



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena



FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA  
EMPRESA

# INCORPORACIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS AL NEGOCIO BANCARIO EN ESPAÑA: IMPACTO DE LAS “FINTECH”

---

**Autor: Rocío Torres Blázquez**

**Directora: María del Mar Vázquez Méndez**

**Curso 2016/2017**

Trabajo Fin de Grado para la obtención del título de Graduado en Administración y  
Dirección de Empresas



Incorporación de las Nuevas Tecnologías al Negocio Bancario en España:  
Impacto de las “Fintech”



## **RESUMEN**

El sector bancario ha sufrido una transformación en estos últimos años, no solo por las medidas derivadas de la crisis económica, sino también por la transformación digital. En el terreno de las nuevas tecnologías han irrumpido con fuerza unos nuevos competidores, las Fintech. Ahora tienen las entidades financieras que replantearse el modelo de negocio, ya que las Fintech traen un nuevo concepto de cómo gestionar las finanzas y, el nuevo cliente bancario es más exigente.



## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>2. DESCRIPCIÓN Y EVOLUCIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL</b>	
2.1. Concepto de Sistema Financiero.....	9
2.2. Sistema Bancario Español.....	12
2.3. Medidas derivadas de la crisis económica.....	13
<b>3. ENTORNO DEL SISTEMA FINANCIERO</b>	
3.1. Ámbito Regulatorio.....	16
3.1.1. El primer Banco español intervenido por las autoridades europeas.....	20
3.2. Política Monetaria.....	21
<b>4. PANORAMA ACTUAL DEL SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL</b>	
4.1. Cajas de Ahorro.....	27
4.2. Cooperativas de Crédito.....	30
4.3. Evolución de la Red de oficinas bancarias.....	32
4.4. Empleo en el sector financiero.....	34
<b>5. EL CLIENTE BANCARIO</b>	
5.1. Pérdida de confianza.....	37
5.2. Perfil del cliente bancario.....	40
<b>6. TRANSFORMACIÓN DIGITAL</b>	
6.1. Nuevas Tecnologías.....	42
6.2. La propuesta digital de las entidades financieras españolas .....	43
6.3. Tendencias Sector Financiero .....	48
6.4. Guerra de Wallets .....	50
<b>7. IMPACTO DE LAS FINTECH EN ESPAÑA</b>	
7.1.¿Qué son las Fintech? .....	52
7.2.Tipos de Fintech .....	52
7.3. Empresas Fintech.....	54
7.4.El fenómeno Fintech.....	56
7.5.Marco Regulatorio .....	59
<b>8. CONSIDERACIONES FINALES.....</b>	<b>61</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>64</b>
<b>10. ANEXOS.....</b>	<b>67</b>



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1: Clasificación de los intermediarios financieros.....</b>	<b>10</b>
<b>Gráfico 2: Funcionamiento del Sistema Financiero.....</b>	<b>10</b>
<b>Gráfico 3: Resumen del marco de funcionamiento del Sistema Financiero.....</b>	<b>11</b>
<b>Gráfico 4: Tipos de interés oficiales y balance del Eurosistema.....</b>	<b>24</b>
<b>Gráfico 5: Tipos de interés y curvas de rendimientos por plazos.....</b>	<b>26</b>
<b>Gráfico6: Composición del sistema financiero español.....</b>	<b>28</b>
<b>Gráfico 7: Cronograma Entidades Financieras.....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 8: Principales grupos bancarios.....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 9: Grupos cooperativos y fusiones de las Cooperativas de Crédito.....</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico 10: Evolución número de oficinas bancarias.....</b>	<b>32</b>
<b>Gráfico 11: Índice de penetración bancaria (IPB).....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 12: Evolución número de empleados en entidades de depósito.....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 13: Empleados de la banca en los países de la Unión Europea en 2010....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 14: Empleados de la banca en los países de la Unión Europea en 2014....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 15: Ratio de empleados por oficina.....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 16: Porcentaje de contratación tradicional y contratación digital.....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 17: Entidades que disponen de canales alternativos.....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 18: Número de APPs disponibles en las entidades de crédito.....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 19: Soluciones de negocio mediante APPs.....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 20: Entidades que gestionan perfiles corporativos en redes sociales.....</b>	<b>47</b>



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**AEB** – Asociación Española de Banca

