



ICADE

LA EVOLUCIÓN Y DIGITALIZACIÓN DEL SECTOR BANCARIO

Autor/a: Guillermo Carné Miranda
Director/a: Jorge Aracil Jordá

MADRID | Abril 2020

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	6
2. PERSPECTIVA DE LA BANCA	8
I. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO.....	8
II. MARCO REGULATORIO	9
3. EVOLUCIÓN DEL SECTOR BANCARIO	10
I. CRISIS BANCARIA DEL 2008.....	10
II. EVOLUCIÓN DEL MARCO REGULATORIO.....	12
III. SITUACIÓN ACTUAL	14
IV. TENDENCIAS.....	16
4. NECESIDAD DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	19
5. LA DIGITALIZACIÓN BANCARIA	23
I. QUÉ ES LA DIGITALIZACIÓN.....	23
II. EN QUÉ CONSISTE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LOS BANCOS.....	23
i. Cambios front office	25
ii. Cambios back office	27
iii. Cambios en el modelo de negocio.....	30
III. QUÉ BENEFICIOS CONLLEVA.....	31
6. ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA BANCA DIGITAL	32
I. BIGTECH	34
i. Definición del término bigtech.....	34
ii. Introducción de las bigtech en el sector bancario.....	35
iii. Respuesta de los bancos ante la amenaza bigtech	38
iv. Libra: el caso Facebook.....	39
II. FINTECH.....	40
i. Definición del término fintech.....	40
ii. Fintech en el epicentro de la digitalización bancaria	42
iii. Respuesta de los bancos ante la oportunidad fintech.....	46
7. HERRAMIENTAS DIGITALES DE LA BANCA	49
8. CONCLUSIONES	51
9. BIBLIOGRAFÍA	53

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Retos regulatorios en Europa.....	13
Ilustración 2: Evolución del número de bancos en la Unión Europea.....	15
Ilustración 3: Principales retos en el sector financiero	17
Ilustración 4: Porcentaje de población entre los 16 y 74 años que utiliza internet.....	21
Ilustración 5: Porcentaje de población entre los 16 y 74 años que utiliza internet para servicios bancarios.....	22
Ilustración 6: Principales palancas competitivas del sector bancario.....	24
Ilustración 7: Cambios a realizar en los bancos.....	28
Ilustración 8: Empresas con mayor valor de marca.....	34
Ilustración 9: Mayores competidores del sector financiero para la banca.....	36
Ilustración 10: Tendencias tecnológicas más importantes para las fintech	44
Ilustración 11: Nuevo ecosistema 'Open X'	45
Ilustración 12: Vías de colaboración entre la banca y el fintech	47

RESUMEN

Estos últimos años vienen marcados por un desarrollo exponencial de la tecnología que está ocasionando grandes cambios en todos los sectores. En el caso del sector bancario, tras un periodo de crisis económica grave, la tecnología está cambiando las tendencias de consumo y permitiendo la entrada de nuevos formatos al sector, obligando así a las instituciones tradicionales a someterse a grandes cambios para adaptarse a este nuevo entorno digital.

Este Trabajo de Fin de Grado se centrará en cómo ha evolucionado la banca en los últimos años hasta llegar a un periodo de revolución tecnológica y digitalización. Para ello es necesario analizar la crisis financiera del 2008 y su impacto en la actualidad, así como las tendencias y factores clave que están guiando a la banca. Después, estudiaremos en qué consiste y lo que implica la transformación digital para la banca, analizando los nuevos modelos digitales que han aparecido en el sector bancario y como estos están alterando la hegemonía de la banca tradicional. Es importante encontrar los distintos retos que aparecen en este nuevo entorno y los factores que determinarán ganadores y perdedores. Por último, analizaremos las herramientas tecnológicas que están acompañando a este proceso de digitalización.

Los resultados en este estudio muestran como en el panorama actual la transformación digital de los bancos es fundamental para la supervivencia en el sector. Los cambios de perfil en el cliente y los nuevos modelos disruptivos han cambiado por completo el funcionamiento del sector bancario. El éxito de los bancos en este nuevo entorno pasa tanto por la adaptación digital interna, como por la búsqueda de fusiones o colaboraciones con los nuevos modelos digitales.

Palabras clave: Banca | Digitalización | Tecnología | Fintech | Bigtech | Cambios | Transformación digital | Disrupción

ABSTRACT

These last years have shown an exponential development in technology which has led to big changes in every sector. As for the banking sector, after a period of severe economic crisis, technology is changing the consumption trends and allowing new business models to enter the sector, thus forcing traditional institutions to undergo big changes in order to adapt to this new digital landscape.

This paper is focused on how banking has evolved during the last years up to a period of technological revolution and digitalization. In order to do that it is necessary to take a look at the 2008 financial crisis and its impact on today's environment, as well as the trends and drivers guiding the sector. Once there, we will study what exactly a digital transformation is and what it involves for banking, analysing the new digital players in the sector and how these are altering the hegemony of traditional banks. It is important to find the different challenges that are coming up in this new scenery and the key aspects that will determine winners and losers. Finally, we will analyse the new digital tools that are leading this digitalization process.

The results in our study show how in today's scenario digital transformations are crucial for banks to survive. Changes in the client's profile and new disruptive players have changed completely the way this sector works. Success for banks in this new environment will be determined by their capacity to adapt digitally, as well as their capacity to find mergers or collaborations with the new disruptive models.

Key words: Banking | Digitalization | Technology | Fintech | Bigtech | Changes | Digital Transformation | Disruption

1. INTRODUCCIÓN

Nos encontramos inmersos en un cambio de era impulsado por el desarrollo de las nuevas tecnologías. La tecnología está revolucionando todos y cada uno de los sectores; desde la sanidad, la telefonía, la construcción, el turismo, hasta el sector financiero, y más en concreto, a la banca. Si bien es cierto que estos cambios están beneficiando en términos absolutos a prácticamente todo el mundo, mejorando las capacidades de comunicación, distribución, transporte y desarrollo, también conllevan ciertas limitaciones y exigencias para los sectores tradicionales.

Tras la crisis económica del 2008 el sector bancario se encuentra en un momento delicado. Con los tipos de interés en mínimos históricos y una presión regulatoria muy elevada, los bancos se están encontrando con un deterioro grave en sus márgenes. A esto se suma una pérdida de confianza en la banca tradicional por parte de los clientes y la aparición de alternativas digitales a todos los productos del sector. Es por eso que estos últimos años ha habido un gran nivel de consolidación en el sector ya que es necesario el volumen para poder operar a un nivel competitivo o, si quiera, cubrir costes. El coste de adquirir un cliente es ahora mucho más elevado por la sobredemanda del sector y los cambios en su preferencia de consumo. Resulta que los clientes prefieren a los nuevos formatos digitales frente a la banca tradicional, ya que sus condiciones son más favorables y su oferta más personalizada. Estos nuevos formatos son las bigetch y las fintech que, al tener una base completamente tecnológica y todas sus operaciones digitalizadas, operan bajo un sistema de costes mucho inferior al de la banca tradicional, además de contar con el apoyo del consumidor. Es por ello que los bancos se encuentran ahora en un periodo de transición, donde es necesaria la inversión en desarrollo digital y tecnológico mediante medidas internas y externas. El modelo de negocio está cambiando hacia uno donde el cliente está en el centro de todas las decisiones y la tecnología guía las tendencias.

Los objetivos del presente trabajo consisten en demostrar que la transformación digital es crucial para la supervivencia de los bancos y explicar el por qué. Además, buscaremos los factores clave para llevar a cabo este proceso de la forma más exitosa posible. También buscaremos entender que es lo que ha sucedido con el sector bancario en los últimos años y qué consecuencias tiene eso a día de hoy y de cara al

futuro, para así encontrar los retos que aguardan al sector bancario en los próximos años.

Para ello, empezaremos haciendo un breve análisis del modelo de negocio de la banca comercial y su marco regulatorio, así ganando un poco de perspectiva del sector bancario. A continuación, hablaremos de la evolución del sector en estos últimos años, analizando los cambios desde la crisis financiera del 2008 hasta hoy y las tendencias que van a guiar al sector. Una vez entendido el funcionamiento de la banca y sus precedentes históricos, nos adentraremos en la digitalización del sector bancario. Estudiaremos la necesidad de esta transformación digital, y los pasos a seguir para llevarla a cabo de forma satisfactoria. Veremos cómo esta transformación es completamente necesaria para la supervivencia de los bancos, y viene dada por cambios en los productos, procesos internos y el modelo de negocio bancario, además de una política de colaboraciones con los nuevos competidores digitales. Lo siguiente, será hacer un análisis competitivo de la banca digital, haciendo hincapié en los dos modelos que están determinando el sector: bigtech y fintech. Estudiaremos el significado de estos modelos en la digitalización bancaria, así como las posibles colaboraciones entre estos y la banca tradicional. Por último, describiremos brevemente las herramientas que aparecen con estos cambios tecnológicos, además de su aplicación y relevancia en el sector.

2. PERSPECTIVA DE LA BANCA

Antes de comenzar con nuestro estudio de la evolución y digitalización del sector bancario es importante entender cómo funciona este sector a día de hoy. Para ello analizaremos el modelo de negocio de la banca comercial y revisaremos los aspectos más importantes del marco regulatorio que, como veremos a continuación, están condicionando de manera significativa el funcionamiento del sector.

Hablaremos principalmente de los bancos comerciales. La banca comercial es la parte más visible dentro de un banco para el público corriente, con múltiples sucursales en distintas ubicaciones, y es la encargada de la gestión de cuentas bancarias, préstamos, hipotecas, domiciliación de pagos, etc. Por contrario, la banca corporativa, con oficinas en ubicaciones muy específicas, es la parte encargada de, por decirlo de alguna manera, todo lo que los bancos hacen y no concierne al cliente de calle. Esta área de los bancos se suele encargar de los servicios de banca de inversión, tesorería, gestión de activos y análisis de mercados.

I. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO

La actividad principal de un banco consiste en adquirir dinero de sus clientes, que abren cuentas de depósito para ahorrarlo, a lo que el banco responde pagándoles un pequeño interés. Este dinero es empleado por el banco para realizar préstamos y conceder créditos a terceras partes con un interés mucho mayor. Por ello, el banco se financia con el dinero que depositan sus clientes (los cuales actúan como prestamistas con un interés muy bajo), y emplean ese dinero para conceder créditos (a un interés mucho mayor). Básicamente lo que los bancos hacen es coger los fondos de la gente que ahorra y transformarlos en capital que otros puedan utilizar, activando así la circulación de capital en la economía.

La principal fuente de ingresos del banco es, por tanto, la diferencia entre el interés que reciben por los créditos concedidos y el interés que pagan a sus clientes por sus cuentas de ahorro. Esta diferencia es conocida como margen de intermediación o *spread* en inglés. Este margen simplemente “representa la diferencia entre el producto obtenido por la colocación de los recursos (intereses cobrados o productos financieros) y el coste de captación de los mismos (intereses pagados o costes financieros)” (Cantalapiedra Arenas).

Es por ello que, como veremos en el siguiente punto, para la rentabilidad de un banco es muy importante el nivel al que están los tipos de interés, cuya referencia son las tasas interbancarias como el LIBOR o el EURIBOR. Cuanto mayor son las tasas, y por tanto los tipos de interés, mayor es el margen de intermediación de los bancos al estar cobrando un mayor interés por la concesión de préstamos, y viceversa.

II. MARCO REGULATORIO

Como hemos visto en el anterior punto la banca ofrece a sus clientes la oportunidad de disponer de liquidez y al mismo tiempo sacarle un rendimiento a ese dinero, sin tener que elegir entre uno u otro. Sin embargo, mientras el cliente almacena su dinero, los bancos lo mueven para sacarle un rendimiento y poder pagarle así el interés correspondiente al cliente, además de, si es posible, sacarse un margen de intermediación.

El problema y riesgo inevitable de la banca viene cuando, como analiza el Premio Nobel de Economía Paul Krugman, “si, por alguna razón, ya sea todos o al menos muchos de los impositores de un banco deciden retirar sus fondos de manera simultánea, el banco se hallará ante un gran problema: no dispone del metálico necesario y, si intenta hacerse con él rápidamente, liquidando préstamos y otros activos, tendrá que ofrecer precios de saldo; y, muy posiblemente el proceso terminará en bancarrota” (Krugman, 2012). Explicado de forma breve, la banca tiene implícito el riesgo de la propagación del miedo entre sus clientes que lleve a estampidas.

Para proteger al sistema bancario y la economía en general contra este tipo de estampidas se introducen leyes y regulaciones. El marco regulatorio tiene una gran importancia en el sector bancario ya que marca en una gran medida las capacidades operativas de los bancos y los riesgos que estos pueden tomar. Como veremos en el siguiente punto, la crisis económica del 2008 es un punto de inflexión en la historia de la banca, y es por ello que desde este periodo de crisis en adelante el sector sufra un gran oleaje regulatorio. Más adelante analizaremos los precedentes a esta crisis financiera en el ámbito regulatorio y las consecuencias que esta tuvo en el marco actual.

3. EVOLUCIÓN DEL SECTOR BANCARIO

En este apartado analizaremos los hechos más relevantes de la historia reciente del sector bancario y su evolución hasta hoy, además de las tendencias que están marcando el sector de cara al futuro. Para ello empezaremos hablando de la crisis financiera del 2008 y su impacto en el sector bancario. A continuación, analizaremos la evolución del marco regulatorio y su significado en el sector. Después, hablaremos de la situación actual de la banca destacando la consolidación del sector y el adelgazamiento de los márgenes. Por último, explicaremos brevemente las tendencias que están guiando al sector para luego hacer hincapié en digitalización y tecnología.

I. CRISIS BANCARIA DEL 2008

En septiembre del 2008 Lehman Brothers, una de las instituciones financieras más grandes e importantes del mundo, se declaró en bancarrota dando lugar la mayor crisis del sistema bancario en nuestra historia. Sin embargo, no fue precisamente la quiebra de este conocido banco una causa sino más bien otra de las consecuencias.

Los años precedentes a esta crisis ya venían dando señales de que se estaba creando una burbuja inmobiliaria (especialmente en los Estados Unidos), con los bancos dando préstamos e hipotecas a prácticamente toda la población con unas condiciones demasiado optimistas y unos colaterales que más tarde serían defectuosos. Aunque es cierto que, en Estados Unidos, esto les venía establecido en el “Community Reinvestment Act”, el cual estimulaba la prestación de fondos a los vecindarios más pobres y desfavorecidos, como medida para eliminar las políticas discriminatorias de los bancos a la hora de dar hipotecas, el problema surge cuando los bancos fragmentan estos préstamos y los empaquetan, creando un mercado de instrumentos financieros, extremadamente complejos de entender y valorar, que luego venden a fondos con el fin de no mantenerlos en sus libros.

Estos productos financieros eran derivados, llamados bonos de titulación de activos (BTA), que juntaban como activos subyacentes a prestatarios de riesgo con otros con bajo o nulo riesgo de impago para crear estos títulos de deuda subordinada. Gracias a esto, las entidades encargadas de valorar estos productos o *rating agencies* les dan una calificación de AAA (muy fiables), lo que les aporta credibilidad y crea una red de compradores ingenuos e inocentes adquiriendo básicamente basura. Los bancos empiezan a utilizar este sistema de préstamos y productos derivados para lucrarse, e incluso se empiezan a

endeudar para financiar esta actividad y poder seguir ofreciendo crédito a largo plazo a sus clientes dudosos, alcanzando unos niveles de apalancamiento completamente insostenibles.

Al mismo tiempo, la capacidad de consumo de las familias crece a un ritmo mucho menor que el de la economía y el del precio de la vivienda, y se encuentran con la imposibilidad de hacer frente a dichas hipotecas, es decir, la morosidad hipotecaria. Cuando los precios de las casas empiezan a caer en 2007 toda esta burbuja estalla. Los prestatarios no pueden repagar la deuda, lo que hace que los bancos no cobren lo previsto y los valores de los productos derivados se desplomen saliendo a la luz como “basura tóxica”, perjudicando a todas las instituciones financieras que se hicieron con estos. Aquí aparecen las permutas de cobertura por incumplimiento crediticio, que es el instrumento que ayudó a los bancos a mostrar que sus inversiones estaban aseguradas (por terceros) contra pérdidas. Resulta, como es lógico, que las aseguradoras (y principalmente AIG) no disponían ni de una parte del dinero para hacerse cargo de esas pérdidas. Los bancos ven que van a tener que hacerse cargo e incurrir estas pérdidas y cortan el riego de préstamos interbancarios. Esto último hace que suba el tipo de interés interbancario, reduciendo la disponibilidad de crédito para las personas y por tanto su nivel de consumo, y que los mercados bursátiles de todo el mundo se desplomen en cuestión de días, creando así la crisis económica más grave de la historia en términos absolutos.

