

Borja Foncillas García*

EL SECTOR FINANCIERO ANTE EL RETO DIGITAL

El presente artículo aborda los detalles de los cambios tecnológicos recientes y sus implicaciones sobre el sector financiero. En particular, se realiza una caracterización de las principales transformaciones que ha desencadenado la revolución digital en el ecosistema bancario. Asimismo, se realiza un análisis de los distintos escenarios estratégicos que la industria bancaria está adoptando ante la irrupción de nuevos entrantes en el mercado de los servicios financieros.

Palabras clave: sector financiero, concentración, regulación, transformación digital, fintech, tecnología.
Clasificación JEL: G32, O16, O33.

1. Introducción: contexto reciente del sector financiero

El sector financiero y, en particular, la industria bancaria, ha recorrido durante las últimas décadas una senda de ajuste tendente a la consecución de ganancias de eficiencia y aprovechamiento de economías de escala a través, sobre todo, de la implementación de procesos de reestructuración. Esta tendencia ha tenido como consecuencia una reducción del censo de instituciones de crédito y un incremento de la concentración bancaria en el conjunto del área euro (Gráficos 1 y 2).

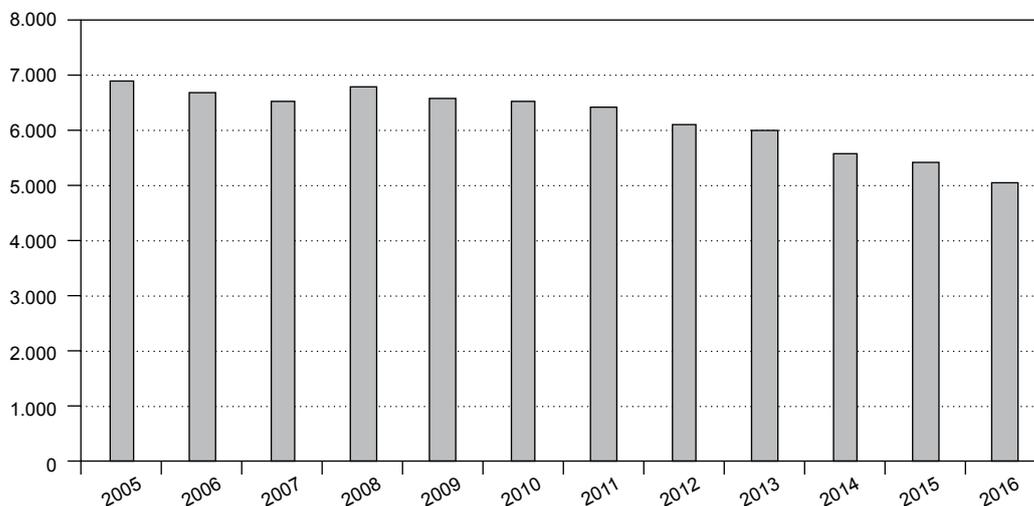
La industria ha reaccionado así, entre otras acciones de respuesta, para adaptarse a un contexto muy complejo, caracterizado por elementos como la crisis económica y financiera, un entorno de políticas

monetarias de los bancos centrales especialmente laxas y tipos de interés situados en mínimos históricos (incluso negativos), que han convertido en un reto la obtención de rentabilidad en el sector.

Paralelamente, la industria de los servicios financieros se ha visto obligada a afrontar una presión regulatoria creciente, que ha incrementado sus costes orientados a cumplir con el regulador, en detrimento del gasto discrecional. Sin duda, la mayor parte de medidas adoptadas por los reguladores durante la última década (Basilea III, IFRS9, PSD2, normativas sobre transparencia y privacidad, etc.) representan avances positivos para garantizar la ordenación y la estabilidad de la actividad del sector. No obstante, la profundidad y trascendencia de los cambios que se han desarrollado a partir de esta oleada regulatoria han supuesto una pesada carga sobre los hombros de una industria ya de por sí comprometida por un contexto económico complejo, lo que podría debilitar su propia capacidad para innovar y reinventarse (Cuadro 1).

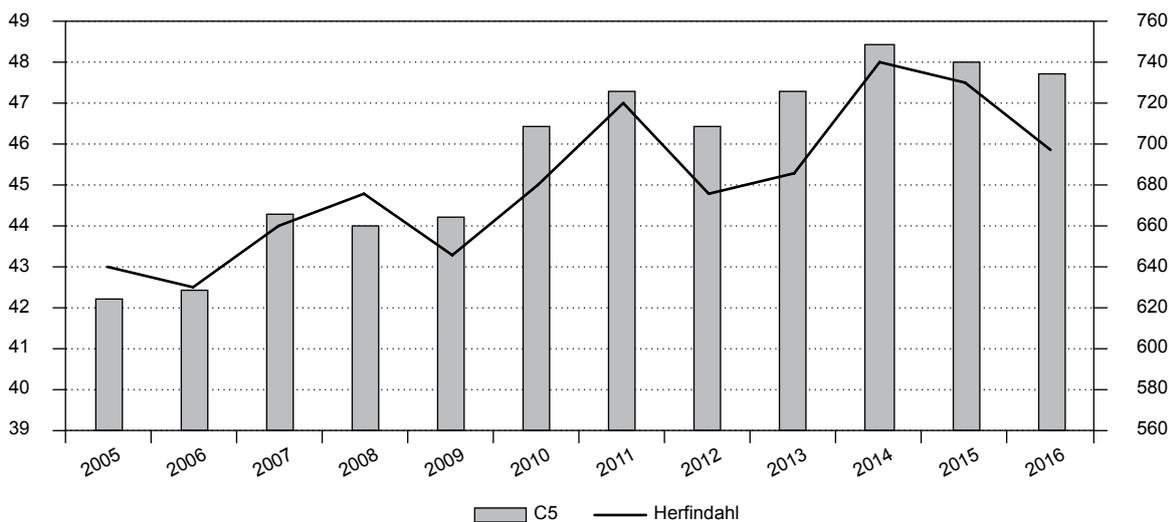
* Director General de la Asociación Española de Economía Digital (Adigital).

