



La transformación digital de la banca española

Estudio Banca Digital España 2015

Departamento de Investigación del IEB



Resumen Ejecutivo

Telefonica

accenturedigital

Finnovista

TechRules
Financial Solutions

everis
an NTT DATA Company

FINTECH HUB

indra



La transformación digital de la banca española

Estudio Banca Digital España 2015

Departamento de Investigación del IEB



Resumen Ejecutivo

© 2015, IEB

IEB

Alfonso XI, 6 - 28014 Madrid

Tel. 91 524 06 15

www.ieb.es

Diseño gráfico: PS

Imagen de portada: Freepik

Imprime: Servicecom, S.L.

Los autores

COORDINADOR DEL ESTUDIO

Luis Castejón Martín Profesor Titular de Universidad de la ETSIT-UPM. Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación, Universidad Politécnica de Madrid.

AUTORES (en orden de aparición)

Antonio Herráiz Molina	Director del Programa Directivo de Innovación y Tecnología Financiera. Instituto de Estudios Bursátiles
Rodrigo García de la Cruz	Director del Programa Directivo de Innovación y Tecnología Financiera. Instituto de Estudios Bursátiles
Luis Castejón Martín	Profesor Titular de Universidad de la ETSIT-UPM. Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación, Universidad Politécnica de Madrid
Eva Rodríguez Fuertes	Solution Manager de Omnicanalidad en Marketing del Sector Entidades Financieras en la Unidad de Grandes Clientes. Telefónica
Rodrigo Álvarez	Financial Services Lead in Iberia. Accenture Digital
Borja Ochoa, Álvaro de Salas, Mario Robredo	Mercado de Servicios Financieros. Indra
Antonio García Zamarra	Socio responsable del área de Banca Digital. Everis
Jaime Bolívar	CEO TechRules
Ladislao Aceituno López	Telefónica
Javier Sebastián	Profesor del Programa Directivo de Innovación y Tecnología Financiera. Instituto de Estudios Bursátiles
Nikolaos Tsouroulas. Pablo Alarcón Padellano, Luis Pablo del Árbol, Ester Bermejo	Telefónica
Juan Delgado Díaz-Pache	Solution Manager de Digital WorkPlace en Marketing del Sector Entidades Financieras en la Unidad de Grandes Clientes. Telefónica
Fermín Bueno	Finnovista
Pablo Rivera Villaverde	Spain Financial Centre
Pablo Dorta Alom	Abogado. Servicios Jurídicos Telefónica de España
Jose Luis Vicario	Gobierno de la Seguridad. Telefónica de España



Presentación del Estudio

El sector bancario y financiero está experimentando importantes transformaciones que tienen origen en la imparable innovación tecnológica, con productos y servicios digitales financieros que están siendo adoptados crecientemente y con naturalidad por los consumidores.

Se están produciendo cambios en los hábitos de los clientes y en el uso de los diferentes canales del negocio. Ello se añade a los cambios endógenos que en si mismo experimenta el propio negocio bancario, entre otras, una creciente regulación y supervisión, mayores presiones para mejorar la eficiencia, mayor concentración y competencia, o una comoditización de sus servicios.

La tecnología está causando diferentes procesos de disrupción y transformación en el sector financiero, originados por la desintermediación en la cadena de valor que provocan los modelos de negocio basados en el canal Internet y el ecosistema móvil. En este sentido, asistimos a una batalla en diferentes ámbitos: la propia banca establecida que se transforma digitalmente; la irrupción de las empresas “Over-The-Top” (OTT), que basan en Internet su modelo de operación y distribución en diferentes segmentos del negocio bancario, sean las grandes y asentadas empresas OTT, o las nuevas empresas startup; o por

la actividad innovadora de empresas tradicionales de distribución y consumo que aprovechan estos cambios para aumentar la fidelización de sus clientes.

Este universo de empresas, servicios y tecnologías centradas en el sector financiero es lo que viene a denominarse como sector “FinTech”, que basan sus servicios basados en tecnologías como “big data”, “cloud computing”, “medios de pago móviles”, “wearables”, “roboadvisors”, redes sociales, o modelos de negocio de la economía colaborativa.

Todo ello está provocando que los actores tradicionales del sector bancario estén desarrollando estrategias innovadoras de transformación digital, en el ámbito del modelo de relación con el cliente, los canales, las plataformas, la organización y el capital humano. De igual modo, la banca está desarrollando alianzas colaborativas y abiertas con las empresas tecnológicas y startups, y creando fondos venture capital para invertir en FinTech.

Sin embargo, existen importantes incertidumbres en materia de tecnología, regulación bancaria, protección de datos, ciberseguridad, interoperabilidad, etc.

1. Objetivos del Estudio

Se trata de promover la realización de un estudio sobre el proceso de transformación digital de la banca española, obtener indicadores del mismo y analizar la situación actual del sector FinTech en España y el desarrollo a corto y medio plazo de todo ello. Ello incluirá también un análisis de las fortalezas y debilidades tecnológicas del sector financiero y bancario español.

El estudio se encuadra dentro de diferentes iniciativas que, en este ámbito, está promoviendo el IEB junto a otros socios, orientadas a:

- » Generar confianza sobre los servicios financieros digitales en los usuarios.
- » Avanzar en las tecnologías de seguridad.
- » Colaborar en el desarrollo de un entorno regulatorio adecuado.
- » Promover la adecuada formación de técnicos y directivos.
- » Orientar a las empresas establecidas y startups.
- » Monitorizar iniciativas internacionales.
- » Establecer canales colaboración con las instituciones financieras públicas y privadas.
- » Identificar y difundir aquellas áreas competitivas del sector FinTech español.

Todo ello, con el fin de promover la transformación digital del sector financiero español e impulsar la imagen de España como un centro internacional de experiencias en transformación digital de la banca y formación en tecnología financiera.

2. Metodología del Estudio

Se han reunido a los principales académicos en innovación y tecnología financiera (IEB), a los principales socios en transformación digital de la banca española (Telefónica, Accenture, Indra y Everis), a agentes relevantes del ecosistema FinTech (TechRules, Spain FinTech Hub y Finnovista), se ha entrevistado a las entidades financieras líderes en España (Banco Santander, Caixa Bank, Banco Popular, Bankinter, Banco Sabadell y BMN) y se ha obtenido información pública del resto de entidades (BBVA, Bankia, ING, etc.).

Madrid, octubre de 2015

Luis Castejón Martín (Coordinador)

Agradecimientos

Se desea reconocer el agradecimiento a los directivos de las entidades que han colaborado directamente en la realización de los capítulos sobre ‘Indicadores de transformación digital de la banca española’ y de ‘La Nueva Oficina Bancaria’, mediante la realización de entrevistas y facilitando el intercambio de información:

- » **Adolfo Ramírez Morales**
Director General Adjunto de Tecnología y Operaciones. Banco Santander España.
- » **José Manuel Pérez Ariza**
Director de Iniciativas Digitales en la Dirección de Tecnología y Operaciones. Banco Santander España.
- » **María Vicens Cuyás**
Directora de Innovación y Desarrollo Estratégico. La Caixa.
- » **Jordi Amorós**
Director de Proyectos de Transformación Digital. Banco Sabadell.
- » **Christian Raset**
Director de Gestión y Desarrollo de Plataformas Digitales. Banco Sabadell.
- » **Jacobo Díaz García**
Subdirector General, Director de Innovación y Productos. Bankinter.
- » **José Luis Dionisio Cervantes**
Subdirector General, Director de Redes de Oficinas y Banca Privada. Bankinter.
- » **Celia Alonso Fernández**
Directora Banca Multicanal. Banco Popular.
- » **José Miguel Hipola Arteaga**
Director Desarrollo de Canales. Banco Popular.
- » **Jordi Nadal**
Director de Transformación. BMN.

Se hace constar que los anteriores directivos expresan sus opiniones de forma estrictamente personal y anónima, por lo que las mismas no pueden asociarse en modo alguno a la de sus organizaciones; en cualquier caso, en ningún momento a lo largo del Estudio se identifican las opiniones con sus autores, ya que éstas quedan totalmente anónimas.

Adicionalmente, agradecemos la colaboración de Carlos Tercero, Socio Director y fundador de Stiga, por facilitarnos los datos y colaborar en los análisis relativos al perfil multicanal y su demografía, y a la satisfacción de clientes en el sector bancario, basados en su estudio anual “BMKS FIN 2014. Benchmarking de Satisfacción de Clientes - Sector Financiero”.

Estructura del Estudio

- 1. Resumen Ejecutivo**
- 2. Los Retos de la Banca Digital**
[Antonio Herráiz Molina](#). Instituto de Estudios Bursátiles (IEB)
- 3. Análisis del Nuevo Panorama Competitivo Digital de la Banca**
[Rodrigo García de la Cruz](#). Instituto de Estudios Bursátiles (IEB)
- 4. Indicadores de la transformación digital de la banca en España**
[Luis Castejón Martín](#), ETSIT-UPM. [Rodrigo García de la Cruz](#), [Antonio Herráiz Molina](#), IEB
- 5. La Nueva Oficina Bancaria ante los retos de la banca digital**
[Eva Rodríguez Fuertes](#). Telefónica
- 6. Everyday Banking: el cliente digital y la transformación de la banca**
[Rodrigo Álvarez](#). Accenture Digital
- 7. El impacto del big data en el sector financiero**
[Borja Ochoa](#), [Alvaro de Salas](#), [Mario Robredo](#). Indra
- 8. La oportunidad del Cloud Computing en la banca digital**
[Antonio García Zamarra](#). Socio responsable del área de Banca Digital. Everis
- 9. La transformación digital en el asesoramiento financiero y patrimonial**
[Jaime Bolívar](#). TechRules
- 10. Medios de pago en España: tiempos de cambio**
[Ladislao Aceituno López](#). Telefónica
- 11. El rol de las criptomonedas en el sistema financiero**
[Javier Sebastián](#). Instituto de Estudios Bursátiles (IEB)
- 12. La ciberseguridad, un reto estratégico para la banca digital**
[Nikolaos Tsouroulas](#), [Pablo Alarcón Padellano](#), [Luis Pablo del Árbol](#), [Ester Bermejo](#). Telefónica
- 13. La evolución de las comunicaciones y su impacto en la transformación del sector financiero**
[Juan Delgado Díaz-Pache](#). Telefónica
- 14. Situación del sector FinTech**
[Fermín Bueno](#). Finnovista
- 15. Nodos de innovación FinTech: Spain FinTech Hub, el caso español**
[Pablo Rivera Villaverde](#). Spain Financial Centre
- 16. Aspectos regulatorios y legales de las TIC que impactan sobre el negocio bancario**
[Pablo Dorta Alom](#), [José Luis Vicario](#). Telefónica