Considero fundamental entender bien este periodo económico para comprender la situación actual del sistema bancario y sacar varias conclusiones que serán de utilidad en nuestro estudio de la digitalización del sector. Un artículo muy interesante de Forbes, escrito por Michael Lewitt, analiza como parte de la culpa de esta crisis la puede tener la tecnología, siendo esta la que permite que toda la información financiera pase a ser un sistema de 1s y 0s. Esto de alguna forma posibilita la creación de los instrumentos financieros imposibles de valorar con un riesgo mucho mayor al que aparentan, y la posterior explosión de la burbuja de este mercado. Además, la conexión entre los distintos bancos y regiones geográficas, es decir, la globalización causada por la revolución tecnológica, hace que esta crisis se magnifique como hizo y se extrapole a todas las economías relevantes del mundo. Esto último, por tanto, tuvo como consecuencia que tras la quiebra de Lehman Brothers fueran desapareciendo bancos e instituciones financieras en todo el mundo, como ocurrió en España con varias cajas de ahorro (entre ellas Caja Madrid) que posteriormente fueron “rescatadas” por la Unión Europea.

Como iremos viendo a lo largo de este estudio, el año 2008 es un año fundamental para el sector bancario ya que condiciona por completo su funcionamiento actual, su estructura y su regulación, además de ser un punto de referencia para el cambio de mentalidad en el sector hacia uno más enfocado en el progreso digital y tecnológico.

II. EVOLUCIÓN DEL MARCO REGULATORIO

Una vez visto cómo ha evolucionado el sector bancario en los últimos años es importante analizar la evolución del marco regulatorio al que este está sujeto para ver las limitaciones que tienen los bancos a día de hoy. Para ello, analizaremos las principales leyes y regulaciones que se han introducido a lo largo de los años, además de sus causas y consecuencias.

En Estados Unidos, la primera fue la ley Glass-Steagall (1933), tras la Gran Depresión o Crisis del 29, que pretendía separar las actividades de la banca tradicional de las de la banca de inversión evitando así las inversiones arriesgadas de los bancos a costa de sus depositantes. Además, con esta se introdujo la Corporación Federal de Seguros de Depósitos que cubría, y cubre, los depósitos frente a las pérdidas por el hundimiento bancario.

En 1980 se entró en un periodo de desregulación donde se puso fin a la norma que impedía que los bancos pagaran un interés por sus depósitos creando así un mercado más competente entre los bancos. Esto, junto a la rebaja en las restricciones sobre la clase de préstamos que se podían realizar, llevó a muchos bancos a tener que conceder préstamos dudosos con intereses altos para proteger su margen de intermediación, o simplemente cubrir el coste de capital. En 1999 se revocó la norma que separaba la banca de depósitos y la banca de inversión. Esto hizo que aumentaran todavía más los riesgos que las instituciones financieras tomaban, y el desarrollo de productos dudosos e inestables.

En el 2008 el sistema bancario se desplomó, y como hemos visto en el apartado anterior, está claro que la falta de regulación hizo que las estampidas de los bancos y el hundimiento de estos fuera inevitable. Es por ello que tras este periodo grave de recesión se aumentase de forma exponencial el nivel regulatorio. “La reacción global a esa crisis consistió, en buena medida, en la revisión de los estándares regulatorios globales para el sector financiero, ejecutando los mandatos de las autoridades que lidiaron la respuesta a la crisis, el G20 y el Consejo de Estabilidad Financiera (FSB). El comité de Supervisión Bancaria de Basilea desarrolló una tarea ímproba, recientemente culminada con el cierre de los acuerdos de la reforma del marco de Basilea III, de modo que contamos con una

regulación en materia de recursos propios, liquidez y apalancamiento que reforzará de forma considerable la estabilidad financiera global” (KPMG, 2018).

Los Acuerdos de Basilea III fueron publicados en diciembre de 2010 como consecuencia de la crisis y son una actualización de los anteriores Basilea I y Basilea II. Estos son una propuesta regulatoria internacional cuyo objetivo principal es promover la estabilidad en el sistema financiero global. En estos acuerdos se propone el aumento de las reservas de capital por parte de los bancos, la introducción de una ratio de apalancamiento mínimo y la creación de colchones de capital para afrontar futuras crisis, y la introducción de dos ratios de liquidez (LCR y NSFR), con el fin de asegurar la solvencia de los bancos y su solidez en horas de crisis. Estos acuerdos fueron revisados y actualizados en 2017 en lo que se conoce como Basilea IV o finalización del Basilea III cuya implementación (y finalización) tiene como plazo inicial enero de 2022.

Además de estos acuerdos también se introducen tras la crisis regulaciones que afectan de manera substancial al sector bancario como es la reciente aprobación de la Directiva sobre Mercados de Instrumentos Financieros o MiFID II, la cual “regula las condiciones de autorización y funcionamiento de las Empresas de Servicios de Inversión (ESI)” (CNMV, 2018). Según apunta KPMG, a nivel europeo, “la normativa que más inquieta a la mayoría de los directivos de banca (53%) es MiFID II, la Directiva relativa a los mercados sobre instrumentos financieros y que fue diseñada para introducir más transparencia en la relación con clientes y evitar posibles conflictos de interés. Su segunda inquietud es contable, la normativa IFRS 9 (25%). Le siguen MREL y PSD2” (KPMG, 2018).

Mayores retos regulatorios en Europa

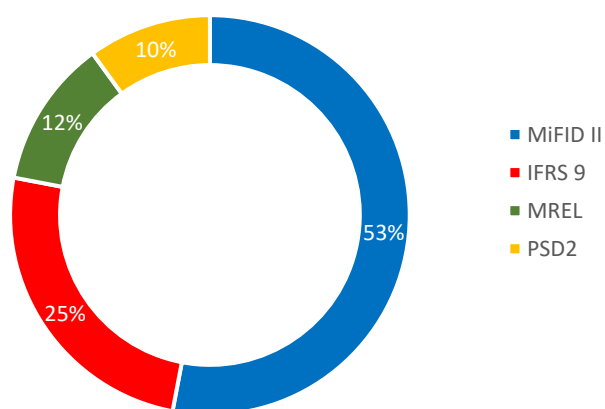


Ilustración 1: Retos regulatorios en Europa. Fuente: (KPMG, 2018)

III. SITUACIÓN ACTUAL

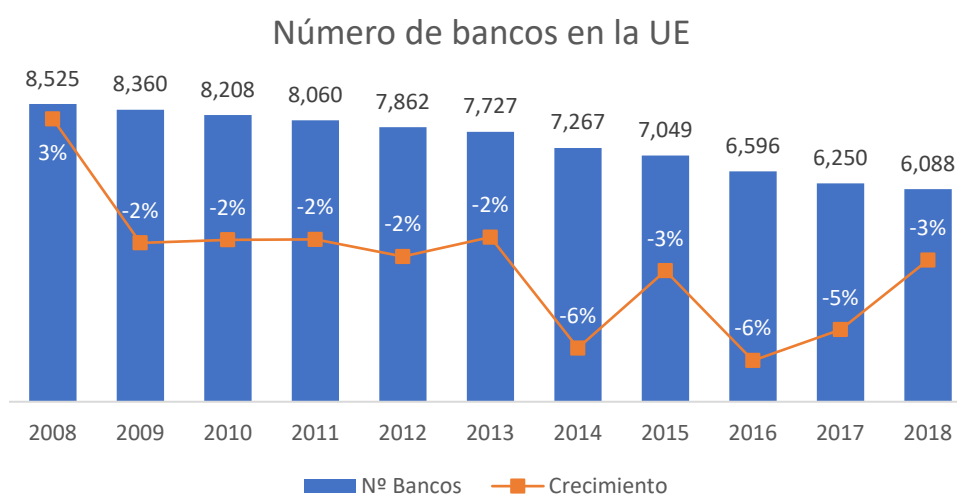
Hoy en día la situación es completamente distinta a la que nos encontramos en 2008. Vivimos en un entorno más estable y con un sistema financiero notablemente más robusto que el que nos encontramos en la anterior crisis. A lo largo de estos 12 años el sistema financiero se ha reforzado en todo el mundo a través de una regulación muy severa del sector, y distintas políticas monetarias y fiscales. A pesar de todas las tensiones internacionales que conciernen el mundo a día de hoy, como son el *Brexit* o el ya finalizado *Trade War*, el sector bancario está en uno de sus momentos álgidos en la historia reciente. El ranking anual que realiza The Banker muestra como en 2019 la industria tiene un valor total de activos de 123 trillones de dólares frente a los 96 de 2008.

En cuanto a la política monetaria, nos encontramos en un momento en el que los tipos de interés en Europa (el EURIBOR) están por debajo del 0% y en Estados Unidos alrededor del 1,5%. Esto provoca una disponibilidad de liquidez en el mercado y una facilidad de obtención de capital que estimula el consumo de las instituciones y los particulares. El sistema financiero está muy activo por lo general, especialmente en Estados Unidos, con una gran actividad de transacciones de M&A (*Mergers and Acquisitions*), mucho trabajo para los bancos de inversión y un crecimiento enorme de los fondos de capital riesgo (dada la facilidad de apalancamiento). Siendo un panorama mucho más atractivo para cualquier negocio, esta situación sigue siendo de alguna manera perjudicial para los bancos comerciales. Como hemos analizado en el anterior punto, los bancos se benefician de lo que se llama margen de intermediación o *spread*. Esto es la diferencia entre el tipo de interés al que consiguen el capital, es decir lo que pagan por los depósitos, y el tipo de interés al que prestan el dinero. Si el EURIBOR está al 0% los bancos tienen mucho menos margen operativo para aumentar sus tipos de interés crediticios y sacar algo del margen de intermediación. Tanto es así que la gran preocupación de muchos bancos a día de hoy es conseguir cubrir el coste de capital.

Como consecuencia del desarrollo tecnológico de los últimos años se han abierto las barreras de entrada al sector bancario, donde empiezan a entrar nuevos modelos digitales que ofrecen productos bancarios específicos con un coste mucho menor y unas condiciones más favorables y personalizadas. Los bancos ven como están perdiendo una gran parte de su base de clientes que huyen hacia estos nuevos agentes digitales, lo que, junto a la presión de los bajos tipos de interés, reduce de manera exponencial sus márgenes operativos y de intermediación. La aparición de estos nuevos modelos está,

además, empujando a los bancos a invertir y apostar por la innovación y digitalización de su modelo de negocio. A esto hay que sumarle una pérdida de confianza por parte de los clientes y en empobrecimiento de la imagen de los bancos como consecuencia directa de la gran crisis económica sufrida en 2008. Según apunta la consultora PWC el 31% de los directivos considera que le gran desafío de los bancos es recuperar la confianza perdida (PWC, 2020), después de la regulación (40%) y la atracción de nuevos clientes (33%).

La fuerte regulación del mercado con grandes exigencias de liquidez (para evitar los niveles de apalancamiento insostenibles que nos llevaron a la pasada crisis bancaria), la aparición de nuevos formatos financieros y la política monetaria internacional (los intereses) está haciendo que los ingresos de los bancos se estén ajustando, con una caída en el crecimiento de estos y una subida en el de los costes. Esta reducción en los márgenes está teniendo como consecuencia la consolidación y concentración del sector, especialmente en Europa donde los grandes bancos están viendo que para sobrevivir y poder competir con los bancos americanos se van a tener que fusionar unos con otros. Por los distintos motivos que hemos analizado a lo largo de este apartado los bancos están teniendo problemas para cubrir el coste de capital, y es por ello que a día de hoy los bancos necesitan volumen, es decir, necesitan ser grandes para seguir operando de forma rentable. El Mckinsey Global Banking Annual Review 2019 habla de cómo el 20% de los bancos a nivel mundial controlan casi el 100% del valor económico de la industria bancaria. Esto es una consecuencia de la fuerte consolidación que se está llevando a cabo en el mercado.



*Ilustración 2: Evolución del número de bancos en la Unión Europea.
Fuente: Elaboración propia con datos del European Banking Federation (EBF)*

Como podemos observar en la gráfica anterior, el número de bancos en la Unión Europea se ha reducido en un 28,6% en los 10 años posteriores a la crisis económica, pasando de 8.525 instituciones a 6.088. Esto mismo ha sucedido en todas las economías del mundo, como es el caso de Estados Unidos, donde han visto cómo, debido a las presiones sectoriales, se han llevado a cabo una gran cantidad de fusiones en el sector bancario dando lugar a una fuerte consolidación.

En el caso de España, como analiza El Confidencial, el gran nivel de actividad de fusiones y adquisiciones en los 10 años posteriores a la crisis económica han llevado a un cambio “de 62 bancos y cajas de ahorros a tan solo 11 en apenas una década” (Arias, 2017). Esto no quiere decir que tan solo haya 11 instituciones en España, sino que lo que eran 62 bancos y cajas de ahorro en 2008 se han transformado en 11 instituciones, muestra de la consolidación y aumento de la concentración bancaria en nuestro país.

IV. TENDENCIAS

Antes de empezar con el análisis del futuro de la banca comercial, es necesario dedicar un pequeño espacio para hablar de la situación más reciente que sin duda va a condicionar toda la evolución de la economía en los próximos años y por tanto la del sector bancario. Esta es la crisis sanitaria que está afectando a la mitad del planeta; el conocido como Covid-19 o Coronavirus. No creo que sea conveniente entrar en detalle ya que la magnitud y los detalles del impacto de esta crisis en la economía son de momento muy difíciles de estimar. Lo que está claro es que los mercados bursátiles están registrando las mayores pérdidas desde la crisis financiera del 2008 y que se están paralizando economías enteras en todo el mundo, especialmente en Europa. Esto está destrozando sectores como la aviación, el turismo y el petróleo, pero de momento el impacto en el sector bancario es complicado de estimar. Es por ello que continuaremos con nuestro análisis sin tener en cuenta el impacto de esta crisis sanitaria en las tendencias del sector, asumiendo que ninguna cambiara de forma significativa en el largo plazo.

Ahora sí, como venimos hablando, la banca está perdiendo rentabilidad debido a la dura legislación que le rodea, y a un marco nuevo de competidores a los que esta legislación no afecta, o no tan gravemente. Mientras el sector bancario está experimentando una consolidación necesaria, las barreras de entrada del sector se están abriendo y para cada uno de sus servicios aparece un formato digital mucho más eficiente y con una rentabilidad por encima de la del sector. Los bancos se están dando cuenta que para competir en este entorno necesitan una inversión muy grande en desarrollo digital y

en adquirir este tipo de herramientas, ya sea por I+D a nivel interno o externamente a través de la adquisición de startups disruptivas. A pesar de que las dimensiones de estas nuevas plataformas, como son las fintech, todavía no son relevantes y que el peso de los bancos de referencia es todavía muy grande, los inversores están apostando por el futuro de las finanzas digitales y de la innovación financiera, lo que supone una gran amenaza para el futuro de los bancos tradicionales.

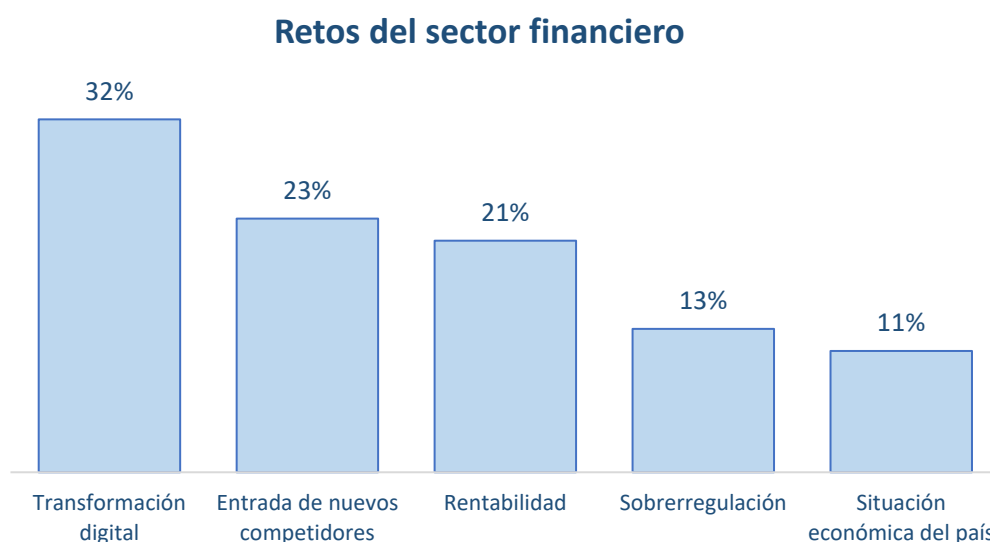


Ilustración 3: Principales retos en el sector financiero. Fuente: (Funcas; Finnovating, 2019)

Esta gráfica muestra cuales son lo que los directivos bancarios en España consideran los principales retos para el sector financiero. Como vemos, el primero es, con el 32% de los “votos”, la transformación digital. Como venimos hablando a lo largo de esta sección, el sector bancario apunta hacia una revolución digital en la que el éxito va a estar relacionado con la capacidad de adaptación tecnológica. Los siguientes tres están relacionados entre ellos y todos caen bajo el marco de la digitalización. De nuevo, como hemos explicado previamente en este apartado, la transformación digital permite la entrada de nuevos competidores (23%), a los que la intensa regulación bancaria no afecta de la misma manera ajustando los márgenes de rentabilidad (21%) de los bancos tradicionales.