**AFI** - Analistas Financieros Internacionales

**BASILEA III** – Marco regulador global para reforzar los bancos y sistemas bancarios

**BCE** – Banco Central Europeo

**BE** – Banco de España

**CECA** – Confederación Española de Cajas de Ahorros

**CNMV** – Comisión Nacional del Mercado de Valores

**EBA** – Autoridad Bancaria Europea (European Banking Authority)

**EDE** – Entidades de Dinero Electrónico

**FMI** – Fondo Monetario Internacional

**FROB** – Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria

**FUNCAS** – Fundación de Cajas de Ahorros

**FUR** – Fondo Único de Resolución

**IPB** – Índice de Penetración Bancaria

**JUR** – Junta Única de Resolución

**MUS** – Mecanismo Único de Supervisión

**MUR** – Mecanismo Único de Resolución

**SEGD** – Sistema Europeo de Garantía de Depósitos

**UE** – Unión Europea

**UEM** – Unión Económica y Monetaria

**UNNAC** – Unión Nacional de Cooperativas de Crédito



Incorporación de las Nuevas Tecnologías al Negocio Bancario en España:  
Impacto de las “Fintech”



## 1. INTRODUCCIÓN

El sistema financiero español ha sufrido importantes cambios en los últimos años debido principalmente a la crisis económica internacional que se inició en 2007. El Gobierno español, dadas las circunstancias de la inestabilidad económica y las dificultades de las entidades financieras, procedió a la reestructuración del sector. Además, para prevenir otra crisis económica se impulsó una estricta política de regulación y supervisión, tanto a nivel nacional como internacional.

Al contexto económico y regulatorio se añade un nuevo panorama donde las tecnologías son cada vez más importantes en el sector financiero. Un sector que siempre se ha caracterizado por su gran capacidad de adaptación a los avances tecnológicos, pero nos encontramos en un punto donde parece que se necesita algo más que incorporar nuevas tecnologías.

En este Trabajo Fin de Grado (TFG) vamos a ver en el segundo capítulo en que consiste el sistema financiero español, los cambios que ha sufrido en los últimos años, y las medidas de estímulo en materia de política económica que el gobierno desarrolló debido a la crisis económica. En el capítulo 3 nos situamos en el entorno del sistema financiero donde vamos a ver en que consiste la nueva regulación que incorpora la Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades financieras. Para poder comprender la forma de operar de esta estricta política de regulación y supervisión comentaremos el caso del primer banco de España que es intervenido por las autoridades europeas, el reciente caso del Banco Popular, del que incluimos en el anexo el comunicado del Banco Santander donde hace pública la compra. Por otra parte, en el capítulo 3 resumiremos algunas medidas de política monetaria que, en estos últimos años, han sido de especial importancia debido a que los tipos de interés han llegado a su mínimo histórico y el BCE tuvo que adoptar medidas extraordinarias.

El sector financiero se ha visto afectado profundamente por la crisis, por lo que veremos en el capítulo 4 la reestructuración del sector. Proceso que consistió en operaciones de fusiones, adquisiciones, reforma del régimen jurídico de las cajas de ahorros y otras medidas que dieron lugar a un sector más concentrado. Como consecuencia de estas transformaciones en las Cajas de Ahorros y Cooperativas de Crédito han nacido dos nuevas figuras para no dejar aislados a una parte de la población: la Ofibus y los Directores Autónomos. En el capítulo 5 analizaremos al nuevo cliente bancario,





tratando en primer lugar la pérdida de confianza en las entidades financieras, y por otro lado describiremos el perfil del nuevo cliente bancario.

En el capítulo 6 se tratan las nuevas tecnologías en el sector bancario. Las entidades financieras están cambiando su forma de operar, debido principalmente a la demanda de una mayor adaptación a las nuevas formas de interacción digital por parte de sus clientes, y al aumento de la competencia; las tendencias tecnológicas del sector financiero a las que nos está conduciendo la revolución digital, además de la lucha por crear monederos virtuales. En el capítulo 7, sin embargo, nos dirigimos a los nuevos competidores, las Fintech, que son innovadores, con estructuras flexibles y están orientados a las necesidades de los clientes. Veremos los diferentes tipos de empresa, las existentes a fecha de junio de 2017 en España, cómo emprender en este sector y el marco regulatorio. En el capítulo 8 expondremos las conclusiones de este TFG. En el capítulo 9 se recoge la bibliografía consultada y en el anexo el comunicado del Banco Santander antes mencionado.



## 2. DESCRIPCIÓN Y EVOLUCIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL

### 2.1 Concepto de Sistema Financiero

El sistema financiero de acuerdo con Sebastián y López (2015) está formado por el conjunto de instituciones, intermediarios y mercados financieros a través de los cuales se conduce el ahorro hacia la inversión.

