra relacionado la baja rentabilidad con la calidad de los activos debido a que una de las razones por las que los bancos están obteniendo una baja rentabilidad es la existencia de activos no productivos. Por tanto, se puede concluir que sí que hay cierta similitud entre las debilidades extraídas en el apartado anterior y las percibidas por el Banco Santander, principalmente en relación con las amenazas por temas legales y de exceso de regulación. Una de las debilidades del sector es el exceso de normativa y cumplimiento formal y de forma que por cantidad y profundidad está suponiendo para los bancos altos costes y dificultades de cumplimiento. Esto implica un riesgo legal alto y sería el principal que afecta a todas las entidades en todos los ámbitos de actividad y en los medios de pago también. Las posibles multas o aumentos de capital por riesgo aparecen como uno de los factores principales que debe tenerse en cuenta y actuar sobre él.

Por la parte de fortalezas es la posición de liderazgo tanto de la entidad como los bancos frente a entidades no bancarias en transacciones de pago un punto de partida que les da la confianza del cliente y sería un factor en el que centrar el esfuerzo por mantener y potenciar para el futuro.

Una vez analizado la parte de las fortalezas y debilidades procedemos a realizar el análisis de las oportunidades a fin de determinar su relación o no con los medios de pago.

Durante los periodos de 2016 y 2017 se percibe como una oportunidad la banca móvil. Se estima que los usuarios de la banca móvil en todo el mundo crecerán de 800 millones en 2014 a más de 1.750 millones de usuarios de teléfonos móviles a finales de 2019. Es por ello que Santander aumentó de 13,6 millones en 2014 a 20,9 millones en 2016 el número de clientes. Con esto Santander espera reducir la carga de las sucursales, disminuir el gasto publicitario por cliente y aumentar el rendimiento de las inversiones en tecnología. En este sentido, Santander lanzó en 2017 el servicio de pago móvil Samsung Pay en España, el cual acepta pagos con tarjeta *contactless* y permite la retirada de efectivo y otras transacciones. Sin embargo, como consecuencia de la enorme competencia que se generó a causa de que cada banco trató de lanzar su propio método de pago, todas las entidades bancarias españolas se pusieron de acuerdo y colaboraron en el lanzamiento de Bizum. Se trata de un proyecto conjunto llevado a cabo por la Banca Española (de la que forma parte el Santander) con el propósito de la innovación digital en atención a las nuevas necesidades de sus clientes. Consiste en una herramienta que permite realizar pagos entre particulares mediante el pago a través de móvil cuenta a cuenta.

Esta oportunidad de la banca móvil da lugar a que en 2018 se perciban como oportunidades las iniciativas digitales y Fintech y los medios de pago en España. Con estas iniciativas el Santander prevé atraer clientes y mejorar la eficiencia operativa. En cuanto a los medios de pago se prevé que el valor de transacción de las tarjetas crezca hasta 333.600 millones de euros en 2021. Se espera que el crecimiento de este sector se vea impulsado por la creciente adopción de pagos alternativos, la puesta en marcha de un sistema paneuropeo de transferencia instantánea de créditos por parte del Consejo Europeo de Pagos, el comercio electrónico, la aparición de bancos exclusivamente digitales y la adopción de un sistema de pagos en tiempo real. Todo ello denota la



importancia que suponen los medios de pagos para las entidades bancarias en España y la transformación que están experimentando como consecuencia de los avances digitales.

Finalmente, en lo que se refiere a amenazas, puede observarse como los cambios regulatorios se perciben en todos los periodos como amenazas que pueden ocasionar al banco un aumento del coste de cumplimiento, una restricción las operaciones comerciales y una afección las ventajas comparativas del grupo. Misma conclusión a la que se ha llegado en el análisis del apartado anterior. Del mismo modo, también se coincide en la amenaza del fraude y la confianza de los consumidores. El aumento del fraude en Internet provocado por una creciente demanda de automatización de los servicios afecta a la confianza de los clientes bancarios, además de generar un mayor gasto en seguridad. Por último, la amenaza de la competencia puede afectar negativamente a la rentabilidad de Banco Santander, en caso de no lograr retener y atraer clientes y consumidores. Se trata de una conclusión que hace referencia a la totalidad de la actividad del banco pero que también es extrapolable al ámbito de los medios de pago.