Como hemos podido observar con la evolución del sector bancario en los últimos años, todos estos retos que amenazan a los bancos tradicionales son una serie de consecuencias que nacen tanto con el desarrollo tecnológico como con la crisis financiera del 2008. Los bancos sufren una regulación severa como medida para asegurar márgenes de liquidez y controlar riesgos, con el fin de evitar una situación igual a la de 2008. Al

mismo tiempo, se empieza a hacer un cambio de mentalidad tanto por parte de las instituciones como de los clientes hacia un modelo mucho más digital, apareciendo así los nuevos competidores digitales, la sobrerregulación, y el empobrecimiento de la rentabilidad.

Como consecuencia de todas estas tendencias, los factores clave para ser competitivo en el sector bancario de cara al futuro han cambiado. Tras un periodo de desastre financiero y pérdida de confianza por parte de los clientes, los bancos necesitan aportar seguridad y credibilidad para de alguna forma recuperar esa confianza. Además, una de las críticas más relevantes hacia los nuevos formatos digitales es la seguridad de los datos, donde el banco tiene que tomar ventaja y ser puntero ofreciendo la máxima seguridad y transparencia en el uso de los datos de sus clientes. Otro aspecto fundamental en el futuro de este sector es el de ofrecer los mejores precios y condiciones. Con un aumento significativo de la competencia en el sector, es importante posicionar los productos en condiciones que sean atractivas para los clientes. Por último, es fundamental que los bancos sean capaces de operar bajo las modificaciones de un marco regulatorio cambiante con la máxima eficiencia y flexibilidad.

Si bien es cierto que es un reto muy grande para los bancos adaptarse a este entorno cambiante, también es una oportunidad muy buena para encontrar colaboraciones con los nuevos competidores que les permitan mejorar su presencia digital. La banca está virando completamente hacia el formato electrónico y digital. La gente ya no acude físicamente a los bancos para realizar operaciones, para pedir préstamos o ni si quiera para abrir una cuenta bancaria. Resulta mucho más eficiente para los clientes tener todo lo que necesitan en sus dispositivos electrónicos y, a la larga, también para los bancos. Las nuevas herramientas aportan información nueva al banco que le permite mejorar sus productos y su imagen de cara al cliente, restablecer su sistema de costes buscando la mayor eficiencia posible, y encontrar errores o ineficiencias dentro de sus procesos internos.

A continuación, veremos en qué consiste el proceso de digitalización del sector bancario, los factores que afectan a esta transformación digital y los nuevos agentes en el mundo financiero que hacen que esta sea necesaria para la supervivencia de los bancos. Además, estudiaremos las posibles colaboraciones de los bancos con estos nuevos agentes tecnológicos y las respuestas que los bancos de referencia están teniendo ante esta nueva amenaza digital. Más adelante analizaremos todas las herramientas que los bancos están empezando a implantar en sus operaciones y cómo estas están cambiando por completo la industria.

4. NECESIDAD DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Es cierto que todos los grandes bancos del mundo están apostando por una transformación digital de sus operaciones y productos, como es cierto que han aparecido nuevos formatos en el sector bancario que están resultando ser más eficientes que las instituciones tradicionales. Sin embargo, ¿qué es exactamente lo que está ocasionando todos estos cambios en el sector? ¿Por qué es a día de hoy la transformación digital de los bancos una necesidad?

Como hemos discutido anteriormente todo esto nace a raíz de la crisis económica y especialmente con el desarrollo tecnológico de los últimos años. Pero lo que realmente hace que la digitalización bancaria ya no sea puesta en duda prácticamente por nadie en el sector es la respuesta que los clientes han tenido ante estas nuevas tendencias. Tradicionalmente los bancos siempre han tenido bases de clientes muy sólidas, y están viendo que estas están siendo amenazadas. Han aparecido productos más eficientes, económicos y tecnológicamente avanzados en el mercado, lo que ha hecho que los roles en el sector cambien y sea el cliente el que tome las riendas. A todo esto, se suma la pérdida de confianza en los bancos y, como hemos discutido anteriormente, el empobrecimiento de la imagen de las instituciones tradicionales como consecuencia de la crisis financiera del 2008 que hace que la consecución de nuevos clientes y la manutención de los existentes sea algo cada vez más complejo.

“El sector está experimentando una transformación radical que se basa en una combinación de factores: nuevos canales de relación con el cliente (apps frente a oficina tradicional), cambios en los criterios de decisión de los consumidores que no sólo buscan las mejores condiciones financieras sino también la mejor experiencia posible en su relación con sus entidades que le permitan tener opciones personalizadas, y el control total desde la interfaz de su móvil” (Trillo, 2016). Es muy interesante la reflexión que hace este profesional en digitalización acerca del cambio que ha habido en el perfil del cliente para los bancos. Está claro que estamos inmersos en una época de transición donde los clientes ven que aparecen alternativas a la banca tradicional que para ellos resultan más cómodas y económicas, además de ofrecerles una experiencia digital y personalizada que los bancos tradicionales hasta la fecha nunca habían ofrecido.

Es por ello que nos encontramos frente a un perfil de cliente mucho más exigente y digitalizado, y por lo tanto mejor informado respecto a la disponibilidad de productos. Esto obliga a los bancos a apostar por la omnicanalidad, es decir, abrir nuevos canales de

relación con el cliente, además de mejorar sus productos y servicios de manera que sean realmente competentes en el mercado. Ya no vale simplemente con disponer de buenos vendedores para fidelizar clientes; ante este nuevo perfil es necesario ofrecer productos competitivos y softwares eficientes.

Otro punto importante es el que analiza Eva Díaz en su artículo de El Economista, donde dice que “las nuevas tecnologías han cambiado el perfil del cliente bancario. El sector financiero se enfrenta a un usuario digitalizado, más exigente, y a la par, más autosuficiente. Los clientes navegan por el océano de la sobreoferta y la posibilidad de tenerla a un sólo clic” (Díaz, 2018) Con esta digitalización bancaria y la aparición de alternativas digitales a la banca tradicional, el cliente tiene, además de un perfil más sofisticado y difícil de satisfacer, el control total sobre el sector. La sobredemanda del sector bancario hace que hoy en día el cliente mande por completo y los bancos adopten una postura conformista con sus ofertas, intentando fidelizar al cliente. A esto se suma la autosuficiencia del cliente, el cual ya no requiere empleados eficaces o un servicio al cliente puntero, sino el software más rápido y eficiente del mercado.

Otro motivo por el que el cliente es hoy el centro y dueño del sector bancario es, como discute la fundadora de Fintonic, Lupina Arriaga, en este mismo artículo, que “hasta ahora los bancos lo hacían todo, y eso ya ha cambiado, se han convertido en un proveedor de producto. Un cliente puede tener cosas de distintos bancos y no tiene por qué casarse con nadie. Lo importante es que un cliente confíe en ti y no vea que vas a colocarle un producto” (Díaz, 2018). Como veremos en nuestro análisis competitivo de la banca digital, con la aparición de estos nuevos formatos, los cuales suelen tener grandes niveles de especialización en productos muy particulares, se abre la posibilidad para los clientes de buscar el producto que más se adecúe a sus necesidades en un mercado inmenso de oportunidades. Se acabó eso de “ser” de un banco. Gracias a este desarrollo tecnológico del sector, los clientes podrán tener productos con distintos bancos e instituciones, encontrando así las mejores condiciones en cada producto y servicio.

En realidad, es muy fácil decir que el cliente se ha digitalizado y que ha habido un cambio en el perfil, pero ¿qué prueba hay de ello? Los más críticos con esta nueva tendencia argumentan que no tiene sentido apostar tanto por el formato digital al haber una parte muy grande de la población que no sabe utilizar estas tecnologías, o no quiera, y siga necesitando recurrir al formato físico. Bien, pues para comprobar esto recurriremos a una serie de datos sobre la utilización del internet en general y de los servicios bancarios digitales en particular.

En la siguiente gráfica podemos observar la evolución del uso de internet por parte de la población europea y española desde la crisis económica. Vemos como los datos para 2009 muestran un 59% de uso en España frente al 65% de la Unión Europea, mientras que para el 2019 el 91% de la población española utiliza el internet frente al 87% de la Unión Europea.

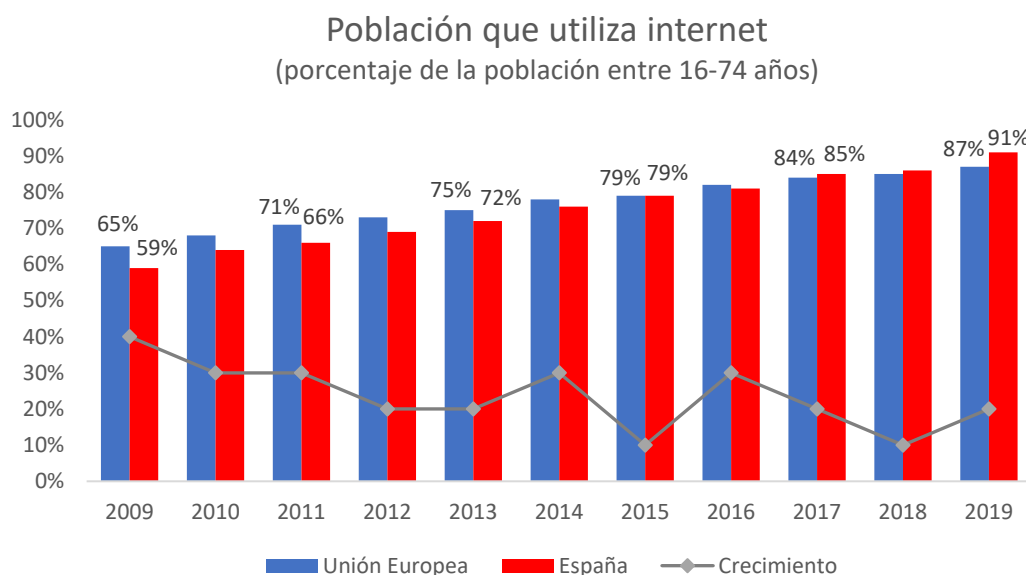


Ilustración 4: Porcentaje de población entre los 16 y 74 años que utiliza internet
Fuente: Elaboración propia con datos de Eurostat

De aquí podemos sacar varias conclusiones, la principal siendo que el uso de internet se ha magnificado y hoy en día casi el total de la población entre los 17 y los 74 años hace uso de ella. La segunda y más importante es que las personas hoy en día lo hacen todo a través de sus teléfonos móviles u ordenadores, ya sea reservar en un restaurante, comprar un billete de avión o gestionar sus cuentas bancarias. La utilización del internet y, por lo tanto, la de todos los dispositivos tecnológicos que nos permiten su acceso, ha experimentado un crecimiento exponencial los últimos 10 años.

Entrando más en detalle en nuestro campo de estudio, el sector bancario, las estadísticas de Eurostat muestran como el porcentaje de la población entre 16 y 74 años que utiliza el internet para servicios bancarios ha crecido en España desde el 23% de 2009 hasta el 55% de 2019, y en la Unión Europea desde el 32% hasta el 58%. Más de la mitad de los españoles y europeos utilizamos el internet para acceder a nuestros servicios bancarios, lo que muestra que realmente es algo a lo que los clientes sí que otorgan importancia. Aun así, es cierto que en España todavía hay un 45% de la población que

todavía no utiliza el formato digital de los servicios bancarios, pero lo verdaderamente alarmante de la gráfica es el ritmo de crecimiento.

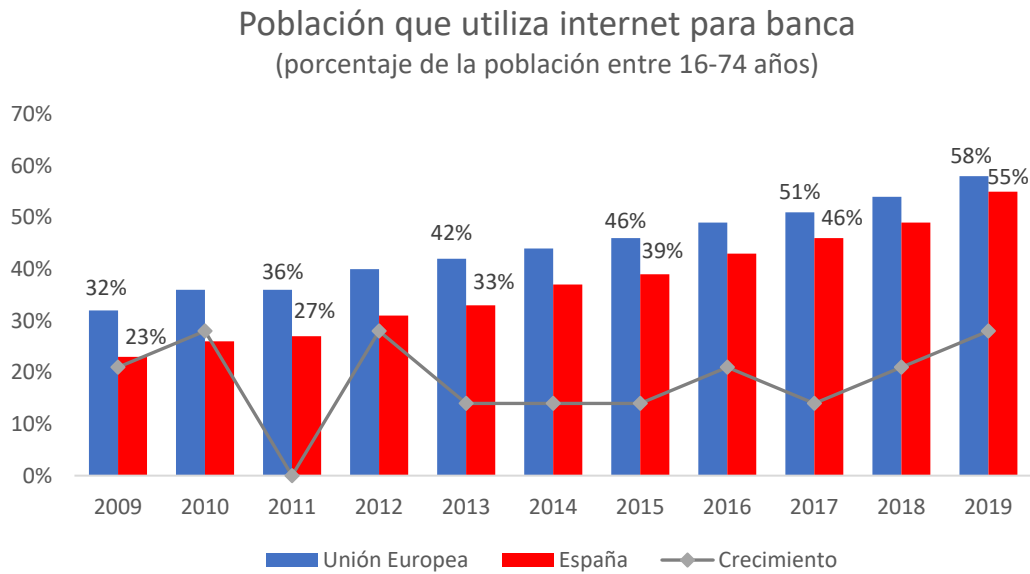


Ilustración 5: Porcentaje de población entre los 16 y 74 años que utiliza internet para servicios bancarios
Fuente: Elaboración propia con datos de Eurostat

Cada año que pasa nos encontramos frente a un perfil de cliente más entendido con las nuevas tecnologías, con ganas de usarla, y por tanto más digitalizado. Es por ello que a lo largo de este documento hablamos de la importancia que tiene de cara al futuro que los bancos transformen por completo su modelo de negocio. Siguiendo la tendencia de esta gráfica llegará un momento en el que la banca comercial tradicional quede obsoleta y el formato digital ocupe todo el sector.

5. LA DIGITALIZACIÓN BANCARIA

I. QUÉ ES LA DIGITALIZACIÓN

Según la RAE la digitalización es la “acción y efecto de digitalizar” donde digitalizar es “convertir o codificar en números dígitos datos o informaciones de carácter continuo, como una imagen fotográfica, un documento o un libro.” Queda claro pues que la digitalización es el hecho de traducir información de un formato físico a un formato virtual, haciendo así que la información sea más móvil y manipulable. La digitalización es una consecuencia del *boom* del internet y de todo el avance tecnológico de las últimas décadas.

Como hemos discutido para el sector bancario, en todos los sectores ha habido un cambio en el perfil del cliente. Nos encontramos ahora frente a un cliente más exigente, digitalizado y con una disponibilidad de productos mucho mayor. Esto hace que la consecución de clientes sea cada vez más complicada en muchos sectores, y la fidelización de estos prácticamente imposible. Es por ello que la digitalización en cualquier empresa va más allá de lo que la RAE define, y consiste en la adaptación tanto de los productos como de los procesos y el modelo de negocio de la empresa a las nuevas exigencias del mercado y sus avances tecnológicos. El proceso de digitalización de una empresa es algo fundamental a día de hoy para poder seguir siendo eficiente y competitivo. Además, la digitalización no es algo puntual, sino que consiste en una mejora e innovación constante de la empresa, de tal forma que sea capaz de adaptarse a cualquier cambio sectorial.

II. EN QUÉ CONSISTE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LOS BANCOS

La digitalización del sector bancario es el proceso por el que los bancos transforman sus productos y servicios ofreciéndole al cliente soluciones digitales y el acceso a todos estos a través de dispositivos electrónicos, además de una transformación completa en sus operaciones internas. “La transformación digital son las nuevas oportunidades de estrategia de negocios que surgen gracias a la aparición de las tecnologías. Así mismo, este cambio no es sólo tecnológico sino que lleva consigo nuevas aptitudes tanto en las personas físicas así como en la reinención de organizaciones que afectan al mercado global tradicional” (Fuente, 2018). Los especialistas en transformación digital del IEB School, una de las universidades de referencia en innovación, hablan en el blog de la universidad de que la digitalización o transformación digital no consiste simplemente en

tener presencia en redes sociales y pasar del papel al ordenador. Va mucho más allá. Consiste en hacer una transformación completa del negocio, en este caso el banco, tanto en el producto final como en las operaciones internas de la organización.