GRÁFICO 1
NÚMERO DE INSTITUCIONES DE CRÉDITO EN EL ÁREA EURO



FUENTE: Afi, BCE.

GRÁFICO 2
CONCENTRACIÓN BANCARIA EN EL ÁREA EURO



FUENTE: Afi, BCE.

CUADRO 1

CUENTA DE RESULTADOS AGREGADA DE ENTIDADES SIGNIFICATIVAS DEL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL

1S17	Var. i.a.	% s/ATM
Margen de intereses	-1,3%	1,29
Comisiones netas	9,4%	0,63
ROF	-19,6%	0,26
PNB	-21,4%	0,14
Margen bruto	-2,4%	2,34
Gastos de explotación	-0,6%	1,21
Margen de explotación	-3,2%	1,13
Pérdidas por deterioro	-8,7%	0,34
Dotaciones de pasivo y otros	-2,5%	-0,17
BAI	0,1%	0,63
Beneficio neto	5,8%	0,48

FUENTE: Afi, entidades.

Por otro lado, el origen financiero de la crisis económica que ha afectado a las principales economías desarrolladas y la defectuosa gestión de algunas entidades durante la última década han tenido importantes implicaciones sobre la reputación del conjunto de la industria bancaria. Si bien es cierto que no todas las entidades han tenido que afrontar eventos de riesgo relacionados con su gestión o gobernanza, la pérdida de confianza en el sector por parte de los clientes y de la ciudadanía en general supone una dificultad añadida para la reconstrucción de unos sólidos pilares sobre los que basar la recuperación de la industria y, sobre todo, la renovación de la oferta de valor del sector. Máxime, cuando el censo de clientes sí ha registrado una renovación con la incorporación, por ejemplo, de nuevas cohortes generacionales para las que la fidelidad a las enseñanzas financieras consolidadas no es ya una prioridad (sobre todo cuando más necesario es exhibir atractivos para competir con nuevos actores digitales).

Por si los tres elementos anteriores (rentabilidad, regulación y reputación) no fuesen ya suficientemente importantes, es preciso reservar un espacio privilegiado al que probablemente sea el mayor desafío y, a la vez, la mayor oportunidad a la que se enfrenta el sector financiero en la actualidad: su adaptación al nuevo contexto digital de la economía. Con ello, nos referimos al intenso proceso de cambio estructural que han introducido las tecnologías ligadas a la extensión de Internet, con la hiperconectividad y la movilidad como rasgos característicos. Y también, al incremento exponencial en capacidad de computación y de procesamiento de datos, que está acelerando la automatización del sector y cambiando la forma en la que se toman las decisiones, gracias, por ejemplo, a la creciente penetración de la inteligencia artificial.

La atribución de este protagonismo no es, por tanto arbitraria, sino que parte de una reflexión sobre el margen de actuación que el sector financiero tiene ante sí para poder reaccionar a los elementos de cambio que se han mencionado anteriormente.

El objetivo del presente artículo es abordar los detalles de este cambio de contexto y sus implicaciones sobre el sector financiero. En el siguiente apartado se aborda una caracterización de las principales transformaciones que ha desencadenado la revolución digital. En el apartado 3 se realiza un análisis de las distintas opciones estratégicas que la industria bancaria puede adoptar ante la irrupción de nuevos entrantes en el mercado de los servicios financieros. El último apartado recoge las conclusiones finales extraídas del análisis.

2. Principales cambios derivados de la revolución digital

Probablemente la irrupción de la revolución digital constituye el elemento clave para entender la transformación a la que estamos asistiendo. En este sentido, cabe recordar que el sector financiero nunca ha mostrado una actitud reticente ante la incorporación de avances tecnológicos en su seno. Por el contrario, los datos

muestran que el sector financiero se ha situado entre los inversores más activos en tecnología desde la segunda mitad del Siglo XX. No obstante, el momento actual es diferente. No se trata ya de invertir en tecnologías o aplicaciones, sino de un cambio de modelo de negocio, un cambio estructural mucho más profundo impulsado por tres elementos: *i)* nuevas tecnologías exponenciales, que hoy se combinan para producir un tipo de negocio y de transaccionalidad diferente; *ii)* nuevos tipos de clientes a los que el sector sirve; y *iii)* nuevos entrantes (*fin-tech* y grandes campeones digitales) que han emergido con el objetivo de competir por todo el negocio bancario o por los segmentos de valor más atractivos.