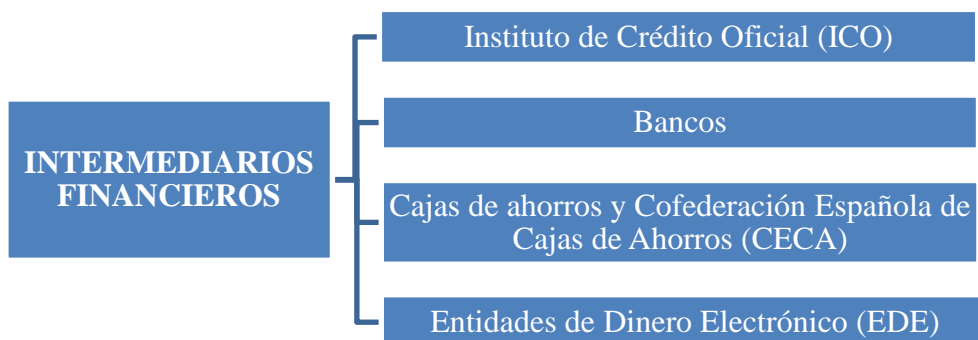
Los elementos fundamentales del sistema financiero son:

- **Instrumentos financieros**, también denominados activos financieros, son instrumentos que canalizan el ahorro hacia la inversión. Las empresas cuando necesitan financiación acuden a los mercados financieros emitiendo este tipo de activos. Sus características principales son: el grado de liquidez en función de su facilidad de conversión en dinero; el riesgo, en función de la solvencia del emisor y sus garantías; y la rentabilidad, dependiendo de la capacidad de producir intereses u otro tipo de rendimiento (López, 2017).
- **Los intermediarios financieros**, siguiendo a Garrido (2015), son los que prestan a los demandantes de financiación los fondos que piden prestados, por tanto, se sitúan entre los ahorradores y los demandantes de financiación. Además de los intermediarios financieros, existen otros intermediarios que son llamados bursátiles.
- **Los mercados financieros** ponen en contacto a los demandantes de financiación y a los ahorradores, y en ellos se determinan los precios (Sebastián y López, 2015).



Mostramos en el gráfico 1 la clasificación de los intermediarios financieros en España:

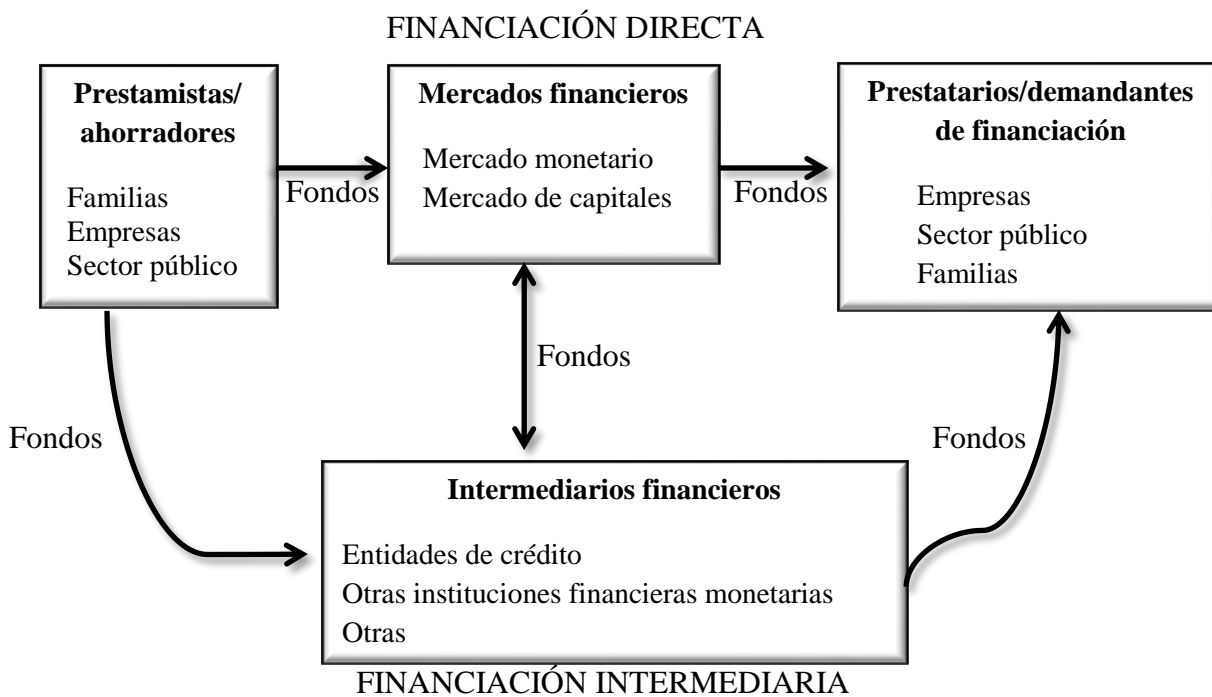
**Gráfico 1- Clasificación de los intermediarios financieros**