Resumen Ejecutivo

Índice de contenidos

1. Los retos de la banca digital: Bienvenidos a la Era de la Banca Digital	10
2. Análisis del Nuevo Panorama Competitivo Digital de la Banca	10
3. Indicadores de la transformación digital de la banca en España	12
3.1. Penetración de la banca por Internet y móvil	12
3.2. Previsión de evolución de clientes de banca digital 2020	12
3.3. Infraestructura de canales	12
3.4. Clientes de banca digital	12
3.5. Pulso de la opinión del sector sobre la transformación digital de las entidades	14
3.6. Organización de la banca digital	14
3.7. Canales y productos digitales	15
3.8. Valoración de la experiencia del cliente digital	15
3.9. Aplicaciones móviles	17
3.10. Prioridades estratégicas de la banca	18
3.11. Redes sociales en la banca	19
3.12. Conclusiones	19
4. La Nueva Oficina Bancaria ante los retos de la banca digital	20
5. Everyday Banking: el cliente digital y la transformación de la banca	20
6. El impacto del big data en el sector financiero	21
6.1. El contexto financiero actual	21
6.2. Explosión en la utilización del big data en la banca	22
6.3. Otras consideraciones	22
7. La oportunidad del Cloud Computing en la banca digital	22
8. Medios de pago en España: tiempos de cambio	23
9. El rol de las criptomonedas en el sistema financiero	24
10. La transformación digital en el asesoramiento financiero y patrimonial	24
11. La ciberseguridad, un reto estratégico para la banca digital	25
12. La Evolución de las Comunicaciones y su impacto en la transformación del sector	26
13. Situación del sector FinTech	27
14. Nodos de innovación FinTech: Spain FinTech Hub, el caso español	28
15. Aspectos regulatorios y legales de las TIC que impactan sobre el negocio bancario	28

Resumen Ejecutivo

1. Los retos de la banca digital: Bienvenidos a la Era de la Banca Digital

El sector financiero se está transformando y la palabra “Digital” suena cada vez más fuerte en los Comités de Dirección de las principales entidades financieras. Del discurso y la comunicación se ha pasado a los cambios organizativos y la ejecución, síntoma de que la convergencia a la banca digital ya está en marcha y no hay vuelta atrás.

Son muchos los retos y desafíos a los que deben hacer frente las entidades financieras para convertirse en un verdadero ‘Banco Digital’.

Estamos en el principio de la ‘Era de la Banca Digital’, una época marcada por la democratización de la tecnología y el cambio de comportamiento de los consumidores, la cual requiere de una profunda transformación interna de los bancos tradicionales para adaptarse al nuevo panorama competitivo que se está redefiniendo.

Los retos que afronta el sector financiero en esta nueva época digital están incluidos en el denominado **‘ABC’ de la Banca Digital**:

» **‘Agility’** es la necesidad de crear una nueva cultura digital dentro de las organizaciones que incluya las nuevas capacidades digitales. La tecnología digital, la captación del talento digital, la colaboración y el foco en las personas son los elementos clave de esta nueva cultura. Los retos en este ámbito de la ‘Agility’ son los siguientes:

1. Crear una cultura digital.
2. La tecnología como ventaja competitiva.

3. La banca ‘Just In Time’ optimizando la cadena de valor de la banca.
4. Nuevo talento digital.

» **‘Business’** hace referencia al objetivo de aprender a vender a través de canales digitales. La adquisición de experiencia en la creación de productos digitales y la apertura a nuevos modelos de negocio no bancarios son dos aspectos fundamentales para incrementar la rentabilidad actual del sector. Los retos en este ámbito de ‘Business’ son:

1. Nuevos modelos de negocio digitales.
2. Aumentar la productividad de los canales digitales.
3. Transformación y optimización de la red de distribución.
4. Ciberseguridad.

» **‘Customer’** es el principal actor de la banca digital. Ofrecer una experiencia al cliente de forma conveniente, con productos y servicios personalizados a sus necesidades es la principal palanca para la banca para convertir a sus clientes en fans y mejorar su reputación. Los retos en este ámbito del ‘Customer’ son los siguientes:

1. Mejorar la experiencia de cliente.
2. Convertir los datos en valor.

2. Análisis del Nuevo Panorama Competitivo Digital de la Banca

Banca Digital, innovación, transformación, metodologías ágiles, economía colaborativa y un largo etcétera, son términos que cada día se utilizan más en el sector financiero, restando

importancia a otros como solvencia o provisiones. La Economía Colaborativa o *Sharing Economy* está democratizando todo lo que encuentra a su paso.

Las entidades financieras en las presentaciones de resultados ya no solo se comparan con otros bancos, sino también con los nuevos competidores que tienen nombres de grandes compañías tecnológicas, muchas de ellas dispuestas a poner en jaque el futuro de este negocio.

¿Qué tendencias marcarán el futuro de la banca? ¿A qué competidores se enfrenta el sector financiero? La reciente crisis vivida por el sector financiero a nivel mundial ha facilitado el caldo de cultivo para que las grandes compañías tecnológicas de Internet, que explotan masivamente información, y las nuevas Startups Fintech (financieras y tecnológicas), que desarrollan nuevos modelos de negocio digital centrados en el sector financiero, puedan convertirse en competidores directos de la banca, creando nuevas reglas de juego.

El primer grupo de competidores lo integran las 6 grandes empresas tecnológicas establecidas, y todas ellas desarrollan variadas iniciativas en el sector financiero que explotan sus fortalezas: Google “El rey de la información”; Apple “Más fans que clientes”; Facebook “Del ocio al negocio”; Amazon “La experiencia de usuario”; Paypal “El más transaccional”; y Samsung “Innovando en los pagos”. Todas ellas tienen en común que cuentan con organizaciones jóvenes y ágiles, en constante innovación y lo más importante, con plataformas de explotación masiva de datos y profunda experiencia en generar modelos de negocio a partir de ellos, cambiando las reglas establecidas en los negocios tradicionales.

El segundo grupo está integrado por los Nuevos Modelos de Negocio Digital materializados en Startups Fintech que desintermedian directamente al sector financiero, mejorando sus soluciones, apalancándose en la innovación, la tecnología y la economía colaborativa (P2P). Se han dividido en otros 6 subsectores: préstamos P2P (*Crowdlending*), pagos P2P (*Payments*), cambios de divisa (*FX P2P*), agregadores (*Aggregators*),

plataformas de gestión de patrimonio (*Online-Investment Adviser*) y la tecnología distribuida “Blockchain” de bitcoin (*Bitcoin Distributed Technology*).

Además de los competidores presentes, **ya se vislumbra la entrada de futuros competidores**: la aparición de nuevos gigantes tecnológicos procedentes de Asia, nuevas Startups Fintech, o la irrupción del nuevo “Google de las Finanzas” y nuevas tendencias en la economía digital y la innovación tecnológica.

Como conclusión, se puede destacar que **las entidades financieras deben transformarse desde el tradicional mundo analógico a un nuevo entorno mucho más tecnológico y digital** para, de esta forma, dar servicio a unos clientes cada día más exigentes, con nuevos hábitos de relación y comunicación con su entorno así como con sus proveedores de servicios.

Cada día, **los consumidores esperan mejores estándares de servicio**, demandando la innovación de Apple, la experiencia de usuario de Amazon y los productos gratuitos y orientados al usuario de Google.

Esta transformación digital de la banca, que en cualquier caso va a durar unos cuantos años, no será fácil de poner en práctica y estará repleta de grandes retos y desafíos para todos los jugadores del sector, incluso para los más nuevos.

¿Cómo sobrevivir en este nuevo entorno competitivo? En el caso de la banca, ésta deberá *deconstruir su cadena de valor y recomponerla* de nuevo, introduciendo en el ADN de las personas que forman la organización los conocimientos y las competencias necesarias para integrar la cultura de la transformación digital. Además la colaboración y la co-creación serán herramientas básicas para poder seguir compitiendo con éxito.

El gran desafío lo representa la falta de una hoja de ruta predefinida, lo cual hace que este viaje sea aún mucho más emocionante y lleno de oportunidades para aquellos que sepan aprovecharlo.

3. Indicadores de la transformación digital de la banca en España

3.1. Penetración de la banca por Internet y móvil

Según Eurostat, en diciembre de 2014, el 37% de la población española entre 15 y 74 años usa la banca por Internet, lo que supone 13 millones de usuarios de la banca online en España. En base a esta información, España está a la cola de Europa en el uso de la banca por Internet, lejos del 49% de la UE-15 o del 57% de UK, o del 89% de Noruega, aunque España es el país que más crece CAGR 2010-2014 del 9,2%.

Según la ONTSI, en marzo de 2014, habría 4,7 millones de individuos de 15 o más años que usan la banca móvil en los últimos 3 meses, el 18,1% y el 16,2% mediante smartphone. En España, hay 34,6 millones de smartphones con banda ancha móvil, un 78% de la población, lo que constituye una fortaleza para la bancarización digital de España, líder a nivel europeo.

España lidera en Europa la penetración de uso de la banda ancha móvil como medio de acceso a Internet, con un 77% de los usuarios que usaron Internet en los últimos 3 meses lo hicieron a través de banda ancha móvil, frente a la media UE-15 del 60%, o países como UK con el 69%, Francia con el 59%, o Alemania con el 56%.

La penetración de usuarios de banca por Internet se correlaciona con la penetración del uso de Internet en España, y en la banca online ocupamos el lugar que nos corresponde. La promoción de la banca digital en España debería abordarse desde la perspectiva del incremento de la conectividad a Internet, y explotando fortalezas como la elevada penetración del smartphone y la conectividad de banda ancha móvil.

3.2. Previsión de evolución de clientes de banca digital 2020

España, de continuar el patrón actual de crecimiento en la penetración del uso de la banca por Internet, llegará en el año 2020 a tener aproximadamente los mismos usuarios que tiene Reino Unido en la actualidad (50%-55%), y para lograr la penetración actual en Dinamarca del 84% nos iríamos más allá del año 2050.

En España es necesario proporcionar un impulso adicional al crecimiento actual de la penetración de la banca por Internet, para romper el patrón de crecimiento prevalente y lograr un salto cuantitativo relevante en su uso, mediante la transformación de la banca española hacia una banca más digital, junto a medidas de estímulo de la confianza y seguridad en los canales online y de difusión del uso de Internet, entre otras. España debe apalancarse en su fortaleza de la elevada penetración de smartphones, para romper esta tendencia con la banca móvil.