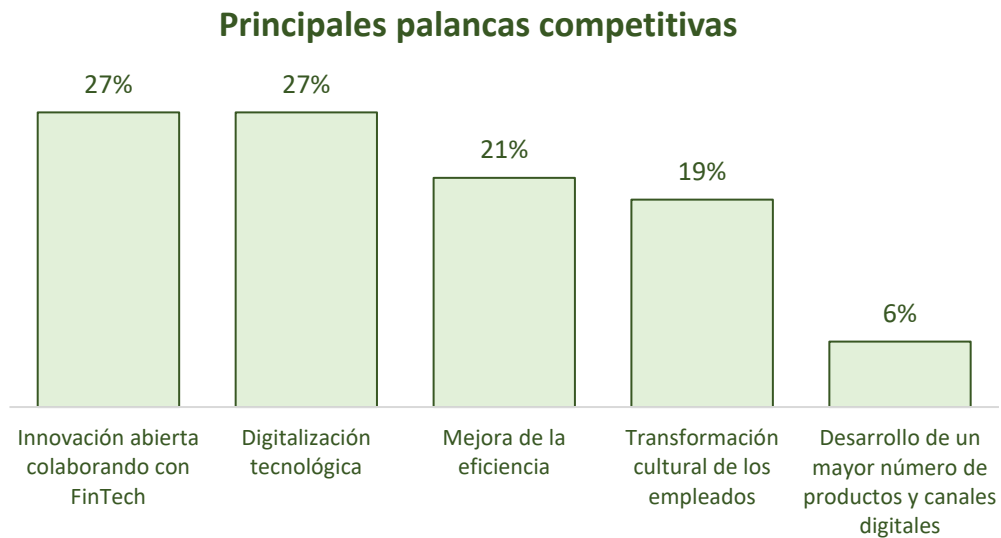


Ilustración 6: Principales palancas competitivas del sector bancario. Fuente: (Funcas; Finnovating, 2019)

La gráfica superior analiza las principales palancas competitivas del sector bancario. Estas palancas son las soluciones o medidas a tomar frente a los principales retos estudiados en el apartado de tendencias del sector bancario. Como podemos observar la primera con un 27% de relevancia es la innovación abierta colaborando con fintech. Discutiremos más adelante en qué consisten las populares fintech y cómo los bancos pueden beneficiarse de su aparición en el mercado. Lo que queda claro con esto, es que la transformación digital no tiene solo que ser por vía interna, sino que la inversión en crecimiento digital externo, es decir, la adquisición de startups disruptivas y la búsqueda de colaboraciones con empresas tecnológicas por parte de los bancos, es necesaria para alcanzar un nivel competitivo en este nuevo mercado o, incluso, sobrevivir. La segunda palanca, es la que para mí engloba a todas las demás y es la digitalización tecnológica (27%). Esta consiste en una transformación completa del banco y de todos sus productos y servicios para adaptarse a las exigencias e innovaciones del sector. Para lograr esto se necesita, como discutiremos a continuación, una transformación cultural de los empleados (19%) o lo que llamaremos cambios *back office*, y un desarrollo de un mayor número de productos y canales digitales (6%) o lo que llamaremos cambios *front office*. La consecución de forma exitosa de todas estas palancas tendría como consecuencia la mejora de la eficiencia (21%) tanto internamente, en el sistema de costes y en la eficiencia

de los procesos del banco, como externamente, de cara al cliente a la hora de utilizar los distintos productos y servicios ofrecidos por el banco.

“La transformación digital es una dinámica imparable en múltiples sectores económicos, pero en la banca ofrece oportunidades tanto en el ámbito del *front office* de forma que se satisfagan mejor las necesidades del cliente, como en el del *back office* como vía para lograr mejoras de eficiencia en aras de optimizar el servicio y la calidad ofrecida a los usuarios” (Asociación Española de Banca, 2020). Se habla de una transformación *front office* y otra *back office*. Una es de cara al cliente ofreciendo alternativas digitales en las que desaparece el contacto humano directo, mejorando la eficiencia y calidad del servicio. La otra, por ende, consiste en la automatización de los procesos internos del banco y la digitalización de sus operaciones, mejorando por lo tanto su sistema de costes y el control sobre el rendimiento de sus distintas divisiones.

i. Cambios front office

Como hemos visto en el anterior apartado el perfil del cliente ha cambiado, y es por ello que a continuación analizaremos la respuesta de los bancos ante este cambio. “El grado de accesibilidad de los servicios bancarios del mercado nacional está muy por encima del de nuestros homólogos europeos. En España, el 79% de los servicios se ofrece a través de canales tradicionales y el 73% a través de los digitales” (Asociación Española de Banca, 2020). Todos, o la gran mayoría de los bancos comerciales han desarrollado soluciones digitales para casi cada uno de sus productos y servicios.

Hoy en día uno puede abrir una cuenta bancaria, hacer transferencias casi instantáneas e incluso solicitar un préstamo desde su teléfono móvil. De hecho, como hemos visto, los datos prueban que es como lo hacemos la mayoría. El objetivo de los bancos es que su valor añadido esté en la simplificación de sus servicios para el cliente, es decir, hacerle la vida más fácil al cliente a la hora de entender, acceder y utilizar sus productos y servicios. La forma de lograr esto es desarrollando aplicaciones y páginas web de tal forma que, desde el móvil u ordenador, los clientes en cuestión de segundos puedan hacer lo que antes les hubiera llevado una tarde entera.

Distintas herramientas como la transferencia electrónica instantánea, el pago con el móvil o el acceso a todo tipo de información con la huella digital son las que están guiando al sector. La más popular a día de hoy es probablemente la del pago con el móvil o pago P2P (*Peer-To-Peer*), donde se ofrece la posibilidad de transferir dinero a otra persona de forma inmediata, a través de un dispositivo electrónico y de forma completamente

gratuita. Cada banco ha lanzado un producto para ofrecer este servicio, además de integrar otros desarrollados por terceros, como puede ser Bizum, todo ello para mejorar la experiencia del consumidor.

Este cambio en los canales de distribución, o apertura a la omnicanalidad por parte de los bancos tiene una consecuencia muy visible que es el cierre de sucursales bancarias en todas las regiones más avanzadas del planeta. En el caso de España, tomando como siempre el año 2008 como referencia, son muchas las oficinas y sucursales bancarias que se han cerrado como consecuencia de la digitalización. En concreto, según datos del Banco de España entre el año 2008 y el 2019 han desaparecido 19.899 sucursales bancarias en nuestro país, lo que se traduce en una reducción del 43,2% respecto a las 46.065 oficinas bancarias que se llegaron a tener en ese mismo año, justo antes de que comenzase la crisis económica (Segarra, 2019). Como vemos, el año 2008 es un año de referencia para el sector bancario tanto para su estructura como para su progreso tecnológico y digital. El cierre del 43,2% de las sucursales después de una década y encontrándonos en una situación de momento positiva para el sector bancario en todo el mundo tan solo tiene una explicación y es bastante clara: digitalización.

Todavía hay productos que no se pueden o no tiene sentido ofrecerlos electrónicamente, ya que requieren una relación personal y de confianza entre el banquero y el cliente. Uno de ellos en España son, como discute el *Managing Director* de Financial Services de Accenture Strategy (una de las consultoras de referencia a nivel mundial) Jaime Laguna, los préstamos hipotecarios. Según dice Laguna, “se ha mejorado muchísimo, ya que a día de hoy entre un 10 y un 25% de las ventas de los productos financieros se producen en el ámbito digital, mientras que las nuevas altas se mueven entre el 20 y el 25%. Sin embargo, cuando vamos a la hipoteca estos porcentajes se reducen y van desde el 0 al 15%” (Brualla, 2019). Sin embargo, antes de firmar una hipoteca, según Laguna, el 90% recurre al internet para informarse e iniciar el proceso digitalmente. La conclusión es que la tecnología se está instaurando en toda la cadena de valor de la banca. Además, esto muestra que estamos en medio de un largo proceso y que a pesar de que hoy en día ya hay una gran cantidad de servicios bancarios que se ofrecen y utilizan de forma electrónica y que funcionan a la perfección, hay todavía mucho potencial de desarrollo y espacio para la innovación.

ii. Cambios *back office*

Estos cambios son todos los que no son visibles de forma superficial por el cliente pero que son claves para que la eficiencia operativa del banco sea competitiva y que el cliente quede satisfecho. Los cambios *back office* son los cambios operativos dentro del banco como puede ser la forma de trabajar de los empleados, los sistemas utilizados y los procesos empleados. Como discute Joan Carbonell, socio de la consultora Axis Corporate, “las entidades financieras deben ser conscientes de las nuevas necesidades del cliente y de la necesidad de reducir costes para poder aumentar sus márgenes. Por ello, en los últimos años han hecho una fuerte inversión en la implantación de canales no presenciales, principalmente en la parte de contacto con el cliente y el *front office*. Sin embargo, las áreas de *back office*, en su mayoría, disponen actualmente de sistemas complejos y tradicionales implementados en los años setenta y ochenta. Procesos manuales, desconectados y basados en el papel, que dificultan alcanzar la excelencia operativa” (Carbonell, 2020). Con esto el banquero nos quiere transmitir que tiene que haber una correspondencia entre los cambios de cara al cliente como pueden ser el cierre de oficinas y el desarrollo de aplicaciones innovadoras, y los cambios orgánicos de la compañía que conciernen al modo de operar del banco.

Digitalizar los sistemas internos, adquirir herramientas innovadoras que faciliten el trabajo y mejoren la adquisición de información relevante, y automatizar todos los procesos son ejemplos de medidas que los bancos deben adoptar para conseguir una verdadera eficiencia operativa. Si los cambios que se producen son solo de cara a cliente, los procesos internos de los bancos no van a ser lo suficientemente avanzados para responder a todas las peticiones *front office* creando así un embotellamiento que repercute negativamente en el cliente. Sin embargo, si se es capaz de llevar a cabo ambos cambios de forma exitosa, esto resultará en la consecución de nuevos clientes, posicionamiento en el nuevo mercado digital y mejora de los índices de rentabilidad que tanto preocupan hoy en día a los bancos gracias a una reducción sustancial en el nivel de costes.

Un estudio por una de las consultoras de referencia mundial, Bain & Company, muestra cómo tan solo un 1% de los 1.2 trillones de dólares invertidos en transformación digital alcanzará sus objetivos. Y esto según argumenta el periódico Finextra se debe a un error a la hora de enfocar esta inversión (Novikova, 2018). Los bancos se centran demasiado en una inversión digital en sus operaciones de cara a cliente, y no se dan cuenta

que antes es necesario un cambio en la cultura y las operaciones más internas del banco para que estas inversiones en el *front office* realmente den sus frutos.

Analizando lo que PWC considera que son los cambios que los bancos deben acometer de cara a este 2020, la mayoría suceden en el *back office*, y nos encontramos con que se necesita: centrar el modelo de negocio en el cliente, optimizar la distribución, simplificar los modelos operativos, utilizar la información como ventaja competitiva, innovar, y una gestión proactiva de riesgos, capital y regulación. Como vemos, es tan importante recabar información útil acerca del cliente y posicionarle en el centro del modelo de negocio como automatizar todos los procesos internos del banco y optimizar sus sistemas operativos y de distribución (PWC, 2020). Factores como la optimización de la distribución y la simplificación de los modelos operativos son cambios que tienen mucha importancia y requieren atención por parte del banco, pero que sin embargo no están recibiendo la correspondiente respuesta y preparación. A continuación, analizaremos a que se debe esta discordancia.

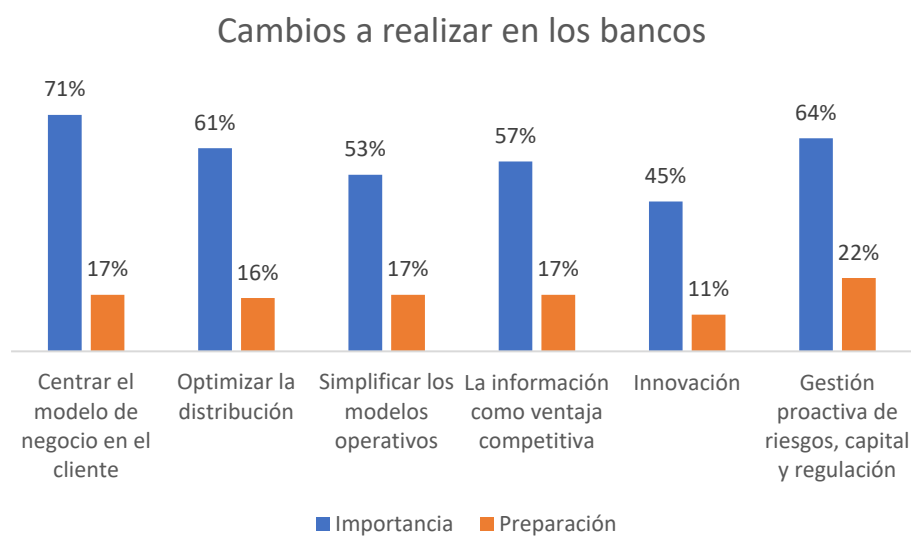


Ilustración 7: Cambios a realizar en los bancos. Fuente: (PWC, 2020)

Un artículo de McKinsey & Company argumenta que no hay una cohesión entre la inversión que los bancos realizan de cara a cliente y la que realizan para alcanzar una transformación digital interna (Dias, Patnaik, Scopa, & van Bommel, 2012). Esto hace que hoy en día la mayoría de procesos en muchos bancos sigan dependiendo de sus empleados, del papel y del bolígrafo. Esta dependencia en los métodos tradicionales crea ineficiencias operativas que, como venimos discutiendo, tienen un impacto negativo en el cliente y además resultan, a la larga, mucho más costosas que la implementación de los

nuevos métodos digitales. El artículo analiza cuáles son los problemas u obstáculos que los bancos están teniendo a la hora de realizar estos cambios, e identifica los 4 principales.

El primero es que tradicionalmente los bancos nunca se han preocupado por sus procesos ya que su principal prioridad es el lanzamiento de nuevos productos, el crecimiento y la expansión. Esa falta de rigor en los procedimientos ha llevado a los bancos tradicionales a tener implementados unos sistemas y procedimientos muy complejos y difíciles de automatizar. El segundo obstáculo es que la actividad de fusiones y adquisiciones, y los cambios regulatorios del sector han dejado a los bancos con sistemas de IT (*Information Technology*) muy complejos, haciendo que su transformación digital sea larga y costosa. Muchas veces para cuando los cambios son implementados ya han aparecido nuevas soluciones más eficientes en el mercado, por ello, se requiere que los cambios sean dinámicos y constantemente innovadores. El tercero es la falta de comprensión de los departamentos de IT y tecnología de los bancos acerca de la necesidad de los cambios del mercado. La cuarta, y para mí la más importante, es que la gran mayoría de los bancos no suele tener las capacidades tecnológicas para llevar a cabo estos cambios. La solución ante este obstáculo es bien sencilla: un aumento de la inversión en los departamentos de IT y R&D (*Research and Development*).

Según KPMG, un 88% de los CEOs (*Chief Executive Officers*) del sector financiero está ya listo para llevar a cabo una transformación radical en sus compañías con el fin de mantenerse competitivos. El hecho de que la transformación digital es algo vital para sobrevivir en este nuevo mercado tecnológico es prácticamente ya una obviedad. Con un cliente que exige soluciones digitales, y un nuevo mercado competitivo de modelos capaces de ofrecerlo de una forma más eficiente que la de cualquier banco, dudar de ello sería prácticamente sentenciar el fin del banco. La duda no es esa, la gran duda es como llevar a cabo este proceso de transformación interna del banco. Como hemos visto los cambios *front office* son algo más fácil, rápido y económico de llevar a cabo. En cambio, en lo que se refiere a la digitalización de los procesos y sistemas internos, “los bancos se enfrentan a un dilema que centra buena parte de las conversaciones que mantenemos con ellos en los últimos dos años: la conveniencia de lanzar un nuevo banco, totalmente digital, con sistemas independientes de los del banco originario y que replique total o casi totalmente su oferta de productos y servicios o la de hacer evolucionar al banco en su conjunto, emprendiendo la difícil tarea de su completa transformación” (Uría, 2018). Todo dependerá de las ya mencionadas capacidades tecnológicas de cada banco y de la flexibilidad de sus sistemas y procesos internos.

iii. Cambios en el modelo de negocio

Además de la digitalización de productos y canales y de los procesos internos del banco, como consecuencia de los cambios en el perfil del cliente y con la aparición de los nuevos formatos tecnológico-financieros, es necesario un cambio en el modelo de negocio donde el cliente pasa a ser el centro de todas las operaciones y estrategias del banco. Los bancos ya no son aquellas instituciones encargadas de ofertar todos los servicios disponibles, a una red de clientes fidelizada y con las condiciones que ellos consideraban. Ahora, los bancos se deben centrar en “ofrecer una experiencia al cliente de forma conveniente, con productos y servicios personalizados a sus necesidades” (Departamento de Investigación del IEB, 2015).