Nuevas tecnologías exponenciales

El desarrollo de Internet y de las tecnologías que se han desarrollado a partir de ella nos ha conducido a un nuevo escenario de hiperconectividad, en el que no solo las personas sino un creciente número de dispositivos, desde *smartphones* hasta pequeños electrodomésticos o vehículos de transporte de personas, están conectados en tiempo real. Esta conexión en red, además, no conlleva un gran coste, sino que se ha abaratado y popularizado hasta el extremo de comenzar a ser considerada casi como un servicio de primera necesidad, del mismo modo que antaño recibieron tal consideración otros avances como el agua corriente o la luz eléctrica.

La hiperconectividad de los individuos, que ha cambiado en pocos años hábitos sociales y relacionales arraigados desde hace décadas, junto con el Internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés), ha dado lugar a una explosión en cuanto a la capacidad de generación de datos.

El potencial de esto es enorme si se dispone, como es el caso hoy, de la tecnología computacional necesaria para tratar toda esta información y convertirla en conocimiento. No en vano durante los últimos años hemos asistido a un creciente interés por el denominado *big data* y *data science*, o ciencia del análisis de datos.

Por otro lado, han surgido nuevas infraestructuras tecnológicas, *cloud*, que tienen la ventaja de abaratar enormemente el almacenamiento y el procesamiento de la información, y reducir el tiempo de llegada al mercado de un nuevo servicio. También permiten la escalabilidad, lo que representa una ventaja diferencial respecto a las infraestructuras tecnológicas que se usaban hace pocos años, cuya capacidad de adaptación a la demanda era menos flexible y más costosa en términos de tiempo y de recursos económicos.

Asimismo, la tecnología de registro distribuido (*blockchain*) tiene la utilidad de descentralizar la validación (o autenticación), lo cual tiene una gran trascendencia sobre los proveedores de servicios que tradicionalmente han basado su aportación de valor sobre la intermediación. Es el caso de los notarios o de los registradores de la propiedad, pero también, en gran medida, de los proveedores de servicios financieros.

Por último, es preciso hacer referencia a la automatización y la inteligencia artificial. Más recientemente, se están observando avances notables en campos como el procesamiento de lenguaje natural o la toma de decisiones complejas no estandarizadas, que aceleran la obsolescencia de múltiples tareas y perfiles profesionales. Al mismo tiempo, esta nueva oleada tecnológica supone una oportunidad para imaginar nuevos productos de valor añadido y para la extensión a gran escala de servicios financieros, por ejemplo, de asesoramiento profesional en materia de ahorro e inversión, a una población que anteriormente no podía acceder a los mismos.

Todas estas tecnologías a las que se ha hecho referencia en los párrafos anteriores tienen además la característica de presentar un crecimiento exponencial. De hecho, se potencian entre sí y todavía no han terminado de desarrollarse.

Cambios en las expectativas y demandas de los clientes

El cambio de las preferencias en el modelo de relación con las entidades financieras por parte de los

clientes (*millennials*, generación Z, etc.) ha registrado una transformación significativa durante los últimos años. Esto es relevante porque obliga a definir ofertas muy segmentadas, proyectarlas hacia un futuro difícil de prever, y a superar el lastre de herencias de tipo tecnológico, organizativo y regulatorio que cuesta vencer.

Dichas ofertas deben tener en consideración el cambio en los estilos de vida y consumo de muchos de estos clientes que, por ejemplo, son usuarios habituales de plataformas de comercio electrónico o de servicios asociados en mayor o menor medida a la economía colaborativa. Asimismo, se observan patrones diferentes en cuanto a la manera en que los clientes se relacionan con las entidades. Por ejemplo, a través de una menor fidelidad a las entidades bancarias, al menos en comparación con lo que era habitual en generaciones anteriores, y por una mayor predisposición a considerar ofertas procedentes de actores distintos a estas entidades tradicionales.

El hecho, en todo caso, es que el sector financiero tiene que servir a un nuevo tipo de cliente que ha asimilado las características de Internet como estándar de calidad y servicio del mercado. Eso comprende elementos como, por ejemplo, una aproximación mucho más personalizada a sus necesidades como consumidor/cliente, la ausencia de restricciones horarias para operar (24 horas al día, 7 días a la semana y 365 días al año), o el uso indistinto de distintos canales (omnicanalidad), ya sea móvil, ordenador, *tablet*, y en mucha menor medida, presencial, sin que ello implique en absoluto una merma en la experiencia de calidad e inmediatez del servicio. De este modo, la disponibilidad de un espacio físico (sucursales) donde realizar labores de información, comercialización y transacciones deja de ser determinante, disolviendo en buena medida las «rentas de proximidad» sobre las que muchas entidades habían basado su estrategia comercial. Esta tendencia está cobrando una importante relevancia en el contexto de la unión bancaria que, aunque incompleta, está promoviendo que entidades que se sitúan fuera de las fronteras nacionales puedan operar a través de los canales digitales en otros países. Esto tiene

repercusiones principales como la pérdida de relevancia de la presencia física en términos de oficinas y empleados, entre otras.