3.3. Infraestructura de canales

Según datos del BdE (Banco de España), en España en el 2T2015, había 31.592 oficinas bancarias, 68,25 millones de tarjetas, 50.479 cajeros, y 1,5 millones de TPVs, de los que, según Mastercard, más de 600.000 soportan pagos móviles sin contacto NFC. Según el BdE, en 2014, la tasa media de descuento abonada por los comercios a las entidades adquirentes fue del 0,61%.

3.4. Clientes de banca digital

En España, según fuentes públicas, con datos referidos al agregado de todos los países en los que operan, a fecha de junio 2015:

- » Grupo Santander reporta 15 millones de clientes digitales, de los que 1,9 millones son de España, y 5,5 millones de banca móvil, clientes digitales que suponen un 12,8% del total de sus clientes y un ratio del 36,7% de móvil/digital. Crecimiento clientes digitales del 33%.
- » Grupo BBVA reporta 13,5 millones de clientes digitales y 7,0 millones de banca móvil, un ratio del 52% de móvil/digital. Crecimiento clientes digitales del 21% y móviles del 59%.
- » CaixaBank reporta 4,2 millones de clientes digitales y 2,6 millones de banca móvil, un ratio del 61,9% de móvil/digital. Penetración de la banca online del 33,8% de los clientes.
- » Sabadell reporta 2,2 millones de clientes digitales y 900.000 de banca móvil, un ratio del 40,9% de móvil/digital.
- » Bankia reporta 1,12 millones de clientes digitales y 762.000 de banca móvil. Destaca su ratio de clientes de banca móvil/digital del 68%.

Tabla 1. Clientes digitales en diferentes bancos españoles según fuentes públicas¹, referidos a su base mundial de clientes.

Fuente: elaboración propia.

BANCO	CLIENTES DIGITALES	CLIENTES BANCA MÓVIL	OTROS DATOS
Grupo Santander	- Jun-15: 15 m (1,9 m España, 575 k USA) - Objetivo 2016: 20,0 m - Objetivo 2018: 30,0 m (4,2 m España)	- Jun-15: 5,5 m - Objetivo 2018: 16 m	117 millones de clientes, 12,8% digital 36,7% móvil/digital 1H15, 53,3% en 2018 - Crecimiento digital 1H15-2016: 33%
BBVA Grupo	- Jun-15: 13,5 m - Jun-14: 11,2 m - Objetivo 2015 15,0 m	- Jun-15: 7,0 m - Jun-14: 11,2 m - Objetivo 2015 15,0 m	52% móvil/digital - Crecimiento digital 21% - Crecimiento móvil 59%
CaixaBank	Jun-15: 4,2 m	Jun-15: 2,6 m	61,9% móvil/digital - Penetración de clientes online del 33,8% 13,8 m de clientes.
Sabadell	Jun-15: + 2,2 m	Jun-15: 900 k	40,9% móvil/digital. 38% clientes activos utilizan recurrentemente online y móvil
Bankia	Sept-15: 1,12 m	762 k	68% móvil/digital 7,8 m de clientes
Popular	Mayo-15: 831 k	Mayo-15: 143 k	- Crecimiento cliente móvil 44% - Penetración banca Internet empresas 70%
Bankinter	Marzo-15: 350 k	1T15: 160 k	1T2015: 25,9% clientes usan app móvil 2014: 62,9% clientes emplean canal internet
ING Direct	3,1 millones clientes banco online	1 millón estimado móvil/digital del 33%	Móvil/digital estimado considerando 1 millón descargas Google Play

- » Popular reporta 831.000 clientes digitales y 143.000 de banca móvil, un ratio del 17,2%.
- » Bankinter reporta 350.000 clientes online y 160.000 de banca móvil, un ratio del 45,7%.
- » ING Direct, como caso particular de banco online, tiene 3,1 millones de clientes digitales, que son todos los clientes de la entidad.

Se constata que dos de nuestros grandes bancos internacionales superan en clientes online a los bancos de referencia de UK (Lloyds tiene 11 millones de clientes móviles y 6 millones de clientes online), aunque aún a distancia de los principales de EE.UU

por razones de tamaño (JP Morgan Chase con 36,7 millones de clientes digitales y 19,1 millones de banca móvil, o BoA con 31,1 millones de clientes digitales y 16,5 millones de banca móvil), y sus ratios de cliente móvil/online son similares (Barclays presenta una proporción del 64,6%, JP Morgan Chase del 52%, y BoA del 53%).

Se comprueba que los grandes y medianos bancos españoles, excluyendo a BBVA, concentran en España 13,7 millones de clientes online, a los que añadiríamos los del resto de entidades no analizadas; como referencia tenemos los 13 millones de usuarios de banca online que estima Eurostat en dic-2014. Y la proporción de clientes de banca móvil respecto de la banca online en España sería del orden del 40-50%, que situaría los clientes de banca móvil en el entorno de los 6 millones.

Considerando a ING Direct como caso particular de banca online que presenta una clientela 100% digital, en cuanto a uso del canal online entre la clientela destaca Bankinter con el 62,9% en 2014 como el banco más online de los analizados, seguido por Sabadell con el

¹ Fuentes: Grupo BBVA. Informe enero-junio 2015. Presentación de resultados 2º trimestre 2015. Grupo Santander. Investors day. Closing Session, Technology and Operations. Spain Country Head. 23/Sept/2015. CaixaBank. Presentación corporativa Septiembre 2015. Resultados 1S 2015. 31 de julio de 2015. Bankia. El Economista "Bankia potenciará la banca digital con más de 200 gestores personales", 9/9/15. Sabadell y Popular. El País, 9 de mayo de 2015, "Banca digital: un negocio en auge aunque todavía incipiente". Sabadell. Memoria anual 2014. Sabadell "Resultados 1S15. Presentación a medios" 24/7/2015. Bankia "Bankia incrementa un 85% la concesión de créditos a pymes y autónomos", Dirigentesdigital, 28/9/15. ING Direct: web de ING Direct España sección "Así es ING Direct".

38%, y Caixa con el 33,8%, que son entidades que han liderado la innovación tecnológica en la banca multicanal desde ya hace casi dos décadas.

3.5. Pulso de la opinión del sector sobre la transformación digital de las entidades

La banca digital constituye un elemento estratégico para las entidades españolas. Sus organizaciones están en pleno proceso de transformación digital del negocio, el cual es un objetivo estratégico del negocio, y que para todas ellas la innovación en el negocio bancario y financiero procedente de la aplicación intensiva de la tecnología es fuente de oportunidades, eficiencias y, también, amenazas.

Es el propio mercado el que está llevando a las entidades a ser digitales, tanto por la presión de los nuevos competidores online, como por el cambio en el comportamiento de los clientes, que cada vez emplean más los canales digitales.

El reto clave para la transformación digital de la banca es movilizar a las personas de la organización, que debe partir de la organización actual porque son los que conocen el negocio y los clientes. Se trata de estimular la transformación de las entidades y no la ruptura/disrupción con la posición actual, o de echar abajo lo construido y empezar de cero.

Los nuevos competidores procedentes del mundo online (OTT) entran en los segmentos de negocio de menor riesgo y compiten con menores costes, por la desintermediación, pero no queda claro cuál es el valor que aportan al mercado. Aprovechan huecos o resquicios del mercado. No obstante, los condicionantes regulatorios, operativos y de contratación actúan como limitación para la entrada de los nuevos competidores.

Los directivos entrevistados consideran que el rol de la alta dirección de los bancos ante el cambio digital es identificar aquellas partes del negocio que van a verse inmersas en cambios por la digitalización y por la entrada de las empresas OTT, especialistas en la explotación masiva de datos, e identificar aquellas áreas en las que el banco genera un valor diferencial frente

a ello. Se identifica que el core business de un banco consiste en la gestión integral del riesgo y en el asesoramiento financiero.

La transformación del modelo de relación con el cliente es la principal prioridad para mejorar la experiencia de cliente en el entorno de banca digital. Las entidades quieren lograr que los canales digitales se conviertan y se integren para una mejor experiencia para el cliente. Para maximizar la experiencia de cliente se busca una banca que combina las tecnologías para la atención automatizada de los clientes, combinada con la atención personalizada mediante gestores.

El crecimiento a corto y medio plazo del negocio bancario retail va a proceder más del asesoramiento financiero que del negocio de préstamos e hipotecas, ocupando la oficina un papel esencial en este asesoramiento mediante los gestores.

La banca española está invirtiendo en startups del universo FinTech, sin embargo, por razones regulatorias no puede invertir volúmenes importantes, ni operar con la desregulación de las OTT en materia de protección de datos, ni dejando de lado sus criterios de continuidad y resiliencia del negocio.

La tecnología ofrece oportunidades para la explotación de datos mediante “big data” para poner en valor la inmensidad de datos sobre clientes que poseen los bancos.

La regulación bancaria constriñe y limita las posibilidades de la banca digital en materia de contratación de servicios financieros a distancia y de protección de datos y privacidad.

Las entidades tienen una responsabilidad corporativa que asumir ante la transformación digital. La banca debe valorar el impacto de la revolución digital en la sociedad, sobre los trabajadores y sobre el empleo.

3.6. Organización de la banca digital

La estructura más habitual identificada es que la función de negocio de banca digital no es una unidad de negocio independiente, sino, aunque con sus matices, se trata de:

1. Bien un conjunto de unidades organizativas o proyectos corporativos identificados específicamente en el organigrama como Direcciones de Banca Digital o de Innovación, sea en el centro corporativo, o en cada una de los bancos locales.
2. O bien, no específicamente identificada como unidad pero integrada directamente como parte de las operaciones multicanal de las entidades.

Todas las entidades disponen de bancos societariamente independientes, dependiendo del banco matriz, que prestan servicios exclusivamente mediante el canal online.

3.7. Canales y productos digitales

Impera la multicanalidad. Existe unanimidad sobre el hecho de que no se puede afirmar que exista un cliente totalmente (100%) digital en sus operaciones, porque la realidad es que los clientes, aún empleando mayoritariamente canales no presenciales (digitales online, o telefónico), emplean también la red de oficinas y los cajeros.

Gestor y máquina se complementan, confianza y eficiencia. La oficina bancaria evoluciona hacia una mayor atención comercial y menores labores administrativas. El asesoramiento financiero y patrimonial se prefiere realizar persona a persona, en oficina, o mediante gestores remotos vía telefónica, o correo-electrónico.

En los canales online existen dificultades regulatorias para la captación de nuevos clientes y apertura de cuenta, aunque no se aprecia un criterio uniforme. Uno de los objetivos es obtener la continuidad del proceso de contratación, iniciado en la banca online y móvil y permitir su finalización en la oficina o con el gestor. La movilidad del gestor y la firma biométrica son prioridades.