La revisión del análisis DAFO de una entidad frente al realizado para una actividad del sector pone de manifiesto que, si bien la revolución tecnológica está afectando al negocio bancario de los medios de pago, los bancos se enfrentan a más cambios en su actividad y se trata de una verdadera revolución del papel a jugar por las entidades en el futuro sector financiero. Asimismo, se observa la importancia de la colaboración entre entidades bancarias, fruto de la ardua competencia generada por el lanzamiento por parte de cada entidad de una plataforma de pago distinta, para luchar contra la competencia de los no bancos que resulto en el desarrollo común de una plataforma de pago, Bizum.

## 6. CONCLUSIONES

En atención a los objetivos propuestos en el apartado introductorio del presente trabajo a continuación se concluye respondiendo a tales objetivos tras la revisión de la literatura y análisis cualitativo de la situación del sector bancario español en la actividad de medios de pagos a través de la técnica del DAFO.

Las conclusiones se centran en la identificación de las principales amenazas con las que se enfrenta el sector bancario español que van a marcar el futuro reciente de los medios de pago al mismo tiempo que se identifican fortalezas para hacerlas frente. Estos factores permiten revisar para cada entidad cuál es su posición frente a ellas y el punto de partida para posibles actuaciones.

Del análisis DAFO del sector podemos concluir del estudio:

1.- El aumento normativo del sector bancario en general y en relación con los medios de pago supone un aumento de recursos, costes y riesgos operativos.

La nueva normativa es continua y extensa y representa una debilidad actual por costes e inversiones que puede ser oportunidad en el futuro. En primer lugar y en relación con los cambios normativos hay que destacar el papel de la Directiva PSD2. Esta Directiva se convierte en una de las amenazas inminentes para las entidades bancarias por el incremento de competencia en el sector y reducción del control de la información del cliente. La Directiva abre el camino a una nueva era para los pagos en Europa al obligar a los bancos a proporcionar a terceros proveedores información sobre las transacciones de pago de los clientes, pudiendo crear así servicios financieros sobre la base de los datos y la infraestructura de los bancos. Si bien esta mayor transparencia entre entidades es a la vez amenaza y oportunidad, ya que al igual que se facilitan datos se reciben. Será por lo tanto otros aspectos como la relación con el cliente y la comunicación con los mismos lo que influya para captar clientes.

Esta Directiva puede generar a su vez otra problemática a los bancos que es la conciliación con el Reglamento RGPD en relación a la protección de datos y el cumplimiento de los requisitos normativos. El hecho de que uno abogue por la transmisión de datos y el otro por la protección lleva a las entidades financieras a la encrucijada de analizar e invertir en diseño y costes de procedimientos para cumplir con dos normativas sin incumplir

ninguna de ellas. En este contexto aparece la relevancia del riesgo operativo que puede reducir la rentabilidad del sector por multas o sanciones, así como la imagen de las entidades. Se trata, por tanto, de una amenaza que se presenta a muy corto plazo que los bancos habrán de enfrentar con su posición de liderazgo para que los costes de implementación de dichas normativas no les acaben lastrando.

Ante estas amenazas la banca cuenta con la infraestructura y posición de liderazgo que puede permitir rentabilizar estas inversiones y reducir los riesgos derivados de ello. Esta normativa que puede ser un coste actualmente a la larga puede ser una ventaja de medios de control y seguridad al cliente y el sector. Y por lo tanto la confianza en las entidades. Esta normativa también normaliza y une al sector que cuenta con una red internacional y los medios para seguir teniendo una actividad cercana al cliente, pero a nivel internacional con alto grado de control y seguridad.

Por otro lado, en relación a las normas del sector bancario, más concretamente las relacionadas con “Conoce a tú cliente”, se presenta una oportunidad en términos de eficiencia, tanto operativa como económica. Hasta ahora el cumplimiento de dichas normas suponía un aumento de los costes y de la complejidad que conllevaba un impacto negativo en sus negocios. Si bien con la digitalización existente es posible reducir en gran medida dicha complejidad, así como reducir los costes en los que incurren las entidades bancarias para cumplir con tales normas.