Este cambio en los comportamientos de los clientes no solo está motivado por modas o hábitos recientes ligados al uso de la tecnología, sino que se ve reforzado por el mayor acceso a la información (y por tanto, una mayor facilidad para comparar entre las ofertas de las distintas entidades), lo que en definitiva ha equilibrado el poder de negociación de los clientes. Eliminada la ventaja de la proximidad y equilibrados los niveles de precios, habrá que competir, por tanto, por ofrecer la mejor experiencia para los clientes.

Buena muestra de estos cambios es el crecimiento en el porcentaje de población que utiliza servicios de banca *online* en el contexto europeo, que no ha dejado de crecer durante los últimos diez años (Gráfico 3).

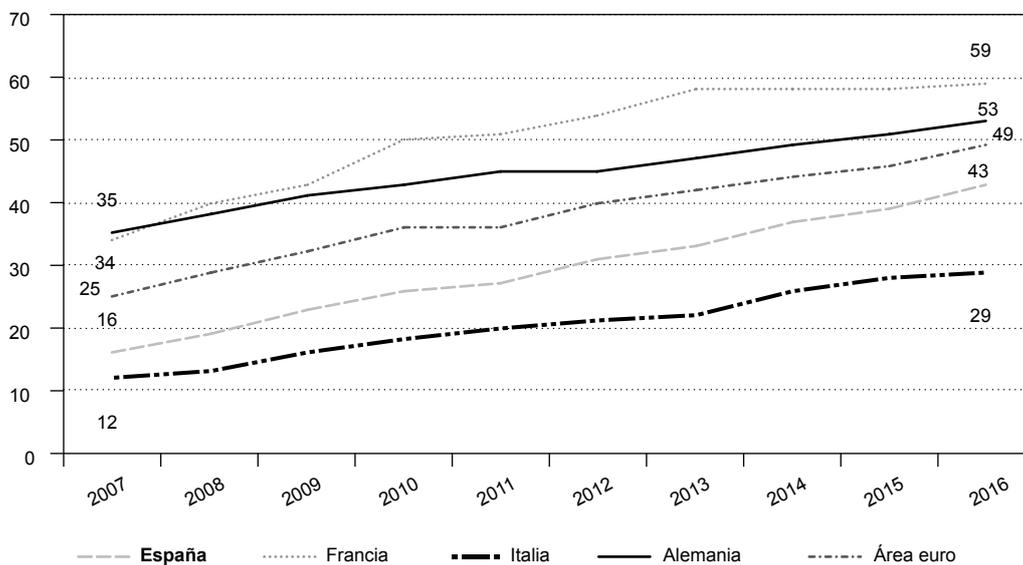
Un indicador interesante también es la capacidad de captar depósitos de clientes a través de la banca electrónica, como muestra el Gráfico 4, referido al caso español.

Nuevas iniciativas entrantes

En tercer lugar es preciso mencionar los nuevos entrantes en el sector financiero y, en particular, en el segmento bancario. Se trata de competidores como, por ejemplo, las *fintech*, que tienen como objetivo explotar oportunidades de negocio en segmentos concretos de la transaccionalidad bancaria tradicional (pasarelas de pagos, transferencias internacionales, etc.), apalancándose en dos elementos: por un lado, una mejor experiencia de cliente, integrando en su ADN las características que presenta la demanda actual (comentadas en el subapartado anterior) y, por otro, precios más accesibles, aprovechando la reducción de costes que hace posible una operativa 100 por 100 *online*, el apalancamiento en infraestructuras de terceros y la ausencia de costes de *legacy*.

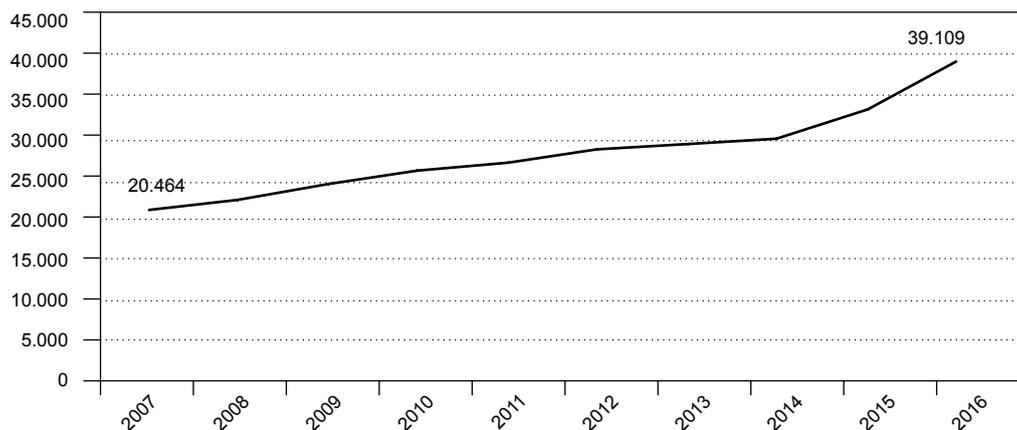
Además de las nuevas iniciativas *fintech*, las entidades bancarias tradicionales se enfrentan a la

GRÁFICO 3
PORCENTAJE DE POBLACIÓN QUE UTILIZA INTERNET BANKING



FUENTE: Afi, BdE, Eurostat.