No solo eso, sino que es necesario un cambio en la cultura y mentalidad de los bancos hacia una más abierta, ya que el modelo de negocio está virando hacia uno de colaboraciones con las nuevas startups tecnológicas y las poderosas bigtech como veremos en el siguiente punto. Según KPMG, los CEOs del sector financiero ven las alianzas estratégicas como el factor clave para el crecimiento en los próximos tres años. La segunda estrategia de crecimiento más importante para ellos es la actividad de M&A (*Mergers and Acquisitions*) o fusiones y adquisiciones. Tan solo aproximadamente el 25% considera que el crecimiento será orgánico (KPMG, 2018). Esto no quiere decir que los cambios *front office* y *back office* que venimos discutiendo no sean necesarios, si no que a pesar de ser algo fundamental para la supervivencia del banco, se requiere algo más para seguir creciendo a un ritmo competitivo en este mercado.

Discutiremos como es necesaria la creación de un universo de colaboraciones donde el banco sigue siendo una pieza fundamental, pero también donde sus prestaciones cambian para ser un proveedor de información y servicio. Veremos cómo el banco pasa de ofertar todos los productos tradicionales en el sector, a ser la base de un mercado mucho más amplio de productos y servicios innovadores donde la tecnología es la que guía las tendencias y el cliente está en el centro de todas las decisiones. Más adelante hablaremos de las herramientas digitales con las que se están llevando a cabo todos estos cambios y con las que los bancos encontrarán su nuevo papel en este nuevo panorama.

Además, se abre un nuevo reto para los reguladores que tienen que hallar con la fórmula para que este nuevo entorno digital esté justamente regulado. Esto quiere decir que las leyes y regulaciones del sector bancario mantengan un nivel justo de competición

entre los bancos tradicionales y los nuevos formatos que discutiremos en el siguiente punto, además de encontrar el equilibrio entre la estabilidad financiera y el crecimiento.

III. QUÉ BENEFICIOS CONLLEVA

Una vez entendidos los beneficios que conlleva la digitalización bancaria para el cliente y en qué exactamente consiste este proceso, vamos a analizar los beneficios que esta tendencia conlleva para los bancos. Los principales y más notorios beneficios de la digitalización bancaria para las instituciones que adoptan esta práctica son la reducción de costes y la mejora de la eficiencia operativa.

Según McKinsey, “los bancos comerciales europeos que persiguen una transformación digital completa, utilizando todas las palancas de mejora, pueden reconocer incrementos en su EBITDA de hasta el 40% durante los siguientes cinco años” (Olanrewaju, 2014). En este mismo informe se habla de cómo esta reducción de costes afecta a todas las áreas del banco y viene en distintas formas. Las dos áreas en las que más significativo es este ahorro de costes es la de la automatización de los servicios y procesos donde podríamos encontrar un ahorro de entre el 40% y el 90%, y el cambio de los canales *front office* al formato digital donde se doblaría la eficiencia de los trabajadores mejorando además la experiencia del consumidor.

Además de esta reducción de costes, los beneficios para los consumidores de esta transformación digital se convierten en beneficios para el banco, al mejorar la experiencia del consumidor y, por ende, su satisfacción con el banco. Con el cambio en el perfil del cliente y su dificultad de manutención por parte de los bancos, es fundamental que este proceso de transformación digital se adapte a las necesidades y requerimientos de los consumidores, para que este se traduzca en un aumento de ventas y fidelización de clientes. Otro aspecto importante es que “frente a la pérdida de confianza por la banca tradicional y el crecimiento en el uso de apps de banca y banca online por parte de los consumidores, las entidades financieras han aumentado recientemente el número de clientes” (Vector ITC, 2019).

Por último, la transformación digital trae como beneficio la optimización de la toma de decisiones gracias a las herramientas de análisis de datos. A través de esto el banco es capaz de conocer lo que los clientes quieren, lo que el banco debe mejorar y las políticas que debe tomar para maximizar sus resultados. Estas herramientas son fundamentales para poder competir con los nuevos formatos digitales que expondremos a continuación en nuestro análisis competitivo de la banca digital.

6. ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA BANCA DIGITAL

En este nuevo entorno competitivo donde nos encontramos con una modificación de los hábitos de consumo impulsado por la revolución tecnológica aparecen, como es lógico, formatos digitales capaces de suplantar servicios que hasta ahora únicamente ofrecía la banca tradicional. Esto supone, a raíz de una apertura de las barreras de entrada, un desplazamiento de todo el sector hacia el formato digital. La mayoría de estos formatos son fruto del carácter innovador y emprendedor de nuevos agentes en el sector financiero que son capaces de ofrecer un servicio más eficiente. Eficiente tanto para el consumidor como para ellos mismos. Su éxito, y más exitosa proyección, se basan en que son capaces de ofrecer un servicio mucho más digital e innovador con un sistema de costes más bajo que el de un banco y sistema operativo más sencillo.

Todos estos nuevos formatos parten con la ventaja de no ser bancos. Al no ser bancos no están sujetos a una regulación tan compleja y estricta, lo que significa que pueden tomar posiciones más arriesgadas y crear un modelo de negocio completamente digital. Para entender esto simplemente recordemos lo que sucedió en el año 2008. Lo que los organismos reguladores quieren evitar es que algo similar pueda repetirse. Los bancos tienen que ser capaces de responder ante las exigencias de liquidez de sus clientes además de mitigar ciertos niveles de riesgo.

Como analiza el informe de tendencias en banca de 2016 de Minsait, a esta presión regulatoria se suma una pérdida de confianza en los bancos por parte de la sociedad. Se considera al sistema bancario tradicional en general el culpable de la reciente crisis económica y es por ello que la gente ya no quiere ingresar su dinero en los bancos y mucho menos pagar ningún tipo de cuota por ello. Los bancos son conscientes de ello y supone un reto muy grande competir contra los nuevos formatos digitales en un escenario en el que parece que todo está en contra. La presidenta del Banco Santander Ana Patricia Botín dijo en la Conferencia Internacional de Banca de 2014: “Para recuperar esa confianza debemos repensar cómo trabajamos, cómo hacemos las cosas, cómo nos comportamos con nuestros empleados, clientes, accionistas y con la sociedad.” (Minsait, 2016).

Esta amenaza a la banca tradicional por parte de los formatos digitales no es tan solo debido a su sistema de costes, su marco regulatorio o su visión por parte de la sociedad, si no que realmente ofrecen un producto que el cliente prefiere al del banco. Las tres razones principales por las que los clientes huyen de los bancos tradicionales a otros

formatos son unos costes más bajos (para el 70%), la facilidad de uso (68%) y una mayor agilidad y rapidez en el servicio (54%) (Capgemini Research Institute, 2019). No solo eso, sino que según el World Retail Banking Report, los clientes demandan un servicio personalizado que los bancos no son capaces de ofrecer y estos nuevos formatos, gracias a las herramientas digitales que han desarrollado, sí.

Al ser un entorno nuevo y sobretodo muy cambiante, no hay definiciones ni delimitaciones exactas para el sector. Estamos en un período de cambio dónde hay que ver qué forma cogen los nuevos formatos, cuáles son capaces de asentarse en el sector y cuáles no, y la postura que toman los tradicionales en todo esto. Sin embargo, podríamos hablar de dos formatos que están liderando esta revolución tecnológica en el sector y que apuntan a ser los que determinen su futuro: bigtech y fintech.

Como veremos a continuación, y como estudia el informe de Mckinsey “The New Picture in Finance”, la mayoría de los ingresos de los bancos viene de aquellas áreas donde cobran cuotas y comisiones a sus clientes, y es en esas áreas donde además la rentabilidad es más elevada. Las nuevas bigtech y fintech intentarán aprovechar el comportamiento de los bancos en estas áreas y mejorar las condiciones a los clientes reduciendo costes y ofreciendo un producto más actualizado y tecnológico. “Nuestra investigación muestra como el 59% de los ingresos de los bancos viene de productos con comisiones a clientes como el asesoramiento y los pagos, además de la venta y distribución de productos del balance como préstamos y depósitos. En estas áreas el ROE es de un 22%, muy por encima del 6% de los productos con componentes de provisión y cumplimiento que tienen unos costes operativos altos y requerimientos de capital. Startups digitales (fintechs) – además de grandes compañías tecnológicas (bigtechs) – podrían aprovechar este desequilibrio en el modelo de negocio de los bancos. Los avances tecnológicos y los cambios en el comportamiento del consumidor les han dado a estas compañías la oportunidad de ofrecer alternativas que alivien la presión que los bancos ejercen sobre sus clientes. Estos nuevos formatos esperan poder interrumpir estas relaciones y llevarse las áreas de los bancos con mayor tasa de retorno gracias a su mejora de condiciones a los clientes” (McKinsey & Co, 2016). Sin embargo, es importante tener en mente que, salvo excepciones que discutiremos más adelante, ninguno de estos formatos puede ni quiere actuar como bancos, ya que estas instituciones son mucho más sólidas financieramente y, sobretodo, por la regulación que les ata.

I. BIGTECH

i. Definición del término bigtech

Bigtech viene de los términos en inglés “big” y “technology”, de grande y tecnología, y surge a raíz del poder que ciertas compañías tecnológicas están obteniendo tanto en la economía como en la sociedad a nivel global. Las 4 principales son las americanas que todos conocemos y que de alguna forma dominan unilateralmente sus respectivos sectores, también conocidas como las GAFA: Google, Apple, Facebook y Amazon. Hay un libro llamado “The Four”, escrito por Scott Galloway, que discute de una forma muy interesante como estas 4 compañías mediante estrategias de crecimiento interno y sobretodo externo van a hacerse con sus respectivos sectores y dominar toda la economía. El otro gran grupo de compañías tecnológico-digitales del que se habla son las asiáticas, también conocidas como BAT: Baidu, Alibaba y Tencent. Estas compañías tienen en común, como el propio nombre bigtech indica, un negocio completamente digital o tecnológico, y un gran tamaño.

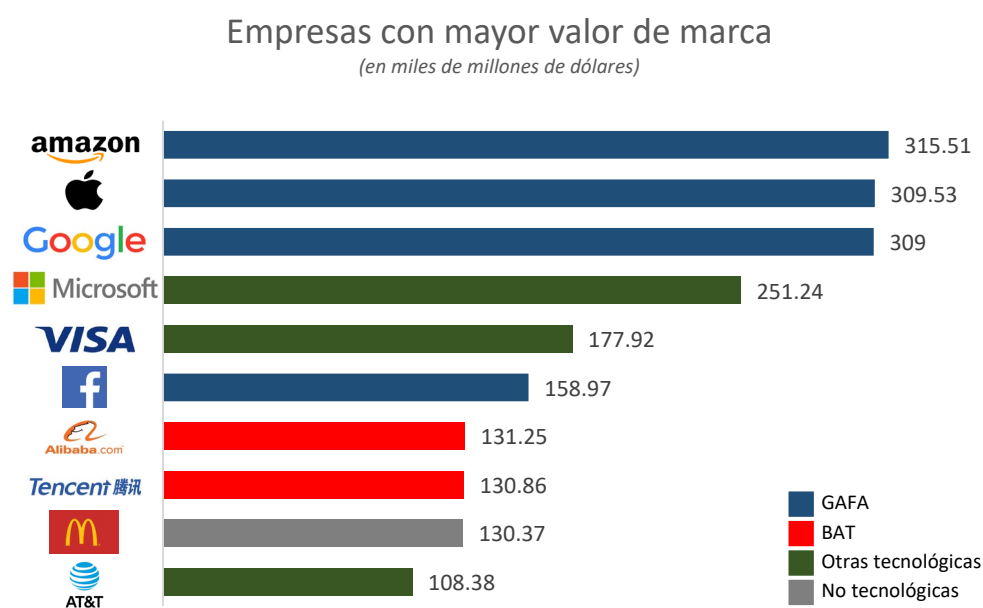


Ilustración 8: Empresas con mayor valor de marca. Fuente: Elaboración propia con datos de Statista

Como podemos ver en el gráfico que mostramos a continuación, según la información que proporciona Statista, de las 10 compañías con mayor valor de marca a nivel mundial 9 son compañías tecnológicas. Las 3 primeras, muy por encima del resto, son Amazon, Apple y Google. Además, la 4ª compañía de las GAFA, Facebook, ocupa el 6º lugar. Más del 50% de este top 10 lo componen compañías GAFA o BAT. La

conclusión de este gráfico es que el nombre de bigtech está justificado, estas compañías son a día de hoy las compañías más valiosas del mundo. No solo en términos de valor de marca, sino que además son las más grandes en términos de capitalización bursátil, estando todas las GAFA de nuevo en el top 10 del mundo, junto a Alibaba y Tencent. Apple fue la primera compañía en la historia en llegar al trillón de dólares de capitalización bursátil. Sin embargo, si no fijamos en esta gráfica no aparece ningún banco.

Si mirásemos el top 10 de empresas por capitalización bursátil, gráfica que no he querido incluir ya que cambia cada día y más en estos tiempos de inestabilidad bursátil, veríamos que probablemente no hay ningún banco tampoco. Y es que a día de hoy las grandes empresas tecnológicas son mucho más grandes y rentables que los bancos e instituciones financieras. “Como puede observarse tanto por capitalización como por beneficios, las principales empresas tecnológicas globales cuentan con un tamaño muy elevado, superior al de cualquier entidad financiera en el mundo” (KPMG, 2019).

ii. Introducción de las bigtech en el sector bancario

Estas compañías se caracterizan, como analiza el informe de Funcas y KPMG, por ser “grandes compañías tecnológicas-digitales globalizadas que se expanden a la prestación directa de servicios financieros o de productos muy similares a los productos financieros” (KPMG, 2019). Y es que, como hemos analizado previamente en este trabajo, la regulación tan estricta que atañe a los bancos no percute de la misma manera en estas compañías. Además, todas ellas cuentan con una imagen y una reputación excelente, cosa que los bancos a día de hoy sufren por mejorar. Las bigtech parten con otra gran ventaja, y es la enorme red de clientes que tienen en todo el mundo y de la que tienen prácticamente toda su información. Lo verdaderamente alarmante para los bancos es que, en el caso de los jóvenes, muchos llevan siendo clientes de estas bigtech mucho más tiempo del que han sido clientes bancarios. Esto se traduce en una tendencia favorable del perfil del cliente para las bigtech, a lo que se suma el perfil más digitalizado que hemos discutido previamente, y consecuentemente negativa para el banco.

El FSB (*Financial Stability Board*) o Consejo de Estabilidad Financiera realiza un informe donde analiza las fortalezas de la nueva competencia del sector financiero y su impacto en la estabilidad del sector, y analiza como “las bigtech suelen tener grandes redes de clientes establecidas y gozan de reconocimiento de nombres y confianza. En muchos casos, estas compañías también podrían usar datos de clientes patentados

generados a través de otros servicios, como redes sociales, para ayudar a adaptar sus ofertas a las preferencias de los clientes individuales. Combinadas con posiciones financieras sólidas y acceso a capital de bajo costo, las firmas de bigtech podrían alcanzar una escala muy rápida en servicios financieros” (Financial Stability Board, 2019). No solo gozan de una creciente red de clientes, sino que además cuentan, a diferencia de los bancos, de su confianza. Como hemos visto, tras la crisis económica la reputación de los bancos está pasando por momentos muy difíciles mientras que la de estos nuevos gigantes tecnológicos está en auge.

Partiendo de esta posición ventajosa, estas grandes compañías tecnológicas empiezan a ocupar las líneas de negocio más beneficiosas y menos reguladas de los bancos, resultando por lo tanto en una gran amenaza. Todas las grandes compañías tecnológicas a día de hoy ofrecen servicios de pagos, pero además algunas también ofrecen préstamos y créditos a corto plazo, cuentas corrientes y gestión de activos. Los principales servicios de pagos son ofrecidos por las BAT y las GAFA, y son: Alipay, Tenpay, Baidu Wallet, Google Pay, Amazon Pay, Apple Pay y Messenger. Las bigtech están en auge y es por ello que gozan de unas capacidades financieras y tecnológicas plenas que les permiten ampliar sus líneas de negocio. Gracias a las herramientas digitales que se han desarrollado, son capaces de utilizar esta información en contra de los bancos y desarrollar los productos más eficientes y rentables que se ofrecen en el mercado bancario.