2.- Desintermediación financiera facilitada por la normativa y la innovación digital que ha permitido la entrada de nuevos competidores no financieros (GAFAS principalmente) El sector de los medios de pago presenta una gran perspectiva de crecimiento, lo cual conlleva la entrada de grandes empresas tecnológicas que amenazan a los bancos. En este sentido, hay que tener en cuenta que algunas de estas empresas ya disponen de una licencia bancaria, como es el caso de Google, Facebook o Amazon. Estas grandes compañías se aprovechan de su imagen de marca y sus capacidades en cuanto a recursos tecnológicos y financieros para ampliar sus líneas de negocio. Como reacción a la irrupción de estos competidores no bancos al sector de los medios de pago, los bancos españoles han lanzado Bizum, una plataforma que permite realizar pagos entre particulares mediante el pago a través de móvil cuenta a cuenta. Los datos son esperanzadores en el sentido de que en junio de 2018 Bizum superó el millón y medio de

usuarios y los 350 millones de euros transferidos. Se trata de una colaboración entre las entidades bancarias españolas, que denota la unión del sector en su lucha por no perder cuota de mercado frente a los competidores no bancos.

También se identifican una serie de debilidades que pueden acabar determinando el triunfo o la desaparición de los bancos en el negocio de los medios de pago en tanto que las resuelvan o no. Si los medios de pago están avanzando a lo digital el grado de digitalización de las empresas que los presten debe de ser acorde. Es por ello que los bancos deben de aumentar el grado de digitalización en sus organizaciones y procesos operativos ya que más del cincuenta por ciento de los bancos todavía no ofrecen sus productos de manera digital. Además, esto supone una ventaja para sus competidores tecnológicos que no cuentan con costosas infraestructuras y operan mediante sistemas basados en la nube. Del mismo modo, la baja rentabilidad causada por tipos de interés negativo y activos no productivos puede solucionarse mediante la diversificación de las actividades, centrando más esfuerzos en el sector de los medios de pago, entre otros, que presentan unas positivas perspectivas de crecimiento.

3.- Los cambios en el sector vienen de la mano de los cambios de hábitos de los consumidores que cada vez demandan más servicios digitales e integrales. De ahí el desarrollo de pagos por móvil y nuevas plataformas que demandan los usuarios en todo momento desde cualquier parte.

4.- Aumento de riesgos no financieros por temas de fraude y ciberataques derivados de la mayor digitalización.

Asimismo, la digitalización que está experimentando los medios de pago lleva asociado peligros como son los ciberataques, los cuales pueden afectar tanto al proveedor del servicio de pago como al cliente del mismo. De este modo, se encuentra una relación entre los ciberataques y la confianza de los clientes que puede hacer que estos dejen de usar los medios de pago digitales y opten por los tradicionales. Así, los bancos tendrán que hacer grandes inversiones en ciberseguridad para que los consumidores se sientan protegidos y usen sus medios de pago. También, las entidades bancarias cuentan con la confianza de los consumidores al ser el agente en el que más confianza depositan los usuarios, lo cual les hace partir con ventaja respecto al resto de competidores.

Ante este riesgo el banco cuenta con la fortaleza de su papel como garante del dinero de los usuarios (fondo de garantía de depósitos) y colaborador antifraude en las transacciones de blanqueo de capitales y como parte del mecanismo de control de la inflación en la política monetaria.

5.- De la comparación de los análisis DAFO realizada, respecto al sector y una entidad concreta bancaria (Banco Santander), se ha contrastado que las fortalezas y debilidades alcanzadas en el estudio concuerdan en parte con las percibidas por los expertos analistas en el análisis DAFO del Banco y que una de las oportunidades que se le presentan a la banca española son los medios de pago. Asimismo, hay que especificar que si bien el análisis DAFO del Banco Santander denotaba como fortaleza los ingresos sin intereses donde habían obtenido un crecimiento, esta fuente no parece sostenible a largo plazo a causa de las amenazas presentadas en el análisis realizado. Lo que apoya la necesidad de revisar el DAFO, planificar y prepararse para los cambios y nuevas necesidades y mantenerse en el sector de forma rentable.