Fuente: Sebastián y López (2015)

En el gráfico 2 resumimos el funcionamiento del sistema financiero:

**Gráfico 2 - Funcionamiento del sistema financiero**



Fuente: Banco Central Europeo



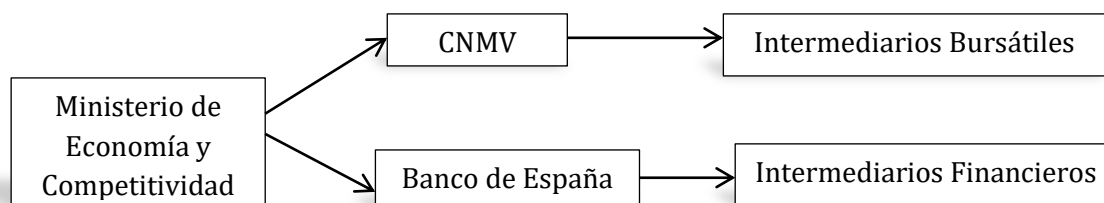
Un ejemplo sencillo de su funcionamiento se da cuando se solicita un crédito en una entidad financiera: una clienta necesita 50.000€ para la adquisición de una vivienda. Esta clienta sería la demandante de financiación. La entidad financiera a la que recurre sería el intermediario financiero. Los ahorradores que han depositado su dinero en la entidad financiera serían los inversores, y el mercado financiero es el escenario de la operación.

El sistema financiero español de acuerdo con Sebastián y López (2015), se estructura con una serie de órganos políticos y otros de supervisión y de control. La máxima autoridad está representada por el Ministerio de Economía y Competitividad, responsable del funcionamiento de las instituciones financieras (órgano político-decisionario). Entre los órganos de supervisión y de control, destaca la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y el Banco de España (BE).

El Banco de España ejerce funciones de vital importancia para nuestro sistema financiero, pero lo que nos interesa destacar es la función referente a la “Supervisión de entidades de crédito y otras entidades y mercados financieros”. Tal supervisión se realiza por el Banco de España sobre la totalidad de los intermediarios financieros.

La Comisión Nacional del Mercado de Valores, es el organismo encargado de supervisar e inspeccionar los mercados de valores españoles y la actividad de cuantos intervienen en los mismos.

### **Gráfico3-Resumen del marco de funcionamiento del sistema financiero**



Fuente: Elaboración propia



## 2.2 Sistema Bancario Español

El sistema bancario ha cambiado y evolucionado en el ámbito operativo y también en su ámbito regulatorio y estructural tras la crisis iniciada a principios de 2007 y las medidas que se han tomado al respecto.

De acuerdo con Garrido (2015), la banca, las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito son los tipos de entidades que han formado el sistema bancario, cada una de ellas con unas características y servicios determinados, dependiendo de las características de la clientela a la que estaban enfocadas:

**Los Bancos** → son sociedades anónimas y destinan sus beneficios al pago de dividendos a sus accionistas. Están orientadas a la financiación del mundo empresarial y dan servicio a todo tipo de clientela.

**Cajas de Ahorros** → son entidades sin ánimo de lucro y con finalidad social que destinan sus excedentes a la realización de obras de carácter benéfico-social. Éstas se orientan a pequeños ahorradores y a la financiación hipotecaria con una presencia geográfica limitada.

**Cooperativas de Crédito** → comprenden dos tipos de instituciones: las cooperativas de crédito y las cajas rurales. Son sociedades de carácter cooperativo que distribuyen entre sus socios sus posibles beneficios, que se dedican básicamente al ámbito rural.

Tras decisiones gubernamentales, atendiendo a las situaciones que se han ido presentando debido a la profunda crisis financiera iniciada en 2007, el sistema financiero español se ha modificado profundamente. Los bancos, como veremos más adelante, se han ido fusionando entre ellos y/o adquiriendo otras instituciones de menor dimensión, para ganar tamaño y alcanzar una posición de liderazgo en el mercado.