GRÁFICO 4
DEPÓSITOS A TRAVÉS DE LA BANCA ELECTRÓNICA EN ESPAÑA
(En millones de euros)



FUENTE: Afi, BdE, Eurostat.

amenaza latente que supone para ellas la potencial entrada en el mercado de servicios financieros de los grandes *players* de la economía digital, los denominados GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon) y BAT (Baidu, Alibaba y Tencent). Algunos de estos grandes «campeones digitales» se sitúan ya en los aledaños del sector, realizando operaciones similares a las que realizan los bancos (aplazamiento de pagos, concesión de préstamos, pagos, etc.), aspirando a lograr una capacidad equivalente (o superior en muchos casos) en términos de capacidad de procesamiento, agilidad y excelencia de la experiencia digital entregada.

Esta situación, por una parte, supone un revulsivo para el sector, incrementando la competencia, ampliando la variedad de la oferta y reduciendo el precio para los clientes, pero, por otro lado, podría generar un cierto arbitraje regulatorio que debe ser observado con el fin de no desencadenar riesgos desde el punto de vista de la estabilidad del sistema financiero.

3. Planteamiento estratégico de las entidades bancarias. ¿Confrontación, competencia... colaboración?

Una vez analizado el contexto actual al que se enfrenta el sector y caracterizados los elementos principales que definen el reto digital, cabe preguntarse por el planteamiento estratégico que pueden formular las entidades bancarias. ¿Cuál es la visión que deben adoptar? ¿Es mejor confrontar los nuevos entrantes o buscar alianzas? ¿Es posible integrar las soluciones de las *fintech* en sus organizaciones?

Conviene recordar, a este respecto, el modelo que ha estado operativo durante muchos años, en el que las entidades bancarias disfrutaban de los beneficios de una cadena de valor integrada y de una fidelidad de los clientes muy superior a la observada en otros sectores.

Esta robusta cadena de antaño se ha visto debilitada por múltiples razones, y en distintos eslabones de la misma. Es cierto que todavía no está claro hasta qué punto los nuevos entrantes y, en particular, las *fintech*,

pueden llegar a afectar a los ingresos y beneficios de las entidades bancarias tradicionales, existiendo estimaciones que apuntan a una franja amplia, entre el 20 por 100 y el 80 por 100. No obstante, se trata de estimaciones que no tienen en cuenta la respuesta de los incumbentes en este mercado, las entidades bancarias, que obviamente no asisten inmóviles a este desafío.

El volumen de la inversión en TIC o IT¹ realizado por las entidades bancarias en los últimos años ha crecido significativamente, lo que podría revelar implícitamente no solo una intención de actualizar sus procesos, sino una posible estrategia de confrontación ante estos nuevos entrantes (*fintech*). Con todo, el éxito en la contestabilidad de los mercados no solo radica en la fortaleza, virtud que suele acompañar a los incumbentes, sino que también en buena medida es fundamental contar con agilidad suficiente para responder con inmediatez a las cambiantes exigencias de la demanda, ya sean pymes o particulares. Y en este caso, la situación puede estar más igualada, pues los nuevos entrantes no acarrear el coste de mantenimiento de estructuras (*legacy*), y su capacidad de llevar al mercado nuevos productos y servicios puede ser superior.

Por otra parte, algunos informes² muestran cómo a escala internacional parece observarse una tendencia que bascula desde la confrontación hacia la colaboración entre entidades bancarias y *fintech*. En particular, Norteamérica lidera este cambio: la ratio de inversión colaborativa/competitiva ha evolucionado desde un 40/60 en 2010 a un 60/40 en 2015 (Gráfico 5).

En cualquier caso, sea cual sea el lado hacia el que finalmente se incline la balanza, lo que parece seguro es que el ecosistema financiero de los próximos años tendrá un aspecto muy diferente al que hemos conocido en las últimas décadas. «Nuevas especies» poblarán este paisaje, como por ejemplo:

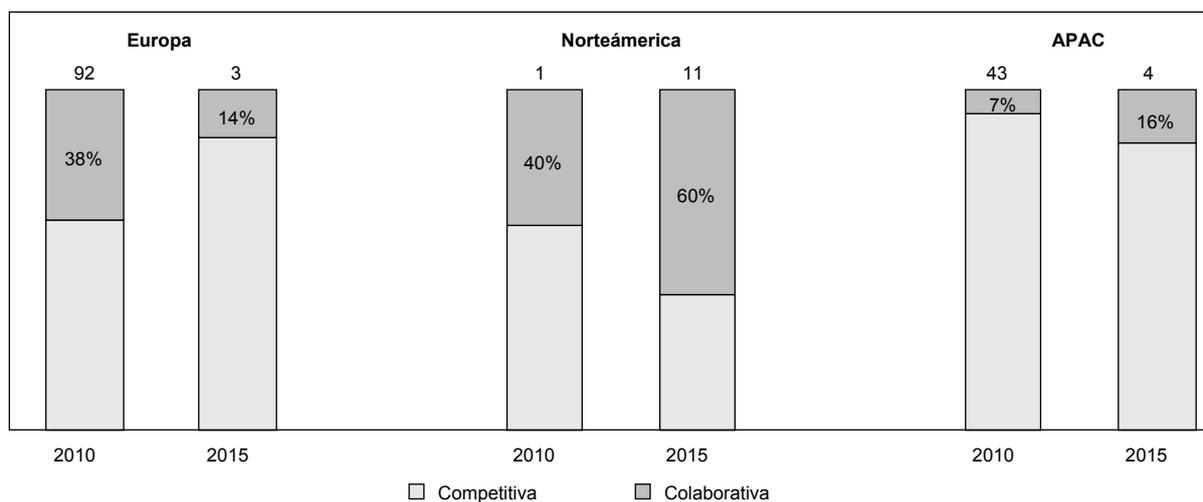
- Bancos decididos a transformarse radicalmente y convertirse en grandes *fintech*, ya sea a través de

¹ Acrónimo inglés de *Information Technologies*.

² ACCENTURE (2016). *Fintech and the Evolving Landscape*.

GRÁFICO 5

INVERSIÓN COLABORATIVA *FINTECH* VERSUS INVERSIÓN COMPETITIVA *FINTECH* (2010, 2015)
(En millones de dólares)



FUENTE: ACCENTURE (2016).

estrategias que afecten al conjunto de la entidad o a secciones (o *spin-offs*) de la misma.

- Grandes *fintech* transformándose en bancos virtuales.
- Múltiples *fintech* especializadas, tratando de ganar cuota de mercado en nichos valiosos de la cadena de valor de los bancos.
- Bancos tomando participaciones en *fintech* e integrando en sus estructuras soluciones de nicho provistas por esos mismos actores.
- Bancos colaborando con *fintech* para reforzar sus ventajas competitivas en ámbitos donde estas organizaciones han demostrado mayor agilidad y capacidad de mejorar la experiencia de los clientes.

En definitiva, un ecosistema complejo y heterogéneo, en el que la dirección estratégica de los bancos deberá definir la visión competitiva de su entidad en base a un esquema caracterizado por, al menos, tres pilares:

— Datos: los bancos siguen teniendo acceso a un volumen de datos (*stock* histórico y flujo imparabile) sobre sus clientes difícil de superar por otros nuevos entrantes, gracias a su papel de intermediarios en múltiples operaciones transaccionales y de inversión. Por otro lado, el tratamiento de los datos realizado por los nuevos competidores es, en muchos casos, más ágil y eficiente. Adicionalmente, la tendencia regulatoria se está inclinando de forma notable en favor de que el consumidor disponga de la propiedad y el control de sus datos, favoreciendo, por tanto, que el consumidor pueda permitir que terceras entidades usen sus datos.

— Riesgos: los bancos, gracias a la información que poseen y a su experiencia, en general siguen siendo capaces de realizar mejores evaluaciones de sus clientes (*scoring*). No obstante, las *fintech* pueden encontrar nichos de especialización (por ejemplo, en el ámbito de la financiación a pymes o al consumo) donde sus ventajas competitivas podrían ser mayores.

La puesta en valor de nuevas técnicas analíticas, provenientes de la actualmente red denominada inteligencia artificial abre, asimismo, un importante vector de mejora en términos de progreso de modelos de medición y control de riesgos.

— Regulación. Como ya hemos comentado anteriormente, la mayor parte de las *fintech* no están, por el momento, sujetas a la ingente cantidad de regulación que deben cumplir los bancos. Esto tiene dos vías de repercusión: por una parte, no se ven obligadas a soportar cuantiosos costes operativos, pero, por otra parte, la percepción de confianza y seguridad que los consumidores depositan en los bancos es, aún hoy, superior. En todo caso, la generación de *sandboxes* regulatorios y la regulación basada en el servicio versus regulación asentada en la tipología de entidad son elementos que se encuentran en plena discusión y desarrollo y, previsiblemente, suavizarán las asimetrías actuales en cuanto a exigencia regulatoria.

4. La respuesta de la banca en España

Las entidades financieras españolas no han permanecido ajenas a este proceso de transformación tecnológica y estratégica. Por el contrario, algunos trabajos recientes³ muestran cómo el cambio tecnológico y la necesidad de adaptarse a las nuevas formas de consumo de los clientes están entre las mayores preocupaciones del sector financiero español, situándose estas cuestiones entre las tres más importantes para el 70 por 100 de las entidades, solo por detrás de los aspectos relacionados con el marco regulatorio. Es más, en torno al 80 por 100 de las entidades españolas mencionan la transformación digital como una prioridad de sus planes estratégicos⁴.

Como respuesta, las entidades financieras españolas han impulsado durante los últimos diez años su

oferta de banca digital, intentando adaptarse a las nuevas demandas de los clientes. En la práctica, esto se ha traducido en esfuerzos orientados a la creación de una cultura digital interna; la implementación de canales digitales (desde la multicanalidad hacia la omnicanalidad, etc.); el desarrollo de capacidades para el tratamiento de los datos del cliente (a través del uso de herramientas de *big data* y *data science*); o la búsqueda de una mejora de la experiencia del cliente/usuario, cada vez más exigente, entre otros elementos.