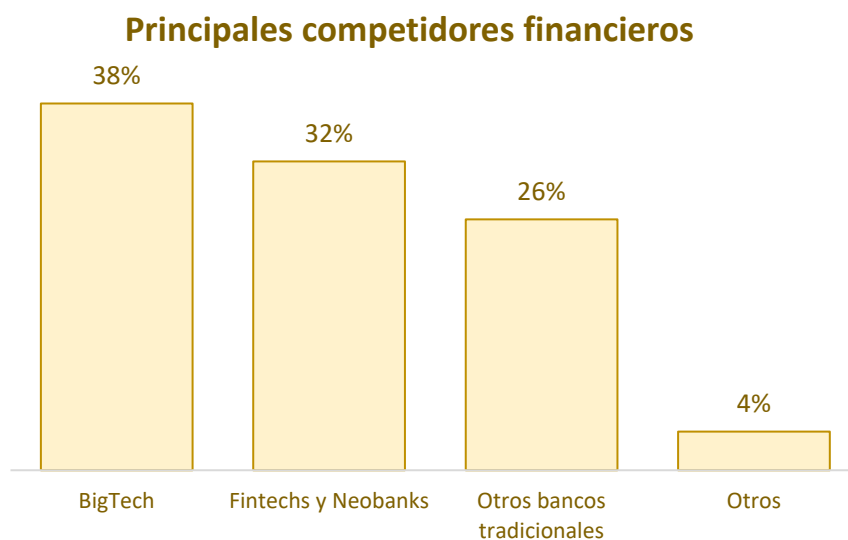


Ilustración 9: Mayores competidores del sector financiero para la banca. Fuente: (Funcas; Finnovating, 2019)

Es tanto el peso que están cogiendo las bigtech en el mercado financiero que, como muestra esta gráfica el 38% de los directivos la consideran la principal amenaza en el sector financiero, por encima de las fintech (36%) y otros bancos tradicionales (26%). Es probable que de lo que más se habla a día de hoy son las fintech por su capacidad disruptiva en el sector, pero lo cierto es que, como amenaza plausible, parece que de momento las bigtech son las que más capacidad tienen de agitar el sector.

A pesar de que parezca que estas compañías lo tienen todo de cara, no todo es negro o blanco. En nuestra escala de grises hay ciertos factores que juegan en contra de estas compañías ya que, como es lógico, los bancos no pueden y de momento no van a desaparecer. La banca, por ser un sector mucho más antiguo y consolidado, tiene ciertas fortalezas que de momento estas compañías no consiguen replicar como son la seguridad y la privacidad. Muchas de las bigtech han sido juzgadas por su imprudencia a la hora de manejar y analizar sus datos, ya que están jugando con la privacidad de las personas. Una de las barreras más complejas que estas compañías deben superar es la de la seguridad y protección de los datos de sus usuarios, ya que en más de una ocasión estos se han visto comprometidos. Otras fuentes critican también el hecho de que la base de todo su negocio sea digital ya que esto depende estrictamente de la conectividad de sus usuarios, es decir, si el internet falla no hay negocio. Es por ello que hasta ahora se han ceñido a ofertar las líneas de negocio menos reguladas del sector bancario, evitando líneas tan importantes para la banca comercial como son los depósitos.

Sin embargo, las bigtech, en su afán de innovación constante, ya están encontrando soluciones y de alguna manera metiendo la cabeza en las líneas de negocio principales de la banca comercial. La primera solución por parte de las grandes empresas tecnológicas ha sido obtener licencias para operar como entidades de pago en Europa. “Estas licencias permiten desarrollar servicios de envío de dinero, abrir cuentas para ingresar y recibir dinero en efectivo, gestionar transferencias, abrir líneas de crédito de menos de 12 meses, realizar ejecuciones de órdenes de pago telemáticas y desplegar servicios de medios de pago entre países” (Fernández Espinosa, 2019). La segunda, que está cobrando mucha atención mediática ya que parece ser la más viable a largo plazo además de la más beneficiosa tanto para los bancos como para el sector como tal, son las alianzas con bancos y entidades financieras. Este modelo busca la combinación de la solidez financiera de un banco y las capacidades de desarrollar experiencias de las bigtech. Como veremos más adelante, todos los grandes bancos ya están buscando su socio tecnológico y viceversa.

Nos encontramos en un momento de incertidumbre donde estas compañías intentan jugar su papel y buscan cómo esquivar la regulación severa del sector bancario y a la vez beneficiarse de su actividad, y los bancos centrales y reguladores de momento están expectantes y preguntándose si las actividades de las bigtech son realmente una amenaza para el sector. La gran pregunta a día de hoy es cómo se van a instalar estas compañías en el sector financiero y cómo van a ser reguladas.

iii. Respuesta de los bancos ante la amenaza bigtech

Frente a la pregunta de cómo están respondiendo los bancos a esta nueva amenaza, Bankia argumenta que existen dos vectores: “desarrollar los canales propios con una experiencia de usuario excelente, y realizar acuerdos de colaboración con cada una de ellas en materia de pagos, para facilitar al cliente su elección” (KPMG, 2019). Esto básicamente quiere decir que hay dos soluciones: la primera, y base de este trabajo, consiste en una digitalización completa del banco tanto en el *front office* como en el *back office* abriendo nuevos canales para el cliente y mejorando la eficiencia de las operaciones del banco; mientras que la segunda consiste en llegar a acuerdos con estas bigtech para aprovechar sus capacidades de manejo de datos en favor del banco y mejorar la experiencia de sus clientes a través de sus herramientas tecnológicas.

La primera solución es la que venimos viendo a lo largo de este trabajo y es probablemente la que requiere más atención ya que es la más complicada de llevar a cabo por parte de los bancos, pero a la vez la más necesaria en el largo plazo. La segunda solución es en la que haremos hincapié en esta sección y consiste en la alianza entre un banco y una gran compañía tecnológica, donde el banco aprovecha las capacidades analíticas y tecnológicas de la bigtech, y esta las capacidades financieras del banco. Este fenómeno es algo que ya está ocurriendo entre los bancos de referencia, de hecho, estamos viendo como todo ellos se apresuran por encontrar su socio tecnológico, y viceversa. El primero en encontrar pareja de baile fue Goldman Sachs en su acuerdo con Apple para llevar a cabo el Apple Card. El CEO de Goldman Sachs aseguró que “el lanzamiento del Apple Card es el lanzamiento de una tarjeta de crédito más exitoso de la historia” (Son, 2019). Esta tarjeta ofrece, no solo llevar todos los pagos completamente instalados en el iPhone, sino las condiciones probablemente más favorables del mercado, mucho mejores que las de cualquier banco. No tiene ningún tipo de comisiones y ofrece los intereses más bajos del mercado, además de un sistema operativo puntero y eficiente. A esta iniciativa se sumó el banco Citigroup en su acuerdo con Google para llevar a cabo la aplicación

Google Pay que permite la gestión de tus cuentas corrientes y tarjetas. Como es lógico, empezando el año pasado, se está creando un marco competitivo donde tanto los bancos como las grandes tecnológicas se esfuerzan por conseguir la alianza o estrategia más eficiente del mercado. Es por ello que no sería extraño ver en un futuro próximo nuevas colaboraciones como la que se espera de JP Morgan con Amazon y Airbnb.

iv. Libra: el caso Facebook

Otro caso interesante es el de Facebook, que como el resto de bigtech sigue en busca de nuevos acuerdos con bancos que le permitan ampliar su cartera de productos. Pero Facebook, además, tiene un proyecto para desarrollar su propia criptomoneda, Libra, cuya principal función sería el envío instantáneo de dinero de un móvil a otro de forma gratuita, instantánea y, sobretodo, segura. El objetivo de esta moneda es, como asegura la propia red social, “con el tiempo, ofrecer servicios adicionales para personas y empresas, como pagar facturas con solo presionar un botón, comprar una taza de café con el escaneo de un código o utilizar el transporte público local sin necesidad de llevar dinero en efectivo” (Fernández, 2019). Para su utilización se ha creado Calibra, lo que funcionaría como cartera para poder enviar, recibir y almacenar monedas, además de la Asociación Libra, un consorcio formado por 27 empresas como Uber, PayPal y Visa, encargadas de garantizar su estabilidad (como un banco central de la criptomoneda). A pesar de que Calibra no compartiría datos e información de sus cuentas con Facebook, sí que utilizaría información de Facebook para mitigar riesgos y prevenir la actividad criminal.

Todo esto abre un gran debate ya que esta moneda podría sustituir a la banca comercial como tal, pero se están poniendo en duda varias cosas. Lo primero es el historial de Facebook de uso indebido de datos que no transmite ningún tipo de confianza. También se pone en duda su impacto en el sistema financiero y como se va a regular su actividad. Esta moneda sería un imán para los delincuentes financieros y para el lavado de dinero, además de no tener el respaldo bancario suficiente exigido por los reguladores. Tanto es así que “el ministro de Finanzas suizo, Ueli Maurer, dijo el 27 de diciembre en Berna que el país no puede aprobar Libra en su formato actual, indicando a Facebook que el producto que quiere lanzar en Ginebra no recibirá luz verde de los reguladores en el corto plazo” (Bloomberg, 2020). Lo que está claro es que, de forma exitosa o no, las bigtech no cesan en su afán de encontrar alternativas a la banca tradicional y es cuestión de tiempo que lo consigan. Los bancos, para sobrevivir, deben adaptarse o unirse al cambio.

II. FINTECH

i. Definición del término fintech

Fintech viene de los términos en inglés “finance” y “technology”, de finanzas y tecnología, y hace referencia a la aplicación de las nuevas tecnologías en el sector financiero para mejorar y automatizar sus servicios. En realidad, al ser un término bastante nuevo, no tiene una definición precisa, y es que hay gente que habla de fintech como un conjunto de servicios, otros como un conjunto de personas, y otros como un tipo de empresa. En este trabajo hablaremos de fintech como un conjunto de empresas cuya principal función es utilizar la tecnología para ofrecer servicios financieros de una forma más eficiente.

“Las fintech son empresas creativas e innovadoras que se aprovechan de todos los pequeños nichos que los bancos no han sabido explotar, ofreciendo transparencia, eficacia, agilidad y sencillez. Estas startups han tomado la iniciativa y marcado la dirección, así como la forma y el ritmo en la innovación en casi todas las verticales de servicios financieros. Algunas han triunfado como empresas independientes y se han convertido en partes cruciales de las cadenas de valor” (KPMG; Funcas, 2017). Estas empresas están revolucionando el sector aportando soluciones mucho más eficientes para los clientes que las ofrecidas por los bancos tradicionales y con unas condiciones más favorables, todo esto operando bajo un sistema de costes infinitamente más bajo. Gracias al uso de distintas herramientas tecnológicas y a través de su especialización, son capaces de ofrecer productos completamente digitales y que se adecuan a las necesidades del cliente. En definitiva, productos más fáciles y cómodos de utilizar.

Esta nueva corriente es consecuencia, al igual que la aparición de las bigtech en el sector bancario, de una revolución tecnológica que lleva a la apertura de las barreras de entrada al sector. Como hemos visto anteriormente, nos encontramos frente a un perfil de cliente mucho más exigente y digitalizado, y ante estas nuevas exigencias del mercado aparecen soluciones digitales como son las fintech. Al igual que las bigtech, estas empresas, además, parten con la ventaja de no operar bajo un marco regulatorio tan exigente como el de los bancos, es decir, ocupan un espacio “no regulado”.

El modelo de negocio de las fintech se caracteriza por “productos financieros totalmente online, tecnologías disruptivas, estructuras flexibles, metodologías ágiles, un enfoque *customer centric*, un modelo desintermediado, la inclusión financiera a grupos no bancarizados, la transparencia de la oferta financiera y una reducción del nivel de

costes” (KPMG; Funcas, 2017). La gran mayoría son startups o empresas muy pequeñas con un gran nivel de especialización y cuyo objetivo principal es ofrecer un producto capaz de solucionar un problema en particular. Una buena forma de entender que productos concretos ofrecen estas nuevas entidades financieras es ver la clasificación que hace la Asociación Española de Fintech e Insurtech (AEFI) de estas compañías. “La Asociación se divide internamente en 13 verticales en función de los servicios que ofertan sus miembros: asesoramiento y gestión patrimonial, finanzas personales, financiación alternativa, crowdfunding y crowdlending sobre activos o bienes tangibles, servicios transaccionales y divisas, medios de pago, infraestructura financiera, criptomonedas, Blockchain, InsurTech, identificación y onboarding online de clientes, y los nuevos neobanks y challenger banks” (AEFI, 2020).

- Neobancos vs Challenger Banks

Los neobancos y los challenger banks son el nuevo modelo bancario dirigido a la generación *millennial* cuyo objetivo es ofrecer una experiencia completamente digital. A diferencia de los bancos estas nuevas empresas tienen el 100% de sus operaciones online sin ningún tipo de papeleo, es decir, todos sus procesos están automatizados. Esto mejora de forma gradual la experiencia del cliente y supone un ahorro en los costes muy grande. Es gracias a ello y a su capacidad de expansión por vía tecnológica que los neobancos y challenger banks se han podido extender rápidamente por todo el mundo. En el caso de Europa los productos más populares son los de Atom y Bnext (neobancos), y N26 y Revolut (challenger banks).

Como el resto de fintech, operan bajo un sistema de costes muy bajo y ofrecen todos sus servicios online. Ambas ofertan productos muy similares como apps móviles, cuentas online y tarjetas de débito, todos bajo un sistema de tarifas *low-cost*. “Su oferta de productos, sus tarifas *low-cost* y su operativa totalmente digital son la base de su éxito. Salvo excepciones, permiten sacar dinero sin coste en el extranjero, cambiar divisas sin comisiones y algunos, también, hacer transferencias internacionales más baratas que en la banca tradicional y, todo ello, sin necesidad de vincularse” (HelpMyCash, 2020). Como explica este artículo de La Vanguardia, estos productos están ganando mucha popularidad entre los jóvenes y los amantes de la tecnología ya que permite realizar todas las operaciones necesarias vía digital y con unas condiciones mucho más favorables que las ofrecidas por cualquier banco tradicional. Volviendo al ejemplo de Europa, yo me puedo descargar la aplicación de Revolut, crearme una cuenta y en cuestión de segundos solicitar

una tarjeta (tanto física como digital) con la que puedo pagar, transferir dinero, cambiar divisas y retirar efectivo, todo ello de forma gratuita o con costes muy bajos.

Sin embargo, la diferencia entre estas radica en que los challenger banks cuentan con licencia bancaria, es decir, son entidades bancarias que utilizan la filosofía fintech, y los neobancos no. Además, como advierte Abanca, “el propósito de los *Neo Banks* es ofrecer servicios de alto valor para los usuarios, mediante una colaboración con una entidad tradicional, ofreciendo una experiencia *mobile-first* y un lenguaje cercano a su *target*. No buscan gestionar el dinero de los usuarios en el sentido tradicional” (Abanca Innova, 2019).

Es necesario entender las diferencias entre los challenger banks, los neobancos y el resto de fintech, ya que los primeros son la única amenaza dentro del nuevo panorama fintech para los bancos, al ser las únicas capaces de suplantar su modelo de negocio. En resumen, la clave está en que los challenger banks tienen licencia de entidad de crédito, lo que les convierte en bancos y hace que estén sometidos a la misma regulación y protegidos por el Fondo de Garantía de Depósitos (FGD). Es por ello que este nuevo modelo bancario sí que supone una amenaza para la banca tradicional. Como veremos en el siguiente punto, el resto de empresas fintech no suponen una amenaza para los bancos, sino más bien una oportunidad de desarrollo y digitalización.

ii. Fintech en el epicentro de la digitalización bancaria

Es importante discernir si la nueva corriente fintech se trata de una oportunidad o de una amenaza. La realidad es que es completamente interpretativo y, como todo, depende desde que punto de vista lo mires. Muchos lo ven como una amenaza ya que rompe la hegemonía de los bancos en su sector y abre puertas a nuevos formatos muy competitivos, todo estos haciendo que los márgenes de los bancos tradicionales sufran en gran medida. Sin embargo, desde mi punto de vista las fintech son una oportunidad para los bancos, y de ninguna manera una amenaza. Considero que las fintech son un bien necesario e inevitable que viene como consecuencia de la revolución tecnológica y digital. Todos los sectores están sufriendo grandes cambios y una gran cantidad de desarrollo gracias a la introducción de la tecnología en todos los vectores. Es por ello que la banca de ninguna manera iba a quedar exenta de estos cambios y la introducción de la tecnología en el sector era algo inevitable y muy positivo de cara a los clientes ya que esto viene acompañado de una mejoría en el sistema de precios y en las condiciones.

La aparición de las fintech es en realidad una oportunidad para que los bancos se adapten a este cambio de era. A diferencia de las bigtech, y como vimos en la gráfica de los competidores financieros, estas empresas empiezan a no ser vistas tanto como una amenaza por parte de los bancos sino más bien como una oportunidad de desarrollo y digitalización. Al ser empresas tan pequeñas y con servicios tan particulares su alcance es muy pequeño, es decir, apenas tienen base de clientes. Los bancos y las grandes empresas tecnológicas, sin embargo, cuentan con una base de clientes enorme y un músculo financiero más grande, pero en el caso de los bancos con una estructura mucho más rígida que dificulta y ralentiza su proceso de transformación digital. Es por ello que las fintech son un gran complemento, y los bancos tienen una buena oportunidad para, a través de ellas, digitalizar su cartera de productos, estimular el proceso de digitalización interno del banco y mejorar sus márgenes operativos. “En los últimos tiempos se ha producido un cambio de percepción en el sector, y tanto las entidades financieras tradicionales como las nuevas empresas fintech no se perciben mutuamente como competencia, sino como un complemento y una oportunidad de colaboración. Esto se debe a que mientras las startups traen las ideas frescas que permiten entender al cliente y desarrollan nuevas herramientas que faciliten el uso de servicios financieros, los bancos cuentan con la experiencia y la estructura para masificarlas” (KPMG; Funcas, 2017). En este mismo informe se encuesta a las principales fintech españolas y se encuentran con que el 75% de estas, ve a los bancos como colaboradores, mientras que tan solo un 25% les ve como competidores.