Por último, este trabajo aporta a la literatura un análisis DAFO de la situación actual de las entidades bancarias españolas en el sector de los medios de pago y las variables que pueden ser amenaza u oportunidad según las actuaciones futuras y la preparación de las entidades para aprovecharlas o combatirlas.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, C. (2017). Regulación “fintech”: en busca de un terreno igual para todos. *BBVA*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/regulacion-fintech-busca-terreno-juego-igual-todos/>, último acceso: 2 de marzo de 2019.
- Álvarez, C. (2018). PSD2 y GDPR, un antes y un después ara la regulación digital. *BBVA*. Recuperado <https://www.bbva.com/es/psd2-gdpr-despues-regulacion-digital/>, último acceso: 13 de marzo de 2019.
- Álvarez, J. (2017). El supremo multó a HSBC por no aplicar medidas anti blanqueo. *Cadena Ser*. Recuperado de [https://cadenaser.com/ser/2017/05/04/tribunales/1493899247\\_563433.html](https://cadenaser.com/ser/2017/05/04/tribunales/1493899247_563433.html), último acceso: 12 de marzo de 2019.
- Anteportamlatinam, J. (2014). Relevancia del e-commerce para la empresa actual. *Trabajo de grado, Soria (España): Universidad de Valladolid, Escuela de Ciencias Empresariales y del Trabajo de Soria*.
- Arning, K., & Ziefle, M. (2007). Understanding age differences in PDA acceptance and performance. *Computers in Human Behavior*, 23(6), 2904-2927.
- Banco de España (2016). Informe de Estabilidad Financiera. Recuperado de <https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/InformesEstabilidadFinanciera/16/IEFNoviembre2016.pdf>, último acceso: 21 de marzo de 2019.
- Bansal, S., Bruno, P., Denecker, O., Goparaju, M., & Niederkprn, M. (2018) Global payments 2018: A dynamic industry continues to break new ground. *Global Banking McKinsey*.
- Boesenach, E. (2018). World Cash Report. *G4S Cash Solutions*. Recuperado de <https://cashesentials.org/app/uploads/2018/07/2018-world-cash-report.pdf>, último acceso: 24 de marzo de 2019.

- Bose, A., & Mellado, B. (2018). World Payments Report. *Capgemini and BNP Paribas*.
- Bradley, J. (2017). Why is a SWOT Analysis a Useful Tool for Financial Institutions? *Small Business*. Recuperado de <http://smallbusiness.chron.com/swot-analysis-useful-tool-financial-institutions-67528.html>, último acceso: 9 de marzo de 2019.
- Brunnermeier, M. K., Dong, G. N., & Palia, D. (2012). Banks' non-interest income and systemic risk. In *AFA 2012 Chicago Meetings Paper*.
- Chandok, A., Khandelwal, A., Dhinga, R. & Kaur, A. (2018). European Private Banking in 2018 – Running for scale. *McKinsey & Company*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/European%20Private%20Banking%20in%202018%20Running%20for%20scale/European-private-banking-survey-2018-web-final.ashx>, último acceso: 21 de marzo de 2019.
- Chatain, P. L., Hernandez-Coss, R., Borowik, K., & Zerzan, A. (2008). Integrity in mobile phone financial services: Measures for mitigating the risks from money laundering and terrorist financing. *The World Bank*.
- Cruz Expósito, I. (2017). La digitalización de la banca a examen. *BBVA*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/la-digitalizacion-la-banca-examen/>, último acceso: 2 de marzo de 2019.
- Dahlberg, T., Mallat, N., Ondrus, J., & Zmijewska, A. (2008). Past, present and future of mobile payments research: A literature review. *Electronic commerce research and applications*, 7(2), 165-181.
- Dinçer, H., Akdeniz, O. O., & Hacioglu, U. (2018). Competitive strategy selection in the European banking sector using a hybrid decision-making approach. *Zbornik Radova Ekonomski Fakultet u Rijeka*, 36(1), 211-240.