El conocimiento de los datos de identidad digital del cliente para mantener la relación con el mismo es un área crítica en el nuevo entorno digital, lo que requiere tanto la disponibilidad del dato, como la fiabilidad del mismo y su completitud.

Sobre la existencia de productos e iniciativas diseñados en exclusiva para el segmento de clientes digitales, existen dos visiones diferentes,

una que considera que existen productos con condiciones diferentes en los canales digitales respecto de los canales presenciales; y otra que considera que la multicanalidad de todos los clientes es una realidad y que los productos deben mantener uniformidad y coherencia.

Es necesaria la oferta de productos y servicios, las transacciones y la información a lo que cada tipo de terminal ofrece (ordenador, tableta, smartphone...). Los wearables, tipo relojes o pulseras, son aún una realidad emergente en bancos como Santander, CaixaBank, BBVA o Bankinter, aunque exigirán a medio plazo del desarrollo de nuevas funcionalidades, típicamente explotarán las notificaciones, incluso la verificación de operaciones.

Ninguna de las entidades consultadas emplea criptomonedas, como bitcoin, en sus operaciones, ni la acepta como unidad de cuenta en transacciones; existe precaución por ser potencial fuente de riesgo regulatorio y legal en operaciones de blanqueo de capital. No obstante, las entidades participan en startups de bitcoin.

3.8. Valoración de la experiencia del cliente digital

Se ha colaborado en este estudio con Stiga, empresa española líder en España en análisis de satisfacción de clientes en el sector financiero. Los resultados para el año 2014 de los diferentes canales, en orden de uso, son los que siguen: la Oficina es empleada por el 79% de los clientes, el Cajero por el 69,5%, Internet por el 41,7%, el Gestor por el 31,3%, la Banca Móvil por el 12,0%, y la Banca Telefónica por el 8,0% de los clientes.

Los canales se clasifican en Tradicionales (oficina, cajero y gestor) y en Alternativos (Internet, banca móvil y banca telefónica). Se categorizan los perfiles de clientes según el uso de los canales como sigue: Clientes Tradicionales, que serían el 52,3%, que emplean algún canal tradicional y ninguno alternativo; Clientes Multicanal, que serían el 35,5%, que emplean algún canal tradicional y alguno alternativo; y Clientes Alternativos, que serían el 12,2%.

Analizados estos perfiles por entidad de forma individualizada, se evidencia que únicamente 7 entidades, de las 21 analizadas, pueden considerarse con clientes predominantemente Multicanal. Las

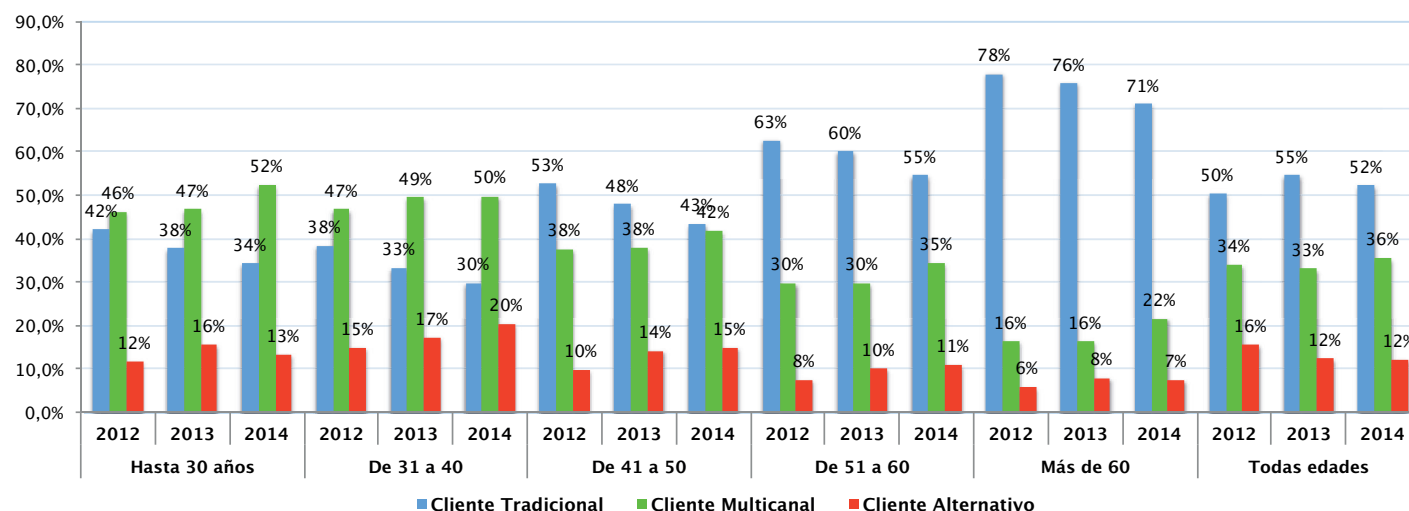
Tabla 2. Perfil de cliente según tramo de edad, 2014.

Fuente: Stiga, "Benchmarking de Satisfacción de Clientes Sector Financiero BMKS-FIN ejercicio 2014".

PERFIL DE CLIENTE	TODAS LAS EDADES	HASTA 30 AÑOS	DE 31 A 40	DE 41 A 50	DE 51 A 60	MÁS DE 60
Cliente Tradicional	52,3%	34,3%	29,9%	43,4%	54,6%	71,0%
Cliente Multicanal	35,5%	52,3%	49,8%	41,8%	34,6%	21,6%
Cliente Alternativo	12,2%	13,3%	20,3%	14,9%	10,9%	7,5%
	100,00%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 1. Evolución 2012-2014 del perfil de cliente según tramo de edad.

Fuente: elaboración propia con datos de Stiga, "Benchmarking de Satisfacción de Clientes Sector Financiero BMKS-FIN ejercicio 2014".



restantes 14 entidades operan con clientela eminentemente Tradicional. Se aprecian 3 entidades con un posicionamiento muy claro en el cliente Alternativo, con cuotas superiores al 25%.

En este Estudio, consideramos que, de forma compatible con la estrategia de cada entidad, el sector bancario en su conjunto, en el proceso de transformación digital, cada entidad debería aspirar hacia un perfil de cliente predominantemente Multicanal, que supere el 50%, por la manifestación de modernización y competitividad de nuestras entidades, de cara a su expansión internacional, a países más avanzados, o a países menos bancarizados.

Los canales digitales, en sí mismos, no conducen a mayores niveles de satisfacción de clientes significativamente superiores

a los canales tradicionales, y se constata que la satisfacción con el Gestor es la máxima con diferencia. Esto plantea importantes reflexiones sobre las fuentes de satisfacción del cliente digital y la importancia del asesoramiento personalizado del Gestor.

Con los datos disponibles sobre la evolución temporal de la satisfacción global del cliente, no se aprecian diferencias ni mejoras significativas de la satisfacción de cliente, ni a corto ni a medio plazo, como consecuencia de la creciente multicanalidad o del uso de canales digitales.

Se evidencia que el tramo de los clientes 'millennials' (menores de 30 años) es preferentemente un cliente multicanal, el 53,3%, y que en el tramo de edad de 31 a 40 años, ya se aprecian un cliente

Tabla 3. Apps ‘Top Más Populares’ de Google Play a fecha de 28/sept/2015, ordenada por popularidad.

Fuente: elaboración propia con datos de Google Play.

TOP APLICACIONES	GOOGLE PLAY	TIPO APP	Nº DESCARGAS	VALORACIÓN MEDIA (0-5)	Nº VALORACIONES
1	LA CAIXA	Banca móvil	1.000.000–5.000.000	3,9	26.063
2	BBVA	Banca móvil	1.000.000–5.000.000	4,1	17.035
3	FINTONIC	Finanzas personales	100.000–500.000	4,2	9.575
4	SANTANDER	Banca móvil	1.000.000–5.000.000	3,6	10.601
5	ING DIRECT ESPAÑA	Banca móvil	500.000–1.000.000	3,6	9.240
6	BBVA WALLET	Pago móvil	100.000–500.000	4,1	4.704
7	SABADELL	Banca móvil	500.000–1.000.000	4,2	15.473
8	BANKIA	Banca móvil	500.000–1.000.000	3,8	6.360
9	PAYPAL	Pago móvil	10.000.000–50.000.000	4,2	295.946
10	ABANCA	Banca móvil	100.000–500.000	4,4	11.771
11	LA CAIXA-LÍNEA ABIERTA	Banca móvil	100.000–500.000	3,7	855
12	RURALVÍA	Banca móvil	100.000–500.000	3,4	2.498
13	AZIMO	Transferencia P2P	10.000–50.000	4,2	452
15	LA CAIXA RECIBOX	Recibos	100.000–500.000	3,8	2.648
16	EVO BANCO	Banca móvil	100.000–500.000	4,5	14.797
17	CAJAMAR	Banca móvil	100.000–500.000	3,9	1.791
20	UNICAJA MÓVIL	Banca móvil	100.000–500.000	4,0	2.188
21	ORANGE CASH	Pago móvil telco	50.000–100.000	3,0	163
22	LA CAIXA GESTIÓN TARJETA	Pago móvil	100.000–500.000	3,7	695
23	POPULAR	Banca móvil	100.000–500.000	3,5	1.516
24	KUTXABANK	Banca móvil	100.000–500.000	3,6	1.733
25	CATALUNYACAIXA CXMOBI	Banca móvil	100.000–500.000	3,9	1.400
26	OPEN BANK	Banca móvil	100.000–500.000	3,8	1.859
29	BMN	Banca móvil	100.000–500.000	3,8	4.614
31	IBERCAJA	Banca móvil	100.000–500.000	3,3	1.717
34	BBVA NET CASH	Banca móvil empresas	10.000–50.000	3,8	36
35	CAIXABANK PAY NFC	Pago móvil	1.000–5.000	3,6	199
36	LIBERBANK	Banca móvil	50.000–100.000	3,7	377
39	LABORAL KUTXA	Banca móvil	100.000–500.000	3,9	1.069
41	BANKINTER	Banca móvil	100.000–500.000	3,2	1.896
42	LA CAIXA TABLET	Banca tablet	100.000–500.000	3,4	469
43	CAJASUR KUTXABANK	Banca móvil	50.000–100.000	3,9	659
45	SANTANDER WALLET	Pago móvil	10.000–50.000	3,5	180
58	BANKIA WALLET	Pago móvil	10.000–50.000	3,6	451
70	BBVA TABLET	Banca tablet	10.000–50.000	3,7	215
78	VODAFONE SMARTPASS	Pago móvil telco	50.000–100.000	3,6	903
109	UNOE	Banca móvil	10.000–50.000	3,9	286
130	RURALVÍA WALLET	Pago móvil	1.000–5.000	4,2	59
162	ACTIVO BANK	Banca móvil	10.000–50.000	4,4	825
169	SELF BANK	Banca móvil	10.000–50.000	2,8	198
174	YAAP MONEY	Transferencia P2P	500.000–1.000.000	3,9	1.663
216	BANKINTER PAGO TVM	Pago móvil	1.000–5.000	3	86

digital alternativo con mayor frecuencia, con el 20,3%. El canal tradicional crece conforme lo hace la edad, desde el 29,9% del tramo 31 a 40 años, al 71% en clientes de más de 60 años. (Ver Tabla 2)