- Open Banking

“La banca abierta, u *open banking*, es un giro distinto a todo lo acontecido desde la invención de la banca institucionalizada siglos atrás. Las nuevas normativas europeas PSD2 y XS2A ponen la portabilidad y la seguridad de los datos de los clientes de la banca en un primer plano absoluto. Este cambio trae consigo nuevas posibilidades para crear un ecosistema centrado en el consumidor” (BBVA, 2019). La PSD2 es una regulación europea de los servicios de pago electrónicos, que se crea con el objetivo de crear un mercado único de pagos en la Unión Europea, y que hace hincapié en la necesidad de las APIs. Como analiza este artículo del banco pionero en innovación en España, el nuevo foco del sector bancario en el cliente y la legislación PSD2 hace necesaria la creación de una nueva red que permita el flujo de información personal de forma protegida hacia otros productos y servicios. Esto son las APIs, y hacen que los bancos sean proveedores de

información para que el cliente pueda acceder a otros servicios de forma inmediata con su información financiera, como puede ser la consecución de un crédito o la mejora en las condiciones de financiación. Esto también beneficia extensamente a los bancos, mejorando su eficiencia a la hora de detectar fraudes e impagos, y a la hora de analizar riesgos.

“Una API (acrónimo de Application Programming Interface) a pesar de su aparente complejidad, no es más que un mecanismo mediante el cual un software es capaz de comunicarse con otro con el que en principio no tiene ningún tipo de relación y con el que ni siquiera comparten espacio, ubicación o tecnología. Las APIs web permiten que herramientas separadas construidas por distintas empresas, intercambien funcionalidad, datos e interactúen entre sí” (Tena, 2016). En resumen, las APIs permiten la conexión entre dos softwares completamente distintos para poder compartir información de forma automática. Estas son necesarias para garantizar al cliente una experiencia completa, digital y automatizada.

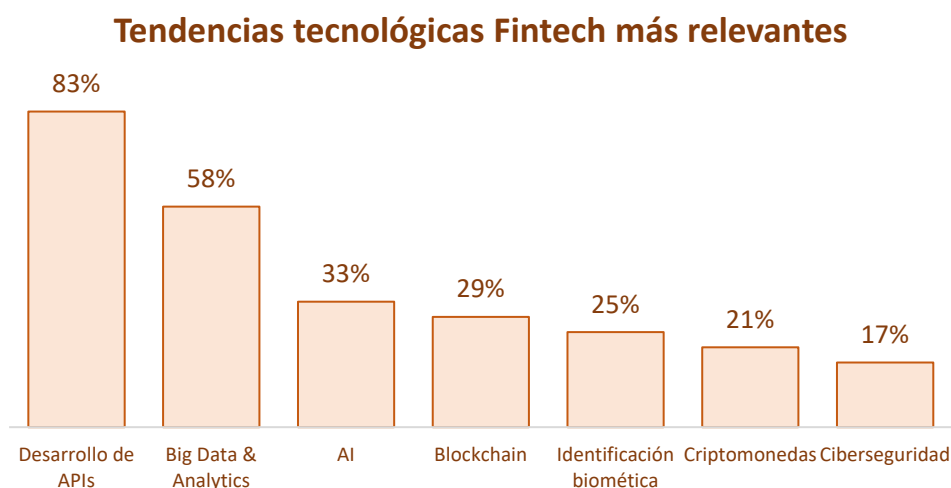


Ilustración 10: Tendencias tecnológicas más importantes para las fintech. Fuente: (KPMG; Funcas, 2017)

Y es que de acuerdo con el 83% de las startups encuestadas en el Informe del Observatorio de la Digitalización Financiera de Funcas y KPMG, el desarrollo de APIs es la tendencia más importante para su expansión a futuro. Esto quiere decir que la mejor vía de expansión y desarrollo que tienen las startups fintech es a través de colaboraciones con bancos, y las API son el mejor medio para llevarlas a cabo. Las fintech pueden, gracias a esta herramienta, obtener información fundamental de clientes de forma automática para poder llevar a cabo sus productos y servicio personalizados, beneficiando de tal manera tanto al cliente como a sí mismo. “Esto supone una transferencia de la

propiedad del dato, que deja de ser del banco y pertenece ahora al propio cliente, que a su vez puede autorizar su uso a otras organizaciones” (Juste, 2018).

- El futuro del fintech y la banca

Para Accenture, las tres claves para que los bancos salgan beneficiados y sepan adaptarse a este nuevo panorama fintech son: “Openness, Collaboration and Investment” (Accenture, 2015). La primera se refiere a la apertura a nuevas tecnologías con, como venimos discutiendo, plataformas como las API que permitan la conexión con nuevas soluciones digitales. La segunda habla de colaboración y co-innovación con las nuevas startups donde, según el informe de Accenture, el mayor reto está en que la cultura de los bancos tradicionales sea capaz de adoptar una postura colaborativa con estos nuevos modelos de negocio. La última se trata de dedicar capital a la inversión en startups innovativas de tal forma que el proceso de digitalización del banco no se trate solo de una transformación interna y orgánica, sino que sea acompañada por la adquisición de empresas fintech que generen sinergias y hagan de esta transición un proceso mucho más rápido y dinámico.

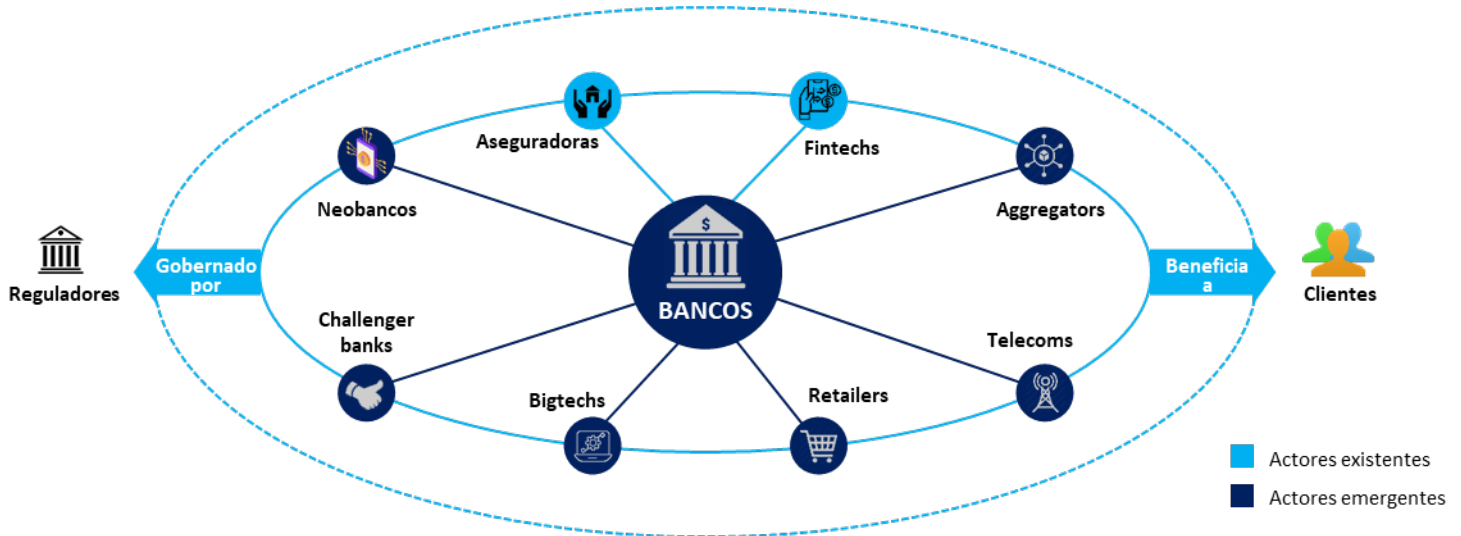


Ilustración 11: Nuevo ecosistema 'Open X'. Fuente: (Capgemini, 2019)

El “World Fintech Report 2019” realizado por Capgemini va más allá y habla de la creación de un nuevo ecosistema de colaboraciones llamado Open X. Según este artículo, hasta ahora el Open Banking permite, con herramientas como las APIs, la colaboración e interacción de los bancos con aseguradoras y fintech. El nuevo espacio Open X creará un nuevo mercado de colaboraciones de empresas del sector financiero y empresas de otros sectores, permitiendo la entrada de bigtechs, compañías de telecomunicaciones y minoristas entre otros. En este nuevo escenario de colaboraciones es fundamental que los

bancos se refuercen a través del uso de las APIs, como están haciendo ya grandes bancos de referencia como Citi o Barclays creando portales de API y sus propias divisiones de fintech que utilizan APIs tanto internas como externas.

La posición del banco en este nuevo panorama la analiza muy bien la CEO de La Fabrique de Crédit Agricole, que opina que “la banca tradicional debe progresivamente moverse de una posición de banco universal a una de socio universal para dar soporte a los clientes en sus productos bancarios. Esto es una orientación hacia una banca menos visible pero más útil” (Capgemini, 2019). Esto da lugar a la creación de un universo mucho más complejo, en el que el sector bancario no consista solo en la oferta de productos y servicios por parte de unos cuantos bancos a toda la población. Se trata de la creación de un mercado de interacciones entre la banca tradicional, los disruptores tecnológicos y empresas de otros sectores, para ofertar los productos más eficientes y digitales a los clientes, los cuales tienen las riendas de todo el sector.

iii. Respuesta de los bancos ante la oportunidad fintech

Como estudia el informe de EY “Unleashing the Potential of Fintech in Banking”, las fintech van a transformar el sector bancario, pero será la colaboración y no la competencia el “driver” de esta disrupción. “La mayor amenaza a corto plazo para los bancos no viene de las fintech sino de competidores tradicionales que aprovechan mejor esas fintech” (EY, 2017). Como venimos viendo a lo largo de todo el trabajo, estamos en un periodo de incertidumbre que viene dado por todos los cambios de tendencia en el sector y que hace que sea la digitalización o adaptación tecnológica el factor que vaya a determinar ganadores y perdedores. Es por ello que los bancos se deben esforzar por ser los más eficientes a la hora de encontrar colaboraciones y generar sinergias con las fintech.

Según Alessandro Hatimi, socio, consejero e inversor en startups fintech, hay 4 principales grupos o vías de colaboración entre bancos y fintechs. La primera se llama Canal y es aquella en la que el banco ayuda a la fintech a vender su o sus productos a los clientes del banco. Con esto el banco consigue ampliar y actualizar su cartera de productos y, sin ningún riesgo, obtener información acerca de la reacción del cliente ante esta nueva oferta digital. La segunda es la de Proveedor y es aquella en la que la fintech se convierte en el proveedor del banco de forma que de cara al cliente el banco está ofertando este nuevo servicio digital. La tercera, Satélite, consistiría en la inversión en una fintech en la que esta conserva independencia operativa. Es decir, el banco tan solo

realizaría una inyección de capital en la startup además de ofrecer el acceso a su base de clientes, pero asume un riesgo mayor al de las anteriores al estar invirtiendo capital. La última es la de Fusión, en la que el banco compra la fintech y la integra en su organización, es decir, la startup pasa a ser parte del banco. Esta última es lógicamente la que más riesgos conlleva porque además de los riesgos de inversión aparecen también riesgos de integración cultural y organizativa (Hatami, 2018).

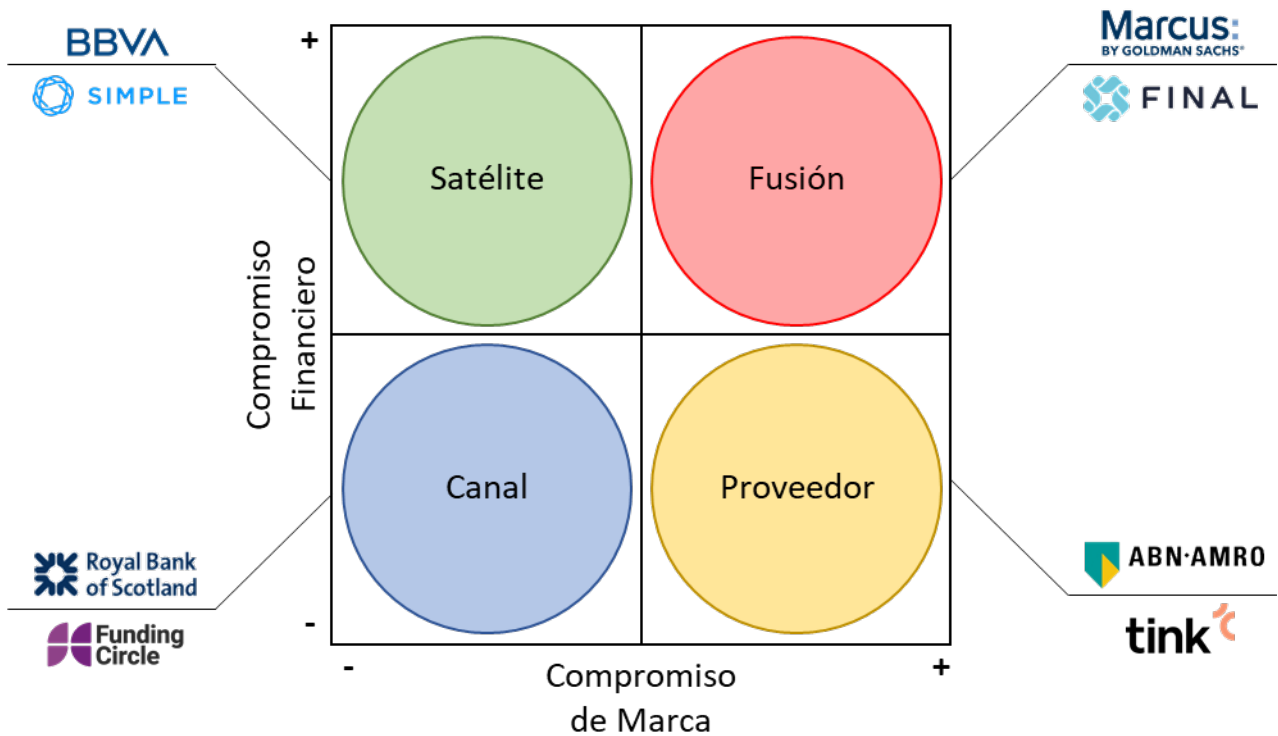


Ilustración 12: Vías de colaboración entre la banca y el fintech. Fuente: (Hatami, 2018)

La última vía de colaboración es probablemente la más tangible y la más accesible para cualquiera de nosotros, y para analizarla utilizaremos casos prácticos. Empezaremos analizando las transacciones del banco líder y referencia en innovación digital en España y uno de los principales en todo el mundo: el BBVA. Este banco, a través de su división BBVA Open Innovation, está constantemente en la búsqueda de las startups más prometedoras para ofrecerles su apoyo y generar sinergias con su modelo de innovación. Para ello utilizan distintas plataformas donde la más popular es BBVA Open Talent, la mayor competición de startups fintech del mundo donde se busca las ideas innovadoras que más valor aporten al sector bancario. Además, para conectar con las nuevas startups fintech del mercado también cuentan con iniciativas como Open Summit, Open Space, Open Talks y Open Marketplace. Todas ellas están dirigidas a estimular el proceso de adaptación de las fintech en el sector bancario, además de posicionar a BBVA en el centro

de la transformación digital del sector. El banco ha logrado tener una red de nuevas ideas donde es capaz de elegir las que considere ganadoras de cara al futuro. Tanto es así que en los últimos años su actividad de fusiones y adquisiciones de empresas fintech es de las más elevadas del sector. Dentro de las transacciones más recientes y relevantes está la compra de solarisBank AG en Marzo de 2018 por 57 millones de euros (Mergermarket, 2018), una plataforma digital encargada del desarrollo de APIs. Ese mismo mes el banco aumentó hasta un 39% su participación en Atom Bank PLC, un neobanco británico, con un total de 167 millones de euros de inversión (Mergermarket, 2018). Como estas hay muchas otras transacciones (Holvi, Openpay, Madiva, etc) que el banco realiza recurrentemente para fortalecer su presencia digital y su eficiencia operativa de cara al futuro.