Las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito se han transformando en bancos, ya que en 2010 mediante el Decreto-Ley 11/2010 se impulsó la bancarización de las cajas, pudiendo ejercer su actividad financiera a través de un banco. A partir de entonces, con la liberación del régimen regulatorio obtuvieron potestad para realizar las mismas operaciones y prestar los mismos servicios que los bancos. El proceso de fusión ha sido importante en el sector de las cajas de ahorros, en las cuales, además, se ha producido un cambio en su modelo societario.



### **2.3 Medidas Derivadas De La Crisis Económica**

De acuerdo con la Secretaría de Estado del Ministerio de la Gobernación, en 2008 comenzaron a manifestarse en España los primeros indicios de la crisis financiera internacional y surgen las causas internas de la misma, afectadas por la “burbuja inmobiliaria” o “housing bubble”.

La crisis se manifiesta en una disminución de la actividad financiera y económica. Ante esta situación se adoptan una serie de medidas de estímulo en materia de política económica:

- En 2012 se puso en marcha un proceso de saneamiento de activos inmobiliarios para reparar y preservar los balances de las entidades financieras; se establece un régimen de fusiones de entidades; se aumenta el nivel de provisiones genéricas para los activos no problemáticos, y las entidades que tuvieran necesidades de capital recibirían el apoyo del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB).
- Se elaboraron dos informes individuales de valoración externa del grado de saneamiento de los balances bancarios por las agencias Roland Berger y Oliver Wyman. Estos informes han tenido lugar como una medida para incrementar la transparencia del sistema bancario español, en línea con los criterios de la Comisión Europea, del Banco Central Europeo (BCE) y del Fondo Monetario Internacional (FMI), para mejorar la credibilidad del sistema financiero español y despejar dudas sobre los balances bancarios.
- En el resultado de los informes de valoración, se obtuvieron unas necesidades de recapitalización de entre 16.000 millones y 26.000 millones de euros en el escenario favorable, y de entre 51.000 millones y 62.000 millones en el escenario adverso.
- En junio de 2012, tras analizar los informes de valoración, el Gobierno solicitó formalmente ayuda financiera al Eurogrupo, con el apoyo de los socios europeos, para la recapitalización de las entidades que lo necesitaran. Se solicitó un importe que cubriría las necesidades de capital más un margen de seguridad adicional, hasta un máximo de cien mil millones de euros.
- Al mes siguiente se firmó el Memorando de Entendimiento para la asistencia financiera. En este documento se recoge una estrategia global para conseguir que el crédito vuelva a la economía real (mediante un proceso de reestructuración y



resolución de entidades y la creación de un mecanismo para la segregación de los activos deteriorados) y de esta manera conseguir reducir la probabilidad y la gravedad de crisis futuras.

- El Gobierno culminó con la reforma del sistema financiero, con la aprobación del Real Decreto Ley de Reestructuración y Resolución de Entidades de Crédito, en donde se crea una sociedad de gestión para aislar los activos tóxicos de las entidades financieras y posibilita la liquidación de bancos inviables, conocida como “banco malo” o SAREB. Es una entidad que adquiere los activos dañados de los bancos, los mantiene entre 10 y 15 años para luego venderlos, a fin de que los bancos intervenidos tengan un balance saneado y puedan centrarse en su actividad. Además, incluye una nueva regulación del FROB para reforzar su intervención en las fases de gestión de crisis.

Siguiendo a Méndez (2015), de conformidad con la propuesta de dirección política marcada por el Consejo Europeo, las soluciones a una crisis de tal magnitud pasan por el avance hacia una unión bancaria, económica y fiscal, lo que tiene que ir acompañado de una profundización en la legitimidad democrática, y por tanto también en la unión política. En esta línea se sitúan las principales novedades que experimenta el BCE a raíz de la crisis, ya que el Eurobanco está siendo protagonista y objeto de importantes reformas.

Una de las principales novedades reside en el inicio de la construcción de una unión bancaria dentro de un nuevo diseño institucional de la Unión Económica y Monetaria (UEM). El BCE desempeña desde el 4 de noviembre de 2014 tareas de supervisión prudencial de las instituciones de crédito, tareas que le correspondían a cada Banco Central o autoridad nacional competente. Esto se unifica con el fin de garantizar la solidez del sistema bancario para intentar aumentar la integración financiera de la eurozona y su estabilidad. La unión bancaria se compone de un Mecanismo Único de Supervisión (MUS), y de procedimientos comunes de reestructuración y resolución bancaria y de garantía de depósitos. El objetivo último de este nuevo poder consiste en que todos puedan recuperar la confianza en el sistema bancario. El BCE desempeña estas tareas en el marco de un MUS integrado por el BCE y las autoridades nacionales competentes del área euro. El BCE con este sistema supervisa directamente a 3.600



bancos, pertenecientes a 18 Estados miembros, en el marco de un único sistema (en función de criterios de tamaño, carácter significativo o valor total de los activos).