En la evolución temporal 2012-2014, se aprecia que, en general, en los diferentes tramos de edad, el perfil de cliente se hace cada vez más multicanal y más alternativo (digital), y menos tradicional. En algunos tramos es más intenso el proceso de multicanalidad y digitalización, en los tramos 30-40 y 41-50 años, con un 20% y un 15% respectivamente. Sin embargo, paradójicamente el tramo de edad menos dinámico es el de menos de 30 años, lo que podría reflejar la baja bancarización de los

jóvenes, su poco interés y su poca relación con las entidades, en definitiva, algo relacionado con la situación socio-económica de los mismos. (ver Figura 1)

3.9. Aplicaciones móviles

Se ha realizado un “desk research” en Google Play sobre las apps gratuitas de la categoría Finanzas, y se han eliminado algunas de las apps por no ser relativas a entidades o negocios retail. Se ha trabajado sobre Google Play y no sobre Apple Store por razones de la mayor penetración de Android en España (83%). (Ver Tabla 3)

Tabla 4. Seguidores de los principales bancos españoles en redes sociales a fecha de 28 de septiembre de 2015.

Fuente: elaboración propia con datos de cada red social.

	FACEBOOK	TWITTER	GOOGLE +	YOUTUBE	LINKEDIN	TOTAL
BBVA ESPAÑA	124.009	31.100	646	2.350	12.133	170.238
SANTANDER ESPAÑA	128.744	34.400	893	830	4.408	169.275
LA CAIXA (castellano)	121.788	17.700	1.744	7.684	25.084	174.000
LA CAIXA ATENCIÓN CLIENTE (castellano)		9.934				9.934
BANKIA	12.383	12.200	789	1.347	11.573	38.292
POPULAR	13.125	4.624		730	19.441	37.920
BANKINTER	67.100	40.000	577	1.104	13.546	122.327
SABADELL	42.875	27.000	2.166	28.104	35.018	135.163
KUTXABANK	28.807	2.275	58	170	3.180	34.490
OPEN BANK	55.444	11.700		522	2.867	70.533
BMN	17.319	1.543	89	58	1.016	20.025
ING DIRECT ESPAÑA	220.645	25.800		4.361	15.254	266.060
SELF BANK	1.668	4.411	146	175	5.206	11.606
EVO BANCO	24.227	7.123	503	206	8.464	40.523
CATALUNYACAIXA		1.956		324	1.871	4.151
ACTIVO BANK		650				650
UNOE	5.048	1.882				6.930
TOTAL SEGUIDORES	863.182	234.298	7.611	47.965	159.061	1.312.117
TOTAL						2.624.234

Los datos disponibles, a fecha de 28 de septiembre de 2015, señalan lo siguiente: **las apps de banca móvil más populares son las de La Caixa, BBVA y Santander, seguidas por ING Direct España; las apps bancarias más descargadas son las de BBVA, Santander y La Caixa, con más de 1 millón de descargas; las apps bancarias más valoradas, por encima de 4 puntos, son Evo Bank, Abanca, Activo Bank, Sabadell, BBVA y Unicaja; las apps de pago móvil de bancos que aparecen son las de BBVA Wallet, Santander Wallet, Bankia Wallet, CaixaBank Pay NFC, Bankinter TVM y Ruralvía Wallet.**

3.10. Prioridades estratégicas de la banca

Se han analizado las estrategias de los diferentes bancos españoles a partir de sus presentaciones a inversores y **se aprecia que la transformación digital es una prioridad en la agenda estratégica de la alta dirección de las entidades.**

Los bancos más grandes han hecho de la transformación digital una prioridad explícita de la alta dirección y así se comunica a los inversores. La adopción de estructuras organizativas explícitas orientada a la banca digital es la apuesta de BBVA. Por

su parte, Santander diseña su estructura creando la unidad de innovación, en el centro corporativo al máximo nivel reportando a presidencia. En el caso de CaixaBank, la innovación es una prioridad en la agenda estratégica, que se traslada a su forma de trabajar en todos sus procesos y actividades.

En la medida en que las entidades disminuyen su tamaño y dimensión internacional, la estrategia digital es menos explícita en el organigrama, pero sin embargo, se aprecia de forma implícita por la integración de la transformación digital y la innovación como parte de las operaciones de la entidad.

La transformación digital es apreciada por los bancos como fuente de mejora de la experiencia de cliente y de evolución del modelo de negocio, incrementando ingresos, la captación de clientes y la fidelización, optimización comercial, la excelencia operativa, el ahorro de costes, la simplificación de los procesos, la defensa del negocio frente a competidores y la captura de nuevas oportunidades de negocio digital.

Diferentes entidades han creado fondos “venture capital” para invertir en startups FinTech, como Santander, BBVA, Bankin-

ter o Sabadell, sin embargo, su tamaño queda limitado por el riesgo bancario.

Las áreas de actuación de transformación digital son las operaciones (simplificación, automatización), los canales (multicanalidad, apps, amplias funcionalidades, movilidad de fuerza de ventas, firma electrónica y biométrica, wearables, pagos móviles NFC con HCE, etc), los datos (big data, CRM), la infraestructura y gestión IT (metodologías de gestión, arquitecturas, ciberseguridad y cloud) y la organización y cultura corporativas.

3.11. Redes sociales en la banca

Otros de los aspectos más relevantes de la transformación digital de la banca española es su posición sobre las redes sociales. Existe dos actuaciones diferenciadas: su uso como medio de relación con los clientes, y su uso de las redes sociales para realizar operaciones y transacciones. (Ver Tabla 4)

Hemos constatado que el uso de las redes sociales en España por parte de los bancos se refiere al primero de los casos, es decir, un uso como medio de relación con clientes y con la sociedad. A fecha 28 de septiembre de 2015: **existen un total de 2,62 millones de seguidores de las entidades en las redes sociales más conocidas.** Los datos individuales por entidad indican un número de seguidores muy bajo comparado con los 1,66 millones de seguidores en Facebook que, por ejemplo, tiene El Corte inglés o los 185 mil en Twitter.

La red social con mayor número de seguidores es Facebook, seguida a cierta distancia por Twitter; la entidad con más seguidores es ING Direct España, seguida muy a la par por La Caixa, BBVA y Santander; el vídeo como red social en banca no es muy empleada; Bankinter y Sabadell destacan en Twitter y LinkedIn.

3.12. Conclusiones

Tras los análisis realizados, podemos concluir con que las entidades españolas están experimentando un intenso proceso de transformación digital. El proceso es muy importante, dinámico,

con fuerte competencia entre entidades, aunque con modelos de transformación diferenciados.

La alta dirección y la presidencia de las entidades ha sido consciente de los retos, oportunidades y amenazas que ofrece la banca digital, lo han comunicado a los inversores, han enarbolado la bandera y han incluido la transformación digital como uno de las prioridades de su agenda estratégica.

Se han establecido los objetivos y las estrategias, se han puesto en marcha reorganizaciones y creado nuevos roles, se han identificado las actuaciones, presupuestos y prioridades, se ha contratado a personal clave procedente de empresas digitales, de modo que estamos ante un proceso de intensa actividad, del personal de las entidades y de colaboradores externos especialistas.

Existen al menos dos visiones sobre la banca digital: que la banca del futuro es digital y que los bancos deben parecerse a una OTT para que así la innovación circule y actúe, y alternativamente, que la banca debe seguir siendo Banca, debe incluir al canal digital como uno de los canales principales, dentro de la multicanalidad, y la banca se comportará, con innovación sí, más como unidades especializadas en la gestión del riesgo, aunque con fuerte relación digital con sus clientes, pero conservando su carácter bancario.

No obstante, aunque nuestros bancos globales tengan un elevado número de clientes digitales comparados con competidores mundiales, la transformación digital puede paralizarse si no se estimula lo suficiente. Una de las prioridades de los bancos españoles y agentes relacionados es la relativa a la estimulación de la demanda, porque se ha evidenciado que la baja penetración de banca online en España es una debilidad y estamos retrasados respecto a otros países.

La banca española es crecientemente cada vez más multicanal y más digital, menos tradicional, siendo este fenómeno más intenso en los tramos de edades de 30-40 años y de 40-50 años. Debe actuarse considerando el perfil de cliente de cada entidad, diseñando experiencias de usuario a los Clientes Tradicionales para que evolucionen hacia el Cliente Multicanal, y el Cliente Alternativo. Los ni-

veles de Cliente Tradicional son aún superiores al 50% en muchas de las entidades españolas, y es necesario promover el cambio.

La banca móvil es una oportunidad, y la importante penetración de smartphones una fortaleza, aunque debe realizarse un esfuerzo adicional para mejorar la experiencia de usuario según indican las valoraciones de los mismos.

De igual modo, la presencia de los bancos españoles en las redes sociales es inferior a la que otras empresas de distribución logran. Las redes sociales relacionados con vídeo necesitan experimentar, en particular con los jóvenes clientes, muy habituados al vídeo online.

4. La Nueva Oficina Bancaria ante los retos de la banca digital

El crecimiento en el uso de los canales online, unido a un mayor grado de experiencia digital de los usuarios y al temor a la irrupción de los “grandes digitales” en el sector, hace que ahora más que nunca, la sucursal, deba estar integrada dentro de la estrategia multicanal de la entidad. La oficina bancaria y la cercanía al cliente se convertirán en uno de los factores de diferenciación más relevantes con respecto a las nuevas formas de relación digital.

Conocer los comportamientos de las diferentes tipologías de clientes, tanto en la relación con el banco, como en su vida digital, hará que las sucursales evolucionen hacia centros de negocio especializado.

A pesar de que aún hay barreras que impiden acelerar la transformación de las sucursales, ya comienzan a verse ciertos cambios dónde la mejora de las comunicaciones e infraestructura y la tecnología son las principales protagonistas.

La principal conclusión de este capítulo es que la red de sucursales va camino de la transformación hacia espacios totalmente diferentes donde la tecnología y la innovación son protagonistas facilitando el “empoderamiento” del cliente y las estrategias “customer centric” con la cercanía y la confianza por bandera.