- European Central Bank (ECB) (2012). Virtual Currency Schemes. Recuperado de <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/virtualcurrencyschemes201210en.pdf>, último acceso: 26 de febrero de 2019.
- Fabry, M. (2016). What was the first credit card?. *Time*. Recuperado de <http://time.com/4512375/first-credit-card/>, último acceso: 25 de marzo de 2019.
- Garg, G., Vudayagiri, G., Pillai, S.G., & Sharma, R. (2018). Top 10 Trends in Payments. *Capgemini and BNP Paribas*.
- Gilaninia, S. et al. (2012). The role of ICT in performance of small and medium Enterprise. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (9), 833-899.
- Guersent, O. (2016). Transformación Digital de los Instrumentos de Pago. *Papeles de Economía Española*, 149, 58-61.
- Gutiérrez, Á., & Maz, A. (2004). Cimentando un proyecto de investigación: la revisión de literatura. *Revista EMA*, 9(1), 20-37.
- Harrop, D. M., & Mairs, B. (2016). Encuesta sobre procesos “Know Your Customer”. *Thomson Reuters*. Recuperado de <https://www.thomsonreuters.com/en/press-releases/2016/may/thomson-reuters-2016-know-your-customer-surveys.html>, último acceso: 12 de marzo de 2019.
- Hempel, M. y Tur Hartmann, F. (2016). La Digitalización de los Servicios Financieros y su Impacto en los Medios de Pago. *Papeles de Economía Española*, 149, 62-77.
- Hvistendahl, M. (2009). Paper Money. *Scientific American*, 301 (3), 1-2.
- Ibercampus (2019). Google, Facebook y Amazon empiezan en 2019 a competir en pagos con la banca europea entre críticas. *Ibercampus*. Recuperado de <https://www.ibercampus.es/google-facebook-y-amazon-empiezan-en-2019-a-competir-en-pagos-37679.htm>, último acceso: 24 de marzo de 2019.



- Indra (2017). Informe *Tecnocom* sobre tendencias en medios de pago 2017. Recuperado de <https://www.indracompany.com/sites/default/files/d7/Imagenes/Sectores/Servicios-Financieros/informeindratecnocom2017-web.pdf>, último acceso: 19 de febrero de 2019.
- Johnson, G. Scholes, K. (1993): Exploring Corporate Strategy. *Hemel Hempstead*.
- Juncadella, J. S. (2004). Nuevos medios de pago electrónicos: hacia la desintermediación bancaria. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (813), 101-114.
- Justo, M. (2016). Cómo funcionan los 28 bancos que dominan la economía global. *BBC Mundo*. Recuperado de [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160325\\_economia\\_mecanismos\\_hidra\\_financiera\\_mundial\\_mj](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160325_economia_mecanismos_hidra_financiera_mundial_mj), último acceso: 24 de marzo de 2019.
- Keen, P. G. W. (1997). Are You Ready for “Trust” Economy? *Computer World* 31(16), p. 80.
- Kofax (2017). Los procesos para conocer a su cliente o KYC desatan la revolución de la automatización. Recuperado de [https://www.kofax.es/-/media/Files/White-Papers/ES/wp\\_kyc-sparks-an-automation-revolution\\_es.pdf](https://www.kofax.es/-/media/Files/White-Papers/ES/wp_kyc-sparks-an-automation-revolution_es.pdf), último acceso: 7 de marzo de 2019.
- Liébana-Cabanillas, F., Sánchez-Fernández, J., & Muñoz-Leiva, F. (2014). Antecedents of the adoption of the new mobile payment systems: The moderating effect of age. *Computers in Human Behavior*, 35, 464-478.
- López, M. J. B., del Pozo García, E. M., & García, S. B. (1999). Desintermediación financiera y titulización de activos. In *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999*, 37-42.

- Lu, Y., Yang, S., Chau, P. Y., & Cao, Y. (2011). Dynamics between the trust transfer process and intention to use mobile payment services: A cross-environment perspective. *Information & Management*, 48(8), 393-403.
- Maldonado, L. (2015). Los medios de pago, un paisaje en movimiento. *Informe del Centro del Sector Financiero de Pwc e IE Business School*.
- Mallat, N. (2007). Exploring consumer adoption of mobile payments—A qualitative study. *The Journal of Strategic Information Systems*, 16(4), 413-432.
- Manchiraju, S., Vudayagiri, G., Pillai, S. G., & Garg, G. (2017). Top 10 Trends in Payments. *Capgemini and BNP Paribas*.
- Márquez Dorsch, A. (2016). La Digitalización de los Pagos: Oportunidades y Beneficios. *Papeles de Economía Española*, 149, 100-111.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McKnight, D. H., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative typology. *Information systems research*, 13(3), 334-359.
- Mendoza Martínez, D. (2009). El nacimiento del billete: una revolución en el concepto del dinero. *Revista Numismática OMNI*, 115-117.
- Merritt, C. (2011). Mobile money transfer services: the next phase in the evolution of person-to-person payments. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 5(2), 143-160.
- Mohamed Ali, J., Vijaya Gopalan, M. (2018). E-Wallet Payment: Swot Analysis from Customer Perception. *International Journal of Recent Research Aspects ISSN*, 155-158.
- Moral Rincón, M.J. (2016). Transformación Digital en los Medios de Pago. *Papeles de Economía Española*, 149, 1-2.