El segundo pilar del proyecto de unión bancaria en Europa es el Mecanismo Único de Resolución (MUR). Se igualan las normas y procesos para intervenir y liquidar entidades en quiebra, y se crea un fondo de resolución único con aportaciones de todos los bancos de la eurozona. Su ámbito de aplicación es el de los Estados miembros del área euro, pero admite que puedan adherirse al mismo los Estados de la UE que no han adoptado el euro a través de un acuerdo de cooperación estrecha.





### 3 ENTORNO DEL SISTEMA FINANCIERO

#### 3.1 Ámbito Regulatorio

De acuerdo con la ley 10/2014<sup>1</sup>, el sector financiero y, dentro de él el sector bancario, desempeñan un papel económico muy importante. Dada su importancia se necesita garantizar la estabilidad y buen funcionamiento de los mercados financieros para proteger, en especial, a los clientes e inversores, además de poder proporcionar a las economías unas condiciones de financiación óptimas, y de esta forma impulsar su prosperidad a lo largo del tiempo.

Así pues, se considera que la actividad bancaria debe estar sujeta a un marco regulatorio, y debido a la experiencia sostenida en el tiempo y a la sucesión de la crisis, se impulsó la creación del sistema español de regulación y supervisión de entidades de crédito.

La nueva regulación que incorpora esta ley 10/2014, viene impulsada por uno de los cambios más importantes del mercado financiero: la completa internacionalización de esta actividad. Debido a esta internacionalización se ha tenido que reforzar el sistema normativo, pues aunque se aplicaban los sistemas de supervisión y regulación a escala nacional, el negocio bancario se hacía global y se necesitaba adoptar una perspectiva supranacional.

La autoridad internacional que lidera la regulación financiera internacional para que todo funcione de forma correcta es el *Comité de Basilea de Supervisión Bancaria*. Debido al contexto de la crisis de 2007, este comité alcanzó acuerdos y se realizaron modificaciones de la normativa (donde el capital de las entidades fue insuficiente para absorber las pérdidas).

A consecuencia de la crisis de 2007 surgieron importantes desafíos en la estabilidad de los mercados financieros y sobre la economía mundial, así que se acordó en diciembre de 2010 el *Marco regulador global para reforzar los bancos y sistemas bancarios (Basilea III)*, que refuerza las exigencias de capital de los bancos.

---

<sup>1</sup> Ley 10/2014, de 26 de Junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito.



Estas normas de la Unión Europea<sup>2</sup>, por una parte, profundizan en el objetivo de reducir la excesiva dependencia de las agencias de calificación crediticia para la medición de las exposiciones a los distintos riesgos y, por otra parte, avanzar en la creación de una normativa bancaria única en materia de solvencia.

España, durante los últimos años, ha sufrido los graves efectos ocasionados por la crisis de entidades de crédito. Ciertas entidades de crédito han necesitado intervención pública para poder hacer frente a su saneamiento y reestructuración. Debido a este tipo de situaciones se necesita una nueva regulación donde las entidades financieras realicen sus actividades con el menor riesgo posible para la estabilidad financiera del país.

Se designa al Banco de España como autoridad supervisora de las entidades de crédito. Como a nivel europeo la actividad de las entidades de crédito está en un entorno más integrado, se regulan las relaciones del Banco de España con otras autoridades supervisoras y, en particular, con la Autoridad Bancaria Europea.

Una vez entrado en vigor el MUS en la Unión Europea, el Banco de España tendrá que ejercer en las entidades de crédito sus funciones de supervisión en cooperación y sin entorpecer en las competencias que serán atribuidas al Banco Central Europeo.