Esta misma dinámica de adquisición de startups fintech la han seguido algunos de los grandes bancos de todo el mundo como son Citi, Goldman Sachs, JP Morgan, BNP Paribas o Credit Suisse. Los tres primeros son los más activos y recientemente han aumentado en gran medida su actividad de inversión en fintech. En el caso de Citi han desarrollado Citi Ventures, una incubadora de startups fintech, que se encarga de la investigación de tendencias, desarrollo de soluciones e inversión en startups que aporten innovación al sector financiero.

En conclusión, las fintech, igual que las bigtech, están creando disrupción en el sector bancario trayendo nuevas tecnologías que les permite operar de una forma mucho más eficiente que los bancos tradicionales y bajo un sistema de costes menor. Estos nuevos formatos digitales gracias al uso de datos y otras herramientas digitales que discutiremos en el siguiente punto son capaces de ofrecer las condiciones que más se adecuan a los requerimientos del consumidor. Sin embargo, tras analizar unas y otras, concluimos que las fintech no son una amenaza, sino más bien una nueva oportunidad y vía de colaboración para alcanzar la máxima eficiencia operativa, mejorando así los márgenes de beneficio, en este nuevo entorno digital.

7. HERRAMIENTAS DIGITALES DE LA BANCA

A continuación, hablaremos de las herramientas digitales que más impacto están teniendo en el sector bancario, ya que estas son las verdaderas responsables de toda la disrupción que se está llevando a cabo en la banca. Es gracias a estas herramientas que los nuevos *players*, como son las *fintech* y las *bigtech*, están ganando terreno en el sector y son capaces de desarrollar nuevos productos innovadores. Las más importantes y por tanto las que analizaremos con un poco más de detalle en este punto son conocidas en inglés como: Big Data & Analytics, Blockchain, Artificial Intelligence (AI) y Internet of Things (IoT).

El *big data & analytics*, en español análisis de datos, consiste en la extracción de información a partir de cantidades voluminosas de datos. Gracias a esta herramienta podemos conocer información muy valiosa acerca de los consumidores, que los bancos pueden utilizar para desarrollar productos personalizados que se adecúen a las necesidades del cliente. Además, es útil para identificar fraudes y riesgos, mejorar la seguridad del banco, y cumplir de la forma más eficiente posible con las exigencias regulatorias del mercado. Por último, esta tecnología ofrece la información necesaria para optimizar la eficiencia operativa del banco, mejorando así los márgenes que tanto preocupan gracias a una reducción en el nivel de costes. Esta es sin duda la herramienta más útil y utilizada tanto por los nuevos formatos financieros como por la banca tradicional a día de hoy. En España, “un 73% de los bancos ya cuenta con iniciativas en marcha relacionadas con el big data y el análisis de información” (KPMG; Funcas, 2017).

El *blockchain*, en español cadena de bloques, es una base de datos compartida donde se registran de forma completamente segura distintas transacciones. Su funcionamiento técnico es algo complicado y es por ello que no entraremos en mucho detalle, y pasaremos directamente a su aplicación a la banca. Esta tecnología permite a los bancos procesar los pagos y distintas transacciones de una forma mucho más rápida, segura y automatizada. Esto no sólo mejora la eficiencia de procesamiento, sino que también reduce el nivel de costes, aliviando así los ajustados márgenes del sector. Tanto es así que “9 de cada 10 ejecutivos asegura que su banco está explorando el uso del blockchain” (Accenture, 2016).

El *artificial intelligence*, en español inteligencia artificial, es “la combinación de algoritmos planteados con el propósito de crear máquinas que presenten las mismas capacidades que el ser humano” (Iberdrola, s.f.). Esta herramienta tecnológica permite el

desarrollo de asistentes virtuales para la atención al cliente, una práctica que todos los bancos de referencia ya están llevando a cabo (como por ejemplo Erica de Bank of America). Además, esta tecnología también permite la identificación de fraude y el análisis de riesgos de forma automatizada, lo que permite la elaboración de perfiles de calidad crediticia. Sin embargo, la aplicación más interesante que, para mí, tiene esta herramienta en el sector bancario es la de gestión de activos donde el cliente recibe un asesoramiento plenamente informado, automatizado y personalizado.

El *internet of things*, en español internet de las cosas, es “la agrupación e interconexión de dispositivos y objetos a través de una red (bien sea privada o Internet, la red de redes), dónde todos ellos podrían ser visibles e interaccionar” (Gracia, s.f.). Esta herramienta tiene una clara ventaja y es la mejora de la experiencia del consumidor. Los bancos están desarrollando nuevos canales de distribución y nuevos métodos de pago a través de distintos dispositivos electrónicos. La conexión entre estos canales y dispositivos ofrece una experiencia al cliente actualizada y personalizada en todos sus canales. Los datos muestran como “el 58% de los directivos de este sector ve al IoT como un aliado estratégico de su organización y se considera tan importante como el big data” (BBVA, 2019).

Finalmente es importante destacar el nuevo reto que estas herramientas digitales traen para los reguladores y supervisores del sector bancario. Es un poco pronto para hablar de regulación todavía a pesar de que, como hemos visto, ya hay algunas leyes que obligan o limitan ciertas actividades en este nuevo entorno digital. Sin embargo, los reguladores tienen mucho trabajo por delante, y sobre todo una responsabilidad enorme, ya que sus medidas determinarán la dirección que toma la banca digital. “Tienen el reto de mantener sus cuatro objetivos tradicionales: salvaguardar la estabilidad del sistema financiero, fomentar la eficiencia, la protección del consumidor y garantizar la integridad del sector en el nuevo entorno digital” (BBVA, 2017).

8. CONCLUSIONES

En conclusión, las exigencias regulatorias en el sector bancario, los cambios en el perfil del cliente, y la aparición de nuevas soluciones tecnológicas para los productos bancarios, hace que sea fundamental la implementación de una transformación digital en la estrategia de los bancos si estos quieren seguir operando a un nivel competitivo en el sector.

Como hemos visto, una de las consecuencias que trae la crisis económica del 2008 es la aparición de nuevas regulaciones que restringen la capacidad de arriesgar de los bancos y, junto con los bajos tipos de interés, dificultan la manutención de su línea de ingresos. A esto se suma la pérdida de confianza por parte de los clientes que consideran a los bancos responsables de la crisis económica del 2008. Este deterioro de la imagen y la aparición de nuevos formatos digitales capaces de suplantar los productos bancarios tradicionales, hacen que los ingresos se reduzcan y el coste de adquisición de clientes sea mayor. Todo esto tiene como resultado que los márgenes de intermediación de los bancos se vean muy amenazados, y que muchos de estos bancos sean incapaces de cubrir los costes de capital. Esto ha llevado a una consolidación severa y necesaria en el sector donde solo quedan los más grandes ya que cada vez es más importante el volumen.

En este nuevo panorama, ante la aparición de herramientas digitales y de formatos capaces de utilizarlas de forma eficiente para suplantar productos ofrecidos por los bancos, es necesario llevar a cabo una estrategia de digitalización. Para hacer esto de forma exitosa es necesario realizar cambios y abrir nuevos canales de relación con el cliente, para mejorar la experiencia de este con el banco. Igual de importante es la digitalización de los procesos y sistemas internos del banco, que suponen en una mejora del sistema de costes y de la eficiencia operativa. Por último, hemos encontrado que también es fundamental el cambio de mentalidad en los bancos donde el modelo de negocio se centre en el cliente y en su experiencia con el banco.

A continuación, analizamos la aparición de los nuevos formatos digitales bigtech y fintech. Los gigantes tecnológicos como Apple o Facebook, comúnmente conocidos como bigtech, están lanzando productos bancarios e introduciendo sus operaciones en el sector financiero. De momento están operando fuera del marco regulatorio y sin la capacidad de ofertar todos los productos y servicios bancarios. Sin embargo, es cuestión de tiempo que lo hagan. Es por ello que hemos visto como estos, por su tamaño, popularidad, capacidad de manejo de datos y sus grandes bases de clientes son una

verdadera amenaza para la banca tradicional. Concluimos que la banca debe afrontar esta amenaza con unas políticas de colaboración que le convengan y una transformación digital que le ponga a la altura competitiva de estos gigantes tecnológicos.

Aparecen junto a estos las conocidas fintech, que son startups tecnológicas cuyo objetivo es desarrollar productos financieros y bancarios innovativos. Al igual que las bigtech, operan bajo un sistema de costes menor que el de la banca tradicional y no están sometidos a la misma regulación que los bancos. A diferencia de los gigantes tecnológicos, estas startups no cuentan con la base de clientes ni con la capacidad financiera como para ser consideradas una amenaza por los bancos. Además, por lo general, suelen especializarse en un producto muy específico y no acaparar todas las líneas de negocio. Es por ello que los bancos deben considerar que la adquisición de este tipo de empresas disruptivas o la colaboración con ellas es una oportunidad excelente para llevar a cabo ese proceso de digitalización. Hemos visto también como estos últimos años han ganado especial importancia las APIs, muestra de que la creación de un espacio de colaboraciones donde se comparta la información es parte del futuro de este nuevo sector bancario.

Todos estos cambios son posibles gracias al desarrollo tecnológico que viene de la mano de las nuevas herramientas digitales. Estas herramientas, como por ejemplo el análisis de datos, permiten a los bancos y a los nuevos formatos tecnológico-financieros operar de una forma más eficiente y menos costosa, dando lugar a la vez a una experiencia mucho más satisfactoria para el cliente.

Los grandes bancos de referencia ya están llevando a cabo tanto transformaciones digitales internas y en sus líneas de productos como colaboraciones con las nuevas bigtech y fintech para afrontar de la mejor manera este nuevo entorno. Hemos visto el ejemplo de bancos como BBVA y Citi que ya están buscando posicionarse en este nuevo mercado digital mediante la adquisición de startups fintech que le permitan optimizar sus operaciones y ofrecer una mejor experiencia digital e interconectada al cliente.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Abanca Innova. (04 de 07 de 2019). *La diferencia entre neobank y challenger bank*. Obtenido de Abanca Innova: <http://abancainnova.com/es/opinion/la-diferencia-entre-neobank-y-challenger-bank/>
- Accenture. (2015). *The Future of Fintech and Banking*.
- Accenture. (2016). *How blockchain technology can revolutionize banking*.
- AEFI. (2020). *Verticales*. Obtenido de Asociación Española de FinTech e InsurTech: <https://www.asociacionfintech.es/verticales/>
- Arias, R. (06 de 07 de 2017). *El gráfico que resume 10 años de fusiones de bancos y cajas en el sector financiero español*. Obtenido de El Confidencial: https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-06-07/grafico-fusiones-sector-bancario-espana-banco-popular-santander_1395273/
- Asociación Española de Banca. (2020). Obtenido de Asociación Española de Banca: <https://www.aebanca.es/digitalizacion/>
- Asociación Española de Banca. (2020). Obtenido de Asociación Española de Banca: <https://www.aebanca.es/noticias/comunicados/espana-segundo-pais-mas-barato-de-europa-en-la-prestacion-de-servicios-bancarios-basicos-y-digitales/>
- BBVA. (04 de 12 de 2017). *Tres retos de la banca digital para reguladores y supervisores*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/tres-retos-banca-digital-reguladores-supervisores/>
- BBVA. (14 de 03 de 2019). *Cinco ejemplos de cómo el open banking mejora la experiencia de cliente*. Obtenido de BBVA API Market: <https://bbvaopen4u.com/es/actualidad/cinco-ejemplos-de-como-el-open-banking-mejora-la-experiencia-de-cliente>
- BBVA. (05 de 06 de 2019). *Qué puede hacer el internet de las cosas por la banca*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/que-puede-hacer-el-internet-de-las-cosas-por-la-banca/>
- Bloomberg. (20 de 01 de 2020). La criptomoneda 'fallida' de Facebook, Libra, comienza 2020 con problemas en Suiza. *El Economista*.
- Brualla, A. (05 de 12 de 2019). La banca se digitaliza para ahorrar costes y fidelizar al cliente. *El Economista*.
- Cantalapiedra Arenas, M. (s.f.). *Diccionario económico*. Obtenido de Expansión: <https://www.expansion.com/diccionario-economico/margen-de-intermediacion.html>
- Capgemini. (2019). *World Fintech Report 2019*.
- Capgemini Research Institute. (2019). *World Retail Banking Report*.

- Carbonell, J. (2020). *La digitalización del back office bancario*. Obtenido de Axis Corporate: <https://axiscorporate.com/es/article/la-digitalizacion-del-back-office-bancario/>
- CNMV. (03 de 01 de 2018). *MiFID II - MIFIR*. Obtenido de CNMV: http://cnmv.es/portal/MiFIDII_MiFIR/MapaMiFID.aspx
- Departamento de Investigación del IEB. (2015). *La transformación digital de la banca española*.
- Dias, J., Patnaik, D., Scopa, E., & van Bommel, E. (07 de 2012). *Automating the bank's back office*. Obtenido de McKinsey Digital: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/automating-the-banks-back-office#>
- Díaz, E. (24 de 01 de 2018). La digitalización cambia el modelo bancario y obliga a reorientar el valor de las oficinas. *El Economista*.
- EY. (2017). *Unleashing the Potential of Fintech in Banking*.
- Fernández Espinosa, L. (05 de 12 de 2019). *'Big Tech Banking': en busca de alianzas entre bancos y compañías digitales*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/big-tech-banking-en-busca-de-alianzas-entre-bancos-y-companias-digitales/>
- Fernández, J. (19 de 06 de 2019). Guía rápida para entender la nueva criptomoneda de Facebook. *Expansión*.
- Financial Stability Board. (2019). *FinTech and market structure in financial services*.
- Fuente, O. (24 de 01 de 2018). *¿Qué es la Transformación Digital y cómo crear Digital Business?* Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-transformacion-digital-business/>
- Funcas; Finnovating. (2019). *Barómetro de Innovación Financiera*.
- Gracia, M. (s.f.). *IoT - Internet Of Things*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/IoT-internet-of-things.html>
- Hatami, A. (14 de 08 de 2018). Bank & FinTech Collaboration Models. *Medium*.
- HelpMyCash. (15 de 02 de 2020). Bancos que no lo son: ¿quién está detrás de las nuevas 'fintech'? *La Vanguardia*.
- Iberdrola. (s.f.). *¿Somos conscientes de los retos y principales aplicaciones de la Inteligencia Artificial?* Obtenido de Iberdrola: <https://www.iberdrola.com/innovacion/que-es-inteligencia-artificial>

- Juste, M. (07 de 11 de 2018). El 'open banking' se abre paso en la banca española. *La Expansión*.
- KPMG. (2018). *Claves de la regulación financiera*.
- KPMG. (2018). *Global Financial Services CEO Outlook*. Obtenido de KPMG: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2018/12/financial-services-ceo-outlook-2018-fs.html>
- KPMG. (2019). *La banca ante las BigTech*.
- KPMG; Funcas. (2017). *El nivel de madurez digital*.
- KPMG; Funcas. (2017). *Fintech, innovación al servicio del cliente*.
- Krugman, P. (2012). *End This Depression Now!* Melrose Road Partners.
- McKinsey & Co. (2016). *The New Picture in Finance*.
- Mergermarket. (08 de 03 de 2018). Obtenido de Mergermarket: www.mergermarket.com
- Minsait. (2016). *El nuevo modelo de creación de valor de la Banca basado en tecnologías disruptivas*.
- Novikova, I. (23 de 10 de 2018). How Back-office Holds Banks Back From Successful Digitization. *Finextra*.
- Olanrewaju, T. (07 de 2014). *The rise of the digital bank*. Obtenido de McKinsey Digital: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-rise-of-the-digital-bank>
- PWC. (2020). *La banca 'retail' en 2020, ¿Evolución o revolución?*
- Segarra, P. (27 de 06 de 2019). La evolución de la banca es imparable: más digitalización y menos oficinas. *20 Minutos*.
- Son, H. (15 de 10 de 2019). *Goldman Sachs CEO says Apple Card is the most successful credit card launch ever*. Obtenido de CNBC: <https://www.cnbc.com/2019/10/15/goldman-sachs-ceo-says-apple-card-is-the-most-successful-credit-card-launch-ever.html>
- Tena, M. (13 de 01 de 2016). *Cuatro claves para entender, por fin, el mundo de las APIs*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/4-claves-para-entender-por-fin-el-mundo-de-las-apis/>
- Trillo, F. (14 de 08 de 2016). *El paso a paso de la transformación digital en la banca*. Obtenido de Expansión: <https://www.expansion.com/economia-digital/protagonistas/2016/08/14/576432fde5fdeafc408b45b4.html>
- Uría, F. (08 de 08 de 2018). *El sector financiero español ante el reto de la transformación digital*. Obtenido de KPMG:

<https://www.tendencias.kpmg.es/2018/08/el-sector-financiero-espanol-ante-el-reto-de-la-transformacion-digital/>

- Vector ITC. (24 de 09 de 2019). *5 ventajas de la digitalización en el sector bancario*. Obtenido de Vector ITC:
<https://www.vectoritcgroup.com/corporate/5-ventajas-de-la-digitalizacion-en-el-sector-bancario/>