- Noya, E. (2017). El fin de los bancos tal como los conocemos: tres posibles escenarios. *Harvard Deusto business review*, (266), 32-41.
- Okazaki, S., & Mendez, F. (2013). Exploring convenience in mobile commerce: Moderating effects of gender. *Computers in Human Behavior*, 29(3), 1234-1242.
- Olivera, D., & Hernández, M. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía*.
- Peregrina, C. (2017). La realidad de los consumidores online. *KPMG: Informe global sobre consumidores en Internet*.
- Phang, C. W., Sutanto, J., Kankanhalli, A., Li, Y., Tan, B. C., & Teo, H. H. (2006). Senior citizens' acceptance of information systems: A study in the context of e-government services. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(4), 555-569.
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of business strategy*, 5(3), 60-78.
- Primeindexes (2018). Mobile Payments Industrie Overview. recuperado de <https://www.primeindexes.com/indexes/prime-mobile-payments-index/whitepaper.html>, último acceso: 6 de marzo de 2019.
- Raval, T. (2018). KYC And AML: What All Banks Need To Know. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/10/11/kyc-and-aml-what-all-banks-need-to-know/#2c07ba4a70fc>, último acceso: 12 de marzo de 2019.
- Rivero, F. (2018). Informe Mobile en España y e el Mundo 2018. *Ditendria*. Recuperado de [https://mktefa.ditendria.es/hubfs/Ditendria-Informe%20Mobile%202018.pdf?fbclid=IwAR13B249fMuQB5O\\_6UcYdjNIh\\_uSX567Jj3GZRPFXdS2tzqkEfCx6kzugkI](https://mktefa.ditendria.es/hubfs/Ditendria-Informe%20Mobile%202018.pdf?fbclid=IwAR13B249fMuQB5O_6UcYdjNIh_uSX567Jj3GZRPFXdS2tzqkEfCx6kzugkI), último acceso: 2 de marzo de 2019.

- Roldán, J. M. y Caro, A. (2015). 50 años de análisis financiero en España. *Instituto Español de Analistas Financieros*, 83-99.
- San Martín Gutiérrez, S., & López Catalán, B. (2010). Posibilidades de la compraventa B2C por teléfono móvil en comparación con Internet. Recuperado de [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7712/CdG\\_1011.pdf?sequence=1](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7712/CdG_1011.pdf?sequence=1), último acceso: 5 de marzo de 2019.
- Sanz, A. (2014). Presente y futuro de los e-payments. *BEEVA: soluciones de tecnología e innovación para empresas*. Recuperado de <https://www.beeva.com/beeva-view/tecnologia/presente-y-futuro-de-los-e-payments/>, último acceso: 25 de marzo de 2019.
- Schierz, P. G., Schilke, O., & Wirtz, B. W. (2010). Understanding consumer acceptance of mobile payment services: An empirical analysis. *Electronic commerce research and applications*, 9(3), 209-216.
- Solin, M., & Zerzan, A. (2010). Mobile money: Methodology for assessing money laundering and terrorist financing risks. *The GSM Association*.
- Srivastava, S. C., Chandra, S., & Theng, Y. L. (2010). Evaluating the role of trust in consumer adoption of mobile payment systems: An empirical analysis. *Communications of the Association for Information Systems*, 27, 561-588.
- Universalpay (2018). El futuro de la aceptación de pagos. Recuperado de [http://www.cec-comercio.com/wp-content/uploads/2014/04/Elfuturodelospagos\\_2018.pdf](http://www.cec-comercio.com/wp-content/uploads/2014/04/Elfuturodelospagos_2018.pdf), último acceso: 26 de febrero de 2019.
- Uría, F. y Ocaña, C. (2017). El nivel de madurez digital: Sector Financiero en España. *KPMG y Funcas*.
- Van der Crabben, J. (2011). Coinage. *Ancient History Encyclopedia*. Recuperado de <https://www.ancient.eu/coinage/>, último acceso: 25 de marzo de 2019.