El Banco de España puede acceder a toda la información de las entidades de crédito que sea necesaria para realizar un seguimiento de los movimientos realizados por las entidades: a los sistemas, procedimientos y estrategias de las entidades para cumplir con la normativa de solvencia, a los riesgos a los que las entidades pueden estar expuestas y podrían deteriorar la solvencia de la entidad y a los sistemas de gobierno corporativo y de política de remuneraciones. Es decir, trata de detectar de forma anticipada infracciones de la normativa de solvencia y circunstancias que pudieran dar lugar en el

---

<sup>2</sup> “La Unión Europea trasladó a su ordenamiento jurídico los citados acuerdos mediante el Reglamento (UE) n.º 575/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, sobre los requisitos prudenciales de las entidades de crédito y las empresas de servicios de inversión, y por el que se modifica el Reglamento (UE) n.º 648/2012 y la Directiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, relativa al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a la supervisión prudencial de las entidades de crédito y las empresas de servicios de inversión, por la que se modifica la Directiva 2002/87/CE y se derogan las Directivas 2006/48/CE y 2006/49/CE, cuya transposición a nuestro ordenamiento se inició con el Real Decreto-ley 14/2013, de 29 de noviembre, de medidas urgentes para la adaptación del derecho español a la normativa de la Unión Europea en materia de supervisión y solvencia de entidades financieras, y se continúa ahora.” (BOE, 2014)



futuro a dichas infracciones y que suponen un riesgo para la estabilidad del sistema financiero. Además, puede ser supervisor de una filial dentro de un grupo o de la propia matriz de un grupo. Con lo cual, es necesario garantizar la unión con otros supervisores e interponer mecanismos como la toma de decisiones conjuntas o la formación de colegios de supervisores que permitan tomar decisiones coherentes y eficaces para todo el grupo. De la misma forma, ha de garantizarse la cooperación entre el Banco de España, la CNMV y la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones.

En caso de incumplimiento de la normativa de solvencia, se le conceden al Banco de España atribuciones y facultades para intervenir en la actividad de la entidad, implantando exigencias mayores de capital, provisiones o limitando el reparto de dividendos, entre otras. Si las circunstancias fueran muy graves, el Banco de España podría llegar incluso a la intervención de la entidad y al reemplazo de sus órganos de gobierno.

Según Suanzes (2017), en diciembre de 2012, después de unos años de rescates multimillonarios, entidades **too big to fail** y el aumento del malestar de una ciudadanía convencida de que se "ayudaba a bancos y no a personas", el presidente del Consejo Europeo en colaboración con los presidentes de la Comisión Europea, el BCE y el Eurogrupo, elaboró un plan para fortalecer la Eurozona. "Una de las partes esenciales de este plan era la creación de la unión bancaria, y así, un marco financiero más integrado".

El 1 de enero de 2015 entró en vigor la **Directiva de Reordenación y Resolución Bancaria**, que fija el marco regulatorio del reparto de la carga que se aplica en caso de resolución bancaria. Se contemplan maneras para que pueda realizarse una resolución de los bancos con problemas sin necesidad de que sean los contribuyentes quienes los rescaten, aplicando el principio de que las pérdidas deben asumirlas, en primer lugar, los accionistas y acreedores.

Actualmente la Unión Bancaria consta de dos mecanismos: el **MUS** y el **MUR**, la supervisión y la resolución. Y falta el **Sistema Europeo de Garantía de Depósitos (SEGD)**, que está todavía en negociaciones, ya que Alemania exige que se reduzcan los riesgos para evitar que en el caso de quiebra de un banco de España o Italia sea Alemania, en el peor de los casos, quien deba cubrir los costes.



El principal objetivo del MUR es garantizar que las quiebras bancarias futuras en la unión bancaria "se gestionen de forma eficiente, con costes mínimos para el contribuyente y la economía real". El ámbito de actuación del MUR es idéntico al del MUS, es decir, una autoridad central, la Junta Única de Resolución (JUR) es la responsable final de la decisión de iniciar la resolución de un banco, mientras que la decisión operativa se aplicará en colaboración con las autoridades nacionales de resolución. La JUR inició su trabajo como organismo autónomo de la Unión el 1 de enero de 2015 y es plenamente operativa desde enero de 2016. Aunque el MUS esté en Fráncfort y la JUR en Bruselas, una vigila y la otra interviene.

Siguiendo a Garrido (2015), resumimos a continuación la propuesta de Unión Bancaria lanzada, en 2012 por la Unión Europea, para que no volviera a ocurrir la crisis de la deuda soberana por la total fragmentación de la eurozona.

- Código Único, ya que es necesario adaptar las directivas comunitarias de forma uniforme para que pueda existir un único mercado de servicios financieros, como por ejemplo, una aplicación uniforme de Basilea III.
- Mecanismo único de supervisión (MUS), es necesario supervisar con los mismos criterios a todas las entidades bancarias de la eurozona. La supervisión directa de las entidades más importantes se hará por el BCE, y el resto de entidades serán supervisadas por las autoridades nacionales siguiendo los criterios del BCE.
- Mecanismo Único de Resolución (MUR). Un nuevo organismo, el Consejo de Resolución, tendrá poderes para intervenir bancos sin el consentimiento de las autoridades nacionales. Está compuesto por representantes del BCE, Comisión Europea y los estados miembros.