No hay una regla escrita ni una estandarización en el “cómo se va a producir esta transformación” sino que forma parte del propio plan estratégico de cada entidad dónde sí que se aprecian algunos elementos comunes, por ejemplo:

- » **Los canales digitales no van a representar un canal sustitutivo al presencial, sino que lo van a complementar.** Las distintas entidades tienen distintas visiones del canal presencial y están probando diferentes modelos de atención dónde el asesoramiento personalizado y la segmentación de las oficinas, acorde con la segmentación de la base de cliente, son las principales acciones que se están llevando a cabo en el proceso de transformación.
- » **En general, las entidades españolas están replanteando sus procesos de negocio y de operativa interna,** los modelos comerciales, los canales de distribución e incluso las diferentes formas en las que se relacionan con sus clientes.
- » Respecto al negocio, la demanda, las necesidades y la constante evolución del grado de uso de los canales por los clientes y la competencia cada vez más digital, marca la **tendencia hacia un mix en el volumen negocio entre los diferentes canales.** Además las sucursales se convierten en uno de los principales elementos de diferenciación dentro de la estrategia multicanal de la entidad.
- » **Los planes de formación, la captación y la fidelización del talento interno de la compañía** forman parte también de los planes estratégicos de las entidades ya que ellos se convertirán en una pieza clave como facilitadores de la transformación de la compañía en general y de los canales en particular.

5. Everyday Banking: el cliente digital y la transformación de la banca

En el universo de la banca digital, las oportunidades y las amenazas se presentan en partes iguales para las entidades financieras. Para triunfar en él, es necesario que los bancos jueguen un papel clave en la vida diaria de sus clientes a riesgo de permanecer en

un rol limitado como una utility de capital o un proveedor puro de transacciones.

En el contexto financiero actual, los bancos no pueden ignorar el escenario digital, un entorno cambiante, competitivo y lleno de oportunidades en el que las entidades tradicionales se enfrentan a una competencia antes no conocida. El camino al éxito pasa por un nuevo modelo tecnológico basado en agilidad, dinamismo, digitalización y un enfoque cliente céntrico.

No hay opción para las entidades financieras; si quieren sobrevivir en el contexto actual deberán transformar su propuesta de valor adaptándose a las necesidades, exigencias y expectativas de los clientes; todo ello en un escenario competitivo extremadamente complicado y anteriormente no conocido. El viaje será difícil pero lleno de oportunidades para aquellos capaces de hacer uso de todo el potencial que presentan los entornos digitales.

Las estrategias de éxito requieren entender al cliente, atender sus necesidades, crear servicios de valor, buscar alianzas y hacer uso de la tecnología de un modo ágil y ajustando a los tiempos que demanda el mercado.

Para evitar la desintermediación y, ante todo, para generar valor en el universo digital, los bancos deben pasar de ser meros facilitadores de transacciones bancarias y proveedores de servicios financieros tradicionales, a asumir un papel mucho más relevante en la vida diaria (digital y comercial) de sus clientes. Es lo que Accenture denomina como la estrategia del “Everyday Banking”.

Everyday Banking propone una estrategia centrada en la vinculación del cliente por medio de la creación de ecosistemas digitales alineados con las necesidades y el contexto de interacción del cliente.

Everyday Banking permite a las entidades financieras aumentar el número de interacciones con el cliente hasta diez veces en comparación a modelos tradicionales, al mismo tiempo que

cubren las cambiantes necesidades de los clientes, diversifican su ámbito de actuación y protegen su beneficio y reputación.

6. El impacto del big data en el sector financiero

6.1. El contexto financiero actual

El cliente ha cambiado como resultado de la innovación tecnológica. Tecnologías como el Smartphone le han proporcionado el poder de la conectividad permanente, siendo el cliente ahora quien decide cómo, cuándo y dónde consume, y por ello, demanda una banca más digital y contextual, y enfocada en la experiencia de usuario.

La banca, centrada hasta hace poco en su lucha por su supervivencia y condicionada por la regulación bancaria, todavía no habla el mismo idioma que el cliente, lo que está generando un distanciamiento entre ambos. Los bancos se enfrentan a la recuperación de su reputación frente a sus clientes.

Así ha aparecido una nueva competencia, el *Shadow Banking*, que son los nuevos jugadores digitales o empresas OTT (Over-The-Top), acostumbradas a trabajar para la experiencia de usuario, que han sabido seducir a los clientes de la banca tradicional y que no cuentan ni con pesadas estructuras, ni con grandes cargas regulatorias como los bancos. Estos nuevos jugadores están empujando a desagregar la cadena de valor del negocio bancario, arañando negocio muy rentable y alejado de la temida regulación.

El entorno de estrechamiento de márgenes dificulta la inversión en innovación y, por lo general, los organigramas de los bancos dificultan los cambios.

La banca está, por tanto, compitiendo con jugadores del siglo XXI y puede recuperar el terreno perdido y mantener su posición de liderazgo, aprovechando la información que tiene de sus clientes, que es muy amplia y valiosa, e interiorizando los factores de éxito de las compañías OTT, siendo el Big Data y la experiencia de usuario claves para un negocio de éxito centrado en el cliente.

6.2. Explosión en la utilización del big data en la banca

Hasta ahora los bancos no necesitaban aplicar inteligencia avanzada sobre sus datos. Sin embargo, los nuevos jugadores saben hacer esto muy bien y representan una gran amenaza.

Los bancos tienen más datos de sus clientes que ningún otro player de ningún otro sector y tienen que profundizar en su gestión de forma excelente. La clave reside en que los clientes perciban valor en el uso que hace el banco de sus datos, y les autorice a utilizarlos.

Para lograr esto, lo más importante es contar con profesionales que tengan una mente orientada a la extracción de valor a partir de los datos. Es una “forma de pensar” que requiere identificar muy bien qué problemas pueden resolverse con inteligencia de datos, entendiendo con claridad la correlación entre los datos y las necesidades no cubiertas en los ámbitos de operaciones, riesgos o negocio propio y, en gran medida, del negocio con terceros.

La disponibilidad y calidad del dato y los recursos para su almacenamiento y procesamiento son condiciones necesarias pero no suficientes. En todo caso, los datos pueden obtenerse interna o externamente.

El “mindset” de extraer inteligencia de los datos es un tema principalmente cultural. Una vez que se resuelve un primer caso de uso con éxito, se “abre la caja de Pandora” y se aprende más rápidamente a solucionar nuevos casos, combinando datos internos con datos externos, datos cuantitativos con datos cualitativos, datos históricos con datos en tiempo real o proyecciones a futuro.

6.3. Otras consideraciones

El big data tampoco es la panacea de la banca. Muchas de las costosas iniciativas que se van a poner en marcha pueden llegar a fracasar. Por ello, **para favorecer las iniciativas de big data en la banca es imprescindible considerar estas directrices:**

1. **Favorecer y promocionar un cambio cultural dentro de las entidades.** La tecnología para el procesamiento de datos ya existe hace tiempo y a un coste muy razonable. Lo crítico ahora es un cambio cultural que promueva el uso masivo de big data.
2. **La banca debe volver a ganarse la confianza del cliente.** Sin reputación será imposible convencer a los clientes que los datos van a ser utilizados en su favor, con lo que buscarían conseguir el consentimiento del cliente para su utilización. Y la recuperación de la confianza también proviene del propio hecho de empezar a utilizar los datos en beneficio del cliente, de manera que se plantea el clásico dilema de qué es antes el huevo o la gallina.
3. **Nuevos perfiles profesionales orientados al marketing basado en big data.** Será necesario un cambio radical en las habilidades y formación de la plantilla, con perfiles más técnicos y con mayor dominio de la investigación de mercados.
4. **Importantes inversiones a corto plazo en big data mediante colaboración con la industria.** Se requiere una capacidad de inversión grande en una etapa de estrechamiento de márgenes. Esto es difícil de acometer a corto plazo por los propios bancos, por lo que parece recomendable que las entidades creen su propio ecosistema de colaboradores especializados en big data.

7. La oportunidad del Cloud Computing en la banca digital

Las necesidades actuales del negocio bancario y su transformación digital requieren de una mayor automatización de procesos y una operación más eficiente que la tradicional, como aceleradores frente a algunos de los retos más relevantes del presente y del futuro próximo en el sector.

El Cloud Computing es una nueva forma de proporcionar servicios IT externalizados caracterizada por la escalabilidad y la flexibilidad. El Cloud Computing es una pieza clave en la transformación de la cadena de valor de los servicios de ban-

ca, integrando de forma natural los nuevos canales digitales de consumo sobre un marco de TI flexible, ágil y más eficiente a través de modelos de pago por uso de los servicios y plataformas IT.

Más allá de la optimización de costes, la flexibilidad que caracteriza a los servicios Cloud permite la puesta en funcionamiento de nuevos modelos de negocio en la banca, necesidad esencial en el proceso de transformación digital que experimenta la misma. Este enfoque está basado en la posibilidad de acompasar las inversiones con la evolución del negocio y la transformación digital de la banca, sin necesidad de reservar capacidad por adelantado.

En otros mercados geográficos ya se proveen servicios de BPaaS a grupos de bancos, con mayor eficiencia, una adaptación ágil a la regulación y con facturación basada en el volumen de cuentas y de transacciones.

Las capacidades del Cloud Computing, como la auto-provisión de infraestructuras, simplifican la creación de entornos elásticos que se adaptan automáticamente a la demanda, frente a las limitaciones de recursos de las soluciones tradicionales on-premise.

La construcción de una Cloud privada de alto rendimiento, alta disponibilidad y con un nivel de alto nivel de automatización es una pieza clave para incrementar significativamente el ritmo de innovación en productos, todo ello sin interrupción del servicio.

Más allá de la pura provisión de servicios tecnológicos, el Cloud está fomentando en el mercado la aceleración del concepto “X as a Service”. Si bien en el entorno tecnológico es donde más aplica, la resolución de necesidades de negocio con un enfoque a servicio facilita complementar los servicios cloud con las capacidades operativas, dando lugar al BPaaS.

En un mundo cada vez más digital, en el que el software impulsa la deconstrucción de negocios y la creación de otros nuevos, el Cloud Computing actúa como catalizador, ya que simplifica la

separación de partes de un negocio para constituirlo como otro nuevo, sin heredar toda la infraestructura legada.

8. Medios de pago en España: tiempos de cambio

Crece la aceptación del uso de los medios de pago entre los usuarios ante la bajada de las comisiones y el esfuerzo de optimización del negocio que están realizando las entidades financieras. El negocio de los medios de pago está sufriendo un profundo proceso de transformación tanto de modelo de negocio como de tecnología. Los usuarios muestran gran interés en poder utilizar sus móviles como medio de pago.