Cambios organizativos

A pesar de la importancia que desde la dirección de las entidades españolas se atribuye a la transformación digital, existen barreras importantes a las que éstas se están enfrentando. Se trata, en buena medida, de barreras internas derivadas de los costes de adaptar una estructura organizativa compleja y que cuenta con su propia inercia.

En este sentido, se observan distintos modelos de adaptación al cambio digital, en términos de organización, donde la mayoría de las entidades financieras han desarrollado nuevos departamentos orientados a desarrollar una agenda u hoja de ruta digital, mientras que otras entidades han optado por impulsar estos cambios desde áreas previamente existentes (*marketing*, tecnología, etc.). Sin embargo, a pesar de las diferentes estrategias de implementación, también existe un consenso claro: la transformación digital y la innovación no pueden realizarse de forma aislada sino que es necesario actuar de forma transversal, involucrando a toda la organización.

La transversalidad se consigue enfocando la totalidad del modelo de negocio de las entidades hacia plataformas adaptadas a la era digital, centrándose en la automatización de procesos, modelos analíticos o el desarrollo de nuevas funcionalidades y áreas de negocio a través de los canales digitales. Para conseguir este objetivo, algunas entidades españolas se están apoyando en iniciativas de innovación de carácter

³ FUNCAS, KPMG (2017). *El nivel de madurez digital del sector financiero en España*.

⁴ FUNCAS, KPMG (2017). *Op.cit.*

CUADRO 2

PRINCIPALES APLICACIONES DE LAS GRANDES ENTIDADES BANCARIAS ESPAÑOLAS

Entidades	Carácter confrontativo/competitivo	Carácter cooperativo
BBVA	BBVA Wallet Bconomy App del BBVA BBVA Cloud Simple	Holvi OpenPay Atom Bank
Santander	Openbank Santander Wallet Confirming App del Santander	Payment solutions Ripple SigFig Curve
La Caixa	ImaginBank CaixaBank Wallet	ApeSoft Worldcoo Wallapp
Bankia.....	Bankia Wallet Bankia App	Petty cash Simple advice Inespay

FUENTE: Elaboración propia.

abierto, como los laboratorios de innovación (con un 69 por 100 de adopción, según datos de la encuesta impulsada por Funcas) o en iniciativas transformadoras de la cultura del trabajo y corporativa como el uso de herramientas colaborativas (63 por 100 de adopción) o la virtualización de los puestos de trabajo (con un 50 por 100 de adopción). De esta manera, el personal incorpora estos nuevos métodos en su trabajo diario, mejorando la flexibilidad y la agilidad de las organizaciones.

Nuevos productos y modelos de negocio

En la adaptación del modelo de negocio y la generación de nuevas vías de ingresos, en el marco competitivo/colaborativo se observan incipientes experiencias de colaboración entre la banca tradicional y las *fintech*. A pesar de que la totalidad de las empresas financieras españolas han desarrollado portales web y aplicaciones de banca móvil propias, así como un amplio desarrollo de las aplicaciones de pago

NFC (existentes en todos los grandes bancos), existen también avances en términos de colaboración a través de la potenciación de fondos de capital riesgo especializados o participaciones directas en empresas. Además, en aquellos productos y servicios con una mayor complejidad tecnológica o función más alejada de la banca tradicional como es el caso de las aplicaciones de pago a través de *blockchain*, los pagos P2P o las aplicaciones agregadoras de datos, también se opta por la estrategia de colaboración (Cuadro 2).

En cuanto a la oferta digital, los nuevos clientes tienen un perfil y unas exigencias, en términos de accesibilidad y experiencia de usuario, diferentes a las demandadas hasta el momento. Por esta razón, las entidades están aumentando su oferta digital incorporando la posibilidad de contratar *online* progresivamente más productos. Esto, junto con la crisis económica, ha llevado a cambios en la red comercial en España, pasando de un modelo con un gran número de sucursales a otro caracterizado por su reorganización y agrupación,

además de cumplir tareas más específicas (atención a clientes no digitales, asesoramiento, operaciones especiales...).

Marco operativo

El marco operativo en el que la banca desarrollaba su negocio ha cambiado considerablemente. Uno de los avances más notables ha sido la incorporación del sistema *Cloud Computing*, caracterizado por su capacidad de almacenamiento masivo y por su disponibilidad desde cualquier dispositivo.

Sin embargo, este nuevo entorno digital lleva a los bancos a dotarse de nuevas medidas de seguridad (ciberseguridad) para así evitar no solo el fraude a sus clientes, sino también para proteger su propio sistema tecnológico ante su creciente exposición. A su vez, la seguridad (y la regulación) condiciona el uso de los nuevos medios de pago (aplicaciones móviles, *wallets*, *stickers contactless*, *wearables*...) que se están abriendo paso en un mercado como el español, donde sigue dominando el uso de efectivo.