Los medios de pago viven un momento de importantes cambios, que afecta fuertemente tanto al modelo de negocio existente hasta ahora, como a las soluciones tecnológicas que se aplican para prestar servicios:

- » En su modelo de negocio, se vislumbran cambios regulatorios en ciernes que, previsiblemente, disminuirán las tasas de descuento e intercambio que pueden cobrarse. **Podría modificarse el escenario de negocio y modificar radicalmente los planteamientos vigentes, sobre todo si afectan a la regulación de las tasas.**
- » En las tecnologías que se utilizan, siendo “contactless” y “wallet” las palabras clave para cualquiera que vaya a lanzar una nueva iniciativa en este ámbito. **Todavía quedan muchas incógnitas por despejar, como la apuesta por el desarrollo de wallets locales para impulsar nuevos usos de los pagos**
- » En la parte del negocio que tiene la clave de los resultados a corto plazo, que no es otro que la adquisición, la plataforma de punto de venta (TPV, o PoS). Un ámbito menos visible para los usuarios y en el que solo actuaban, hasta ahora, jugadores tradicionales del negocio bancario. **Surgen nuevos dispositivos, nuevos modelos de negocio y nuevos segmentos por colonizar. Si triunfan o no es algo que no vamos a tardar demasiado en saber, porque el momento de salir es ahora.**

9. El rol de las criptomonedas en el sistema financiero

De la misma manera que Internet ha cambiado para siempre muchos de los comportamientos de los consumidores y empresas, creando nuevas formas de informarse, relacionarse, o comprar, siempre había carecido de un tipo de dinero nativo que pudiera ser emitido, transferido y verificado dentro de la propia Red.

Las monedas virtuales nacieron con ese objetivo, y durante décadas han evolucionado para intentar resolver ciertos problemas inherentes a su naturaleza digital.

En los últimos seis años, sin embargo, ha surgido una generación absolutamente nueva de monedas virtuales, las criptomonedas, que utilizando algoritmos criptográficos y la potencia de las redes peer-to-peer, han conseguido resolver los problemas anteriores y constituirse en una auténtica forma de dinero nativo digital.

Sin embargo, no sólo han conseguido eso, sino que la tecnología que se ha desarrollado para ellas presenta un potencial de transformación enorme no sólo para los servicios financieros sino para todos los sectores cuya propuesta de valor se basa en la provisión de confianza en cualquier relación entre partes.

Puede constatarse que el espacio de las criptomonedas está en un punto de ebullición, debido a que sus implicaciones potenciales en sectores y mercado muy diferentes son enormes.

Pero las monedas virtuales en sí mismas no son los agentes transformadores. La innovación disruptiva está en su tecnología subyacente, principalmente en el blockchain, un registro público distribuido que permite transaccionar en ausencia de confianza, sin intermediarios.

La regulación que se defina próximamente y la evolución de la tecnología del “blockchain” definirán el futuro de las criptomonedas. Dependiendo de estos dos parámetros, representarán un cambio universal en todos y cada uno de los sectores, se convertirán en una solución de nicho para necesidades específicas,

o terminarán siendo una mera herramienta para transacciones relacionadas con actividades ilegales.

Las instituciones financieras tienen que estar preparadas para los posibles escenarios de futuro que pueden traer consigo las criptomonedas. Para ello, sería conveniente que se iniciaran en el tema, al menos para aprender el funcionamiento de la tecnología subyacente y su potencial.

Las criptomonedas son probablemente el concepto con el mayor potencial de disrupción sobre el futuro del sector financiero. Permiten la descentralización de la confianza y, por lo tanto, representan una amenaza para todos los actores que basan su negocio en la provisión de confianza, como por ejemplo los bancos.

Pero también representan una enorme fuente de oportunidades, que no deben relacionarse con su aspecto monetario - en el que presentan debilidades y riesgos intrínsecos claros - sino en la tecnología que las sustenta, que por una parte puede revolucionar la forma de transmitir valor de forma global, segura, instantánea y barata, y por otra, permitirá la construcción de servicios digitales absolutamente nuevos.

10. La transformación digital en el asesoramiento financiero y patrimonial

La tecnología ha irrumpido con fuerza en el sector del asesoramiento financiero, el cual experimenta también la transformación digital. Entre los cambios sustanciales que proporciona la tecnología, se encuentran la mejora de transparencia y la eficiencia, la reducción de costes y el acceso de nuevos clientes inversores que antes no eran objetivo del mercado.

La tecnología ha ampliado los segmentos de potenciales clientes del asesoramiento financiero mediante la creación de plataformas específicas para profesionales con múltiples soluciones, junto a la aparición de los “robots financieros” como fórmulas de acercamiento de las finanzas a los particulares.

Los retos que existen en España en el ámbito del asesoramiento financiero y patrimonial se describen en un estudio del IEB²:

- » La fuerte bancarización del ahorro.
- » La falta de cultura financiera.
- » El intrusismo profesional.
- » La objetividad del asesor respecto al producto.

La oficina bancaria se ha reorientado para ser un lugar de asesoramiento y atención personalizada, frente al antiguo modelo de gestión transaccional y administrativa

Y para atender estos retos, la banca debe adaptarse, constituyendo la tecnología el elemento clave para esta transformación digital del asesoramiento financiero y patrimonial.

El asesoramiento financiero y patrimonial se encuentra en un proceso de transformación profundo a raíz de la entrada de las nuevas tecnologías, ya que:

1. La relación entre el cliente y el banco ha cambiado. El cliente gestiona su patrimonio y sus cuentas a través de Internet y busca nuevos canales diferentes de los tradicionales para obtener rentabilidad.
2. La banca se encuentra ante nuevos competidores y debe dar un servicio que ofrezca valor, debido a la migración digital del cliente.
3. Las empresas del sector FinTech han localizado un nicho de negocio para ofrecer nuevas herramientas que ayuden a la banca a reorientarse en este nuevo panorama y que doten a los particulares más independientes de instrumentos profesionales para gestionar sus finanzas.

El futuro acentuará la tendencia de los particulares de buscar sus propias vías para la gestión financiera y patrimonial. Los llamados “millennials”, nacidos en los últimos 20 años del siglo XX, tienen la tecnología como parte de sus vidas y desconfían de lo que ha sido tradicional hasta la época.

El sector de asesoramiento mantendrá su reacción y segmentará su negocio para satisfacer diversos públicos.

La tecnología para el sector de asesoramiento financiero y de patrimonios es el aliado que deberán incorporar todos los actores (entidades, gestoras, EAFI) para adaptarse a la nueva relación demandada por los clientes. La tecnología satisfará diferentes segmentos de negocio y facilitará una comunicación más eficiente y transparente, pero también más exigente. En general, será un beneficio para el sector y el público, que encontrará más opciones para mejorar la rentabilidad de sus inversiones.

Existen dos líneas de categoría de producto, que pueden parecer contradictorias, pero que sirven al mismo objetivo:

1. Las soluciones profesionales para banca o EAFIs.
2. Las herramientas para uso directo por parte de los particulares, como robo-traders, o robo-advisors.

Existen grandes compañías que desarrollan plataformas tecnológicas para entidades financieras, gestoras de fondos o asesores financieros. También, en los últimos años, han surgido numerosas compañías que, agrupadas bajo el término inglés “robo-advisors”.

En estas áreas, de gran potencial para la banca digital, destaca TechRules, empresa española FinTech pionera en tecnología financiera que opera en un ámbito internacional.

11. La ciberseguridad, un reto estratégico para la banca digital

El sector financiero y la banca forman parte crecientemente de la revolución digital que está transformando la prestación de los servicios financieros, desde los modelos de negocio tradicionales basados en las relaciones presenciales, hacia nuevos canales online y móvil para desarrollar la relación con los clientes y aumentar su vinculación y fidelización.

² VEGA ARJONA, Patricia: El futuro del asesoramiento financiero en España. Instituto de Estudios Bursátiles. Disponible en PDF.

Esta transformación digital es una gran oportunidad que ofrece múltiples beneficios para el negocio de la banca, pero expone a los clientes de los bancos a nuevos riesgos de fraude. **La transformación digital de la banca implica nuevos riesgos, canales y vectores de ataque en el ámbito de la ciberseguridad**, que están intentando aprovechar actores con intenciones ciber-criminales.

Gran parte del fraude más tradicional está también migrando en el ciberespacio, donde **están ya activas organizaciones criminales que emplean técnicas avanzadas para cometer fraude contra los usuarios finales, dañado así económicamente y reputacionalmente a los bancos.**

En este estudio presentaremos las principales amenazas de este tipo, como por ejemplo los ataques de *phishing*, el *malware* el robo de tarjetas de crédito etc.

Asimismo, **los propios bancos, su marca, su presencia online, sus sistemas IT, su propiedad intelectual e información confidencial** están también expuestas a nuevos riesgos por la imparable revolución tecnológica, complejos sistemas IT, redes de proveedores, aplicaciones cloud, los terminales móviles, el uso del Internet y de las redes sociales para establecer la presencia digital de la marca, etc.

Sin embargo, frente a estos ciberataques, desde tiempo atrás, **el sector bancario se está dotando continuamente de las mejores tecnologías, metodologías y prácticas de ciberseguridad, de manera que la banca es uno de los sectores mejor preparados gracias a la experiencia acumulada.**

En base a los análisis realizados anteriormente, garantizando a la vez la seguridad e integridad de todos los activos de los bancos, **el Estudio plantea las siguientes recomendaciones y mejores prácticas en el ámbito de la ciberseguridad en la banca digital:**

1. **Un enfoque proactivo de la ciberseguridad**, que ha de avanzar desde las defensas hacia la detección temprana y reacción rápida y eficaz. Se estima que, en 2020, el 60% de los presu-

puestos de seguridad de las empresas se destinará a la detección y respuesta rápidas, frente a menos del 10% en 2013³.

2. **Dotarse de inteligencia de seguridad mediante las alianzas más adecuadas.** La banca debe contar con herramientas, soluciones y/o socios tecnológicos que proporcionen “inteligencia de seguridad”, para conseguir predecir, prevenir, detectar y responder de forma temprana.
3. **Realización de test periódicos de vulnerabilidades a lo largo de toda la industria promovidos por las autoridades regulatorias bancarias, que lo incluyan como parte sustantiva de los riesgos operacionales de las entidades.** Recomendamos la realización de tests de detección de vulnerabilidades de forma continua y persistente, para reducir la ventana de exposición. Los tests que se realizan solo unas pocas veces al año, coincidiendo en muchas ocasiones con auditorías, no son suficientes. La experiencia británica de Waking Shark II de la BBA⁴ es un adecuado caso de referencia.
4. **Separación presupuestaria entre Seguridad e IT**, de forma que se evite la habitual lucha por evitar recortes y de este modo poder disponer de visibilidad independiente de cada ámbito en los Executive Boards.
5. **Mayor foco en el eslabón más débil, el empleado y/o cliente**, aumentando la formación interna, el entrenamiento del personal y la concienciación del usuario de banca mediante sitios web específicos, campañas de difusión, o avisos de alertas de ataques.