Otros avances como las criptomonedas y *blockchain*, aún en fase de madurez y experimentación, captan la atención de la banca española como negocio potencial. Mientras tanto, el desarrollo de interfaces de programación de aplicaciones (API por sus siglas en inglés), con su apertura a terceros, busca dotar al sector financiero de mayor flexibilidad a su infraestructura técnica.

5. Conclusiones

En primer lugar, desde el punto de vista del entorno macroeconómico no parece que sea posible esperar grandes alivios (o retornar a la situación previa a la crisis) por la parte de los ingresos del sector. Las perspectivas sobre crecimiento económico y desarrollo demográfico, al menos en el contexto europeo, no permiten vislumbrar grandes oportunidades sobre las que anclar el crecimiento de los resultados del sector. Por lo menos a corto y medio plazo.

Por otro lado, desde el punto de vista de los costes, el sector sigue manteniendo en buena medida estructuras sobredimensionadas que es costoso ajustar, al menos en períodos de tiempo reducidos. De hecho, aunque el sector lleve varios años ajustando la capacidad operativa, es en el ejercicio 2017 cuando se han empezado a notar los efectos de menores gastos de explotación. Eso implica que en la mayor parte de mercados europeos puede seguir existiendo margen para continuar explorando operaciones de consolidación bancaria (reducción de entidades, número de oficinas, etc.). Pero se trata de un horizonte limitado, al menos hoy día, por las barreras que siguen existiendo para la consecución de una verdadera unión bancaria. Entre ellas cabe mencionar cuestiones como la ausencia de un fondo de garantía de depósitos paneuropeo, asimetrías en fiscalidad, legislación de insolvencias, agilidad de tribunales, etc. Faltan muchos elementos, por tanto, para que podamos asistir al nacimiento de nuevos bancos transfronterizos, ya que incluso los bancos europeos pueden operar en cualquier país con los nuevos canales digitales y no necesitan necesariamente presencia física (en forma de empleados y oficinas) en todos los países.

En cuanto a la regulación, sigue sin vislumbrarse en el horizonte un marco en el que las oleadas regulatorias que cada cierto tiempo inciden en el sector vengán precedidas de un análisis de impacto previo. El complejo contexto regulatorio actual, unido a la fragmentación que acarreará el *brexit*, tampoco favorece la llegada de grandes movimientos que equilibren a corto plazo el terreno de juego, equiparando los derechos y deberes de la industria y de los grandes gigantes tecnológicos que comienzan a interesarse por la prestación de servicios financieros.

En resumen, el análisis del contexto reciente y de los retos inmediatos del sector permite concluir que la industria bancaria deberá enfrentarse a cambios muy notables durante los próximos años. Por un lado, las entidades deberán gestionar con inteligencia

su redimensionamiento interno, aligerando sus estructuras, adaptando la cualificación de su capital humano al nuevo contexto y, quizás también, preparándose para nuevas operaciones de fusión preventiva que eviten ajustes traumáticos, aunque el proceso de fusiones vendrá no tanto a nivel europeo como a nivel nacional. Por otro lado, la industria bancaria deberá volcarse (ya lo está haciendo), en analizar a fondo las implicaciones del cambio tecnológico ligado a la digitalización, y renovar su oferta de valor y experiencia de cliente para preservar su competitividad, escogiendo cuidadosamente una estrategia inteligente —de confrontación, competencia y/o colaboración— con respecto a los nuevos actores entrantes en el mercado de los servicios financieros, ya sean *fintech* o grandes *players* del mundo digital.

Referencias bibliográficas

- [1] ACCENTURE (2015). *The Future of Fintech and Banking: Digitally Disrupted or Reimagined?*
- [2] ACCENTURE (2016). *Fintech and the Evolving Landscape: Landing Points for the Industry*.
- [3] ACCENTURE STRATEGY (2015). *Being Digital: Digital Strategy Execution Drives a New Era of Banking*.
- [4] BERGER, A.N.; DEMIRGÜÇ-KUNT, A.; LEVINE, R. y HAUBRICH, J.G. (2003). *Bank Concentration and Competition: An Evolution in the Making*. Estados Unidos. Septiembre.
- [5] EUROPEAN BANKING AUTHORITY (2017). *Discussion Paper on the EBA's Approach to Financial Technology (FinTech)*. Agosto.
- [6] FEDERAL DEPOSIT INSURANCE CORPORATION (2015). *Supervisory Insights*.
- [7] FINANCIAL CONDUCT AUTHORITY (2016). *Call for Input to the Post-implementation Review of the FCA's Crowdfunding Rules*. Julio.
- [8] FUNCAS, KPMG (2017). *El nivel de madurez digital del sector financiero en España*.
- [9] LEVINE, R.; LIN, C. y WANG, Z. (2017). «Acquiring Banking Networks». *National Bureau of Economic Research Working Paper* n° 23.469. Junio.
- [10] UNIVERSITY OF CAMBRIDGE (2016). *Pushing Boundaries: The 2015 UK Alternative Finance Industry Report*, Cambridge. Febrero.
- [11] U.S. DEPARTMENT OF THE TREASURY (2016). *Opportunities and Challenges in Online Marketplace Lending*, Estados Unidos. Mayo.