12. La Evolución de las Comunicaciones y su impacto en la transformación del sector

Las redes de comunicaciones están evolucionando rápidamente hacia accesos de mayor ancho de banda apuntando a velocidades de Gbps y una latencia de la información cercana al milisegundo de la mano del 4G y la fibra óptica. Ambas tecnologías todavía con un recorrido enorme por desarrollar.

³ Development Trend of Enterprise Security in the Internet Ages - Gartner

⁴ <https://www.bba.org.uk/policy/capital-markets-infrastructure/business-continuity/bank-of-england-publishes-operation-waking-shark-ii-generic-scenario-pack/>

La latencia se convierte en un elemento clave en la ejecución inmediata de órdenes de mercado, con múltiples agentes interactuando sobre los mercados financieros. A ello se une la mayor fiabilidad, seguridad y resiliencia de las redes.

La banca está adoptando estas nuevas tecnologías de comunicaciones para abordar sus proyectos de transformación con foco en la movilidad del personal, en la colaboración de empleados y la relación con los clientes en cualquier momento, lugar y medio.

La fibra óptica de acceso con velocidades simétricas en ambos sentidos ya cercanas a 1 Gbps está siendo la pieza clave en la evolución de las comunicaciones de las oficinas bancarias, como un elemento fundamental de su modernización y transformación.

La evolución de las comunicaciones en la banca tiene todavía mucho recorrido, siendo el ‘Internet de las cosas’ uno de los principales demandantes para la gestión de activos físicos, y la ‘virtualización de las redes’ el principal habilitador que hace posible nuevos y sofisticados servicios.

La banca está adoptando estas nuevas tecnologías como habilitadoras para la transformación en la que está inmersa, centrándose sobre todo en proyectos de movilización y colaboración.

Para ello, es clave la evolución de las comunicaciones de las oficinas para soportar la popularización de estos nuevos usos, como la videoconferencia, o el trabajo en movilidad dentro de la oficina, así como la evolución de las herramientas actuales, como el terminal financiero que cada vez demanda mayores anchos de banda tanto en descarga como en subida, algo que hace fundamental la simetría de los accesos.

13. Situación del sector FinTech

La industria financiera se encuentra actualmente en un proceso intenso de cambio estructural, pasando de una industria basada en procesos analógicos aptos para la era industrial, a una nueva industria basada en productos, servicios, procesos y modelos de negocios digitales característicos de la era de la información.

La tecnología digital ha llegado a la industria financiera para transformarla, para introducir un cambio holístico de mentalidad y gestión para la creación de productos y servicios financieros digitales, que son varios órdenes de magnitud más eficientes que los tradicionales.

La principal amenaza que ha creado la digitalización de los servicios financieros para la industria tradicional es la entrada de players tecnológicos externos a la industria, apuestas por la ganancia de cuota de mercado a los actores tradicionales, que la perderían.

“Fintech” es el término que se ha adoptado para describir a estas startups de tecnología que usan la digitalización de sector financiero para proveer servicios financieros digitales a los clientes finales, ya sean consumidores o empresas.

Las empresas disruptivas son principalmente startups lideradas por emprendedores, que usan la tecnología de una manera mucho más eficiente que las instituciones financieras. Las startups Fintech no son sólo creadoras de nuevas tecnologías, sino que usan la tecnología como herramienta para crear innovadores modelos de negocio difícilmente replicables.

Las startups bien compiten directamente con la banca establecida, o bien se alía con ella.

Las instituciones financieras están muchas veces inmersas en rutinas internas que inhiben la innovación. Caben dos estrategias en las entidades establecidas, optar por la innovación abierta en colaboración con startups, o contemplar la innovación como un recurso interno sin necesidad de vincularse con las startups.

En 2014, hemos asistido a la salida a bolsa de tres empresas Fintech en Estados Unidos que, en conjunto, han sido valoradas en unos USD 10.600 millones (LendingClub, OnDeck y Yoodle).

Los datos sobre inversión de fondos en startups Fintech relativos al año 2014:

- » A nivel global, se ha multiplicado por tres y asciende a 9.392 millones de euros.
- » En Europa, igualmente se ha multiplicado por tres y asciende a 1.140 millones de euros, concentrada fundamentalmente en UK, Irlanda, países nórdicos y Holanda.
- » En España, también se ha multiplicado por tres y asciende a 40 millones de euros.

Las cifras de inversión y crecimiento confirman que el sector de los servicios financieros se encuentra en medio de una revolución digital, dadas las expectativas de los inversores de capital riesgo en el segmento Fintech a nivel global.

14. Nodos de innovación FinTech: Spain FinTech Hub, el caso español

La inversión en ‘innovación financiera’ o en ‘tecnología financiera’ (‘FinTech’) es actualmente una oportunidad a nivel global. Las entidades financieras que adopten un enfoque colaborativo con el emprendimiento FinTech, a través de estrategias de innovación abierta, podrán adaptarse mejor a este ritmo de cambio que cuestiona su propia existencia.

España se está convirtiendo en un nodo polarizador de iniciativas y proyectos encuadrables en el concepto FinTech, dado que existen factores específicos y del entorno general que lo favorecen, por lo que es necesario tratar de aunar esfuerzos mediante iniciativas como los nodos, o hubs, de innovación.

Si España, tradicionalmente líder en innovación y tecnologías en servicios financieros, no reacciona a esta ola de emprendimiento FinTech ocasionada por la revolución digital, estaremos arriesgando nuestro liderazgo en servicios financieros.

España tiene una oportunidad única para posicionarse como el nuevo “hub” de innovadores FinTech para la península y todos los mercados latinoamericanos. España puede asumir el liderazgo con la innovación emprendedora en servicios financieros digitales.

En España, desde el año 2014, se configuró la iniciativa Spain FinTech Hub (SFH), promovida por diferentes agentes: el IEB (Instituto de Estudios Bursátiles), el fondo Entrepreneurs Capital Partners, la agrupación de empresas Cluster de Seguridad y Defensa, la empresa FinTech española TechRules, el Foro de la Innovación, la plataforma FinTech aceleradora y de emprendimiento Finnova, y la institución Spain Financial Centre.

SFH tiene el objetivo de promover el desarrollo de acciones comunes orientadas a crear un ecosistema FinTech idóneo para el establecimiento, inversión, desarrollo y expansión internacional de las instituciones españolas, de startups y proyectos centrados en la creación, implantación y evolución de tecnologías y conceptos digitales aplicables a la actividad financiera y a favorecer su despliegue hacia empresas y ciudadanos.

Los miembros de SFH consideran que, la adopción de un enfoque colaborativo entre entidades financieras y emprendimiento FinTech permitirá una mejor adaptación del sector financiero al nuevo contexto de cambio tecnológico.

15. Aspectos regulatorios y legales de las TIC que impactan sobre el negocio bancario

La información se ha convertido en una materia prima de gran valor, siendo los datos una nueva clase de activo económico, como la moneda o el petróleo. El almacenamiento masivo de datos y las nuevas fuentes de obtención de los mismos como Google o Facebook, en el ámbito académico y en las Administraciones públicas, datos que posteriormente comparten con desarrolladores de aplicaciones o con empresas de marketing para ofrecer publicidad.

En el contexto de la Sociedad de la Información para la Banca, se presentan la regulación y normativa aplicables a la seguridad, a la protección de la información y a la Privacidad, fundamentadas en el tradicional secreto bancario. Destacar que hay dos palancas, como son el uso del correo electrónico para las comunicaciones y el uso de la banca electrónica, para mejorar la productividad y la competitividad del sector.

Entre los principales retos a futuro en el tratamiento regulatorio de los Big Data se encuentra:

- » Garantizar la privacidad de los usuarios y actuar dentro de los límites de la legalidad
- » Regulación futura. La regulación del Big Data en materia de protección de datos estará disponible en la futura legislación que está siendo discutida por los estados miembros europeos. A la espera de la nueva Legislación europea.
- » Otra de las cuestiones importantes que deben tenerse en cuenta a la hora de regular este asunto es el llamado “derecho al olvido”.

Al respecto de la regulación relativa a la Seguridad de la información, destacan:

- » En relación al comercio electrónico, siguiendo las directrices de la Agenda Digital Europea y Española, para fomentar el plan de Confianza en el ámbito Digital
- » La intimidad
- » Ley de Protección de datos de carácter personal (Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, conocida como LOPD y Directiva 95/46/CE, de 24 de octubre de 1995)
- » El Secreto Bancario
- » Normativa del Banco Central Europeo: Recomendaciones para la seguridad de los pagos por internet, Recomendaciones para los servicios de acceso a una cuenta de pago
- » Ley 8/2011, de 28 de abril, por la que se establecen medidas para la protección de las infraestructuras críticas
- » PCI-DSS. Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago

Con respecto al funcionamiento de los medios de pago y de las entidades que emiten medios de pago, así como las relaciones entre dichas entidades y los usuarios de los medios de pago se encuentran regulados en la Ley 16/2009, de 13 de noviembre de Servicios de Pago.

La Ley de Servicios de Pago establece de manera expresa una serie de actividades excluidas de su ámbito de aplicación, de tal

forma que no son necesarias ni la autorización para prestar y ejecutar los servicios de pago ni la supervisión del Banco de España.

En virtud de una de las actividades excluidas, los operadores de telecomunicaciones vienen ofreciendo a sus clientes la posibilidad de realizar el pago de determinados productos y servicios digitales de bajo valor comercializados por terceros, a través de su facturación y cobro en la factura de los mencionados operadores de telecomunicaciones.

En relación al Comercio Electrónico, hay que tener en cuenta las directrices de la Agenda Digital europea y española y el Plan de Confianza en el ámbito Digital lideradas por el gobierno donde se establece un ámbito de colaboración público-privada.

En el ámbito bancario, hay que destacar la Gestión de Identidad para evitar Suplantaciones y Fraudes y para ello hay que apoyarse en las medidas técnicas disponibles (doble factor de autenticación, OpenID Connect como el Mobile Connect, etc), así como en la Concienciación del Consumidor y de los Trabajadores.



La transformación digital de la banca española

Estudio Banca Digital España 2015

Departamento de Investigación del IEB





IEB
Alfonso XI, 6 - 28014 Madrid
Tel. 91 524 06 15
www.ieb.es