### 3.1.1 El Primer Banco Español Intervenido por Autoridades Europeas

Hemos comentado en el epígrafe anterior el ámbito regulatorio de nuestro entorno financiero, pero ahora vamos a ver el caso concreto de la única entidad que ha sido intervenida por las autoridades europeas.

Siguiendo a Segovia y Suanzes (2017), el Mundo, 7 de junio de 2017: el 6 de junio de 2017 el Banco Popular agotó su liquidez y no disponía de dinero para seguir atendiendo en sus sucursales. Este fue el detonante para que el BCE decidiera que era el sexto banco de España inviable. A consecuencia de estas circunstancias, el Banco Santander ha adquirido por un euro el 100% del capital social del Banco Popular. La maniobra implica máxima protección para los depositantes y la continuidad de la actividad. Además se ha realizado la operación sin usar fondos públicos y sin que se produzca un eventual contagio entre riesgo soberano y bancario, cómo ocurrió en épocas pasadas.

La directora del MUR, Elke Koning, asegura que la decisión salvaguarda a los depositantes y a las funciones del Banco Popular y que se demuestra que las herramientas que se han otorgado al mecanismo de resolución tras la crisis son efectivas a la hora de proteger el dinero de los contribuyentes en los rescates de las entidades.

El procedimiento que se ha seguido en esta operación de emergencia, de acuerdo con Suanzes (2017), ha sido el siguiente: cuando el Banco Popular agotó su liquidez, el MUS considero que el Banco Popular era inviable. Se activaron los procedimientos europeos de urgencia. Es la primera vez que la JUR mueve ficha desde su creación, pero sin ir hasta el final. El acuerdo entre Popular y Santander, con el apoyo del Gobierno, ha evitado que la intervención del MUR se convirtiera en una liquidación. De esta forma, los accionistas y tenedores de deuda del Popular perderán su inversión.

El marco legal actual impone que haya pérdidas siempre antes de que se inyecte dinero público en una entidad. La idea en un rescate es que paguen los acreedores (*bail-in*) y no los contribuyentes (*bail-out*, lo que se hizo en el pasado), pero si eso no bastara la UE tiene ahora los recursos del Fondo Único de Resolución (FUR), que administra la JUR, pero aún en negociaciones. Es otra de las patas cojas de la Unión Bancaria.



El objetivo es que cuando se complete, el FUR dispondrá de aproximadamente 55.000 millones de euros, que equivale alrededor del 1 % de los depósitos cubiertos en la zona euro. El plan aprobado dice que los bancos de la Eurozona irán pagando contribuciones al FUR a lo largo de ocho años. "En diciembre de 2015, los Estados miembros partícipes en la unión bancaria dispusieron un sistema de **mecanismos de financiación puente**, facilitando líneas de crédito individuales nacionales para respaldar sus propios compartimentos nacionales en el FUR en caso de déficit de financiación. En enero de 2016, los Estados miembros transfirieron al FUR 4.300 millones de euros en concepto de aportaciones *ex ante* para 2015 y, a finales de junio, otros 6.400 millones de euros para 2016", (Segovia y Suanzes, 2017).

Una cantidad que será insuficiente si una entidad grande está en apuros o lo están más de una simultáneamente.

En el caso del popular no se ha hecho un bail-in, sino lo que en inglés se conoce como WDCCI<sup>3</sup> (write-down and conversion of capital instruments). Otra posibilidad era la de quitas de hasta el 8% para acciones y deudores. De la forma que se ha decidido los depósitos de Popular están totalmente garantizados por el Fondo de Garantía de Depósitos, que garantiza hasta los 100.000 euros.

### 3.2 Política Monetaria

Según Restoy (2015), en la zona euro, además del inicio de la supervisión única y la crisis griega, la situación de la política monetaria ha sido uno de los acontecimientos más importantes debido a que los tipos de interés han bajado llegando a su mínimo histórico y el BCE utilizó instrumentos poco convencionales, pero ya utilizados en otras jurisdicciones.

Las medidas aplicadas se tomaron en un momento de debilidad del crecimiento económico donde los riesgos de que la inflación estuviera en niveles incompatibles con la estabilidad de los precios eran importantes. A la vez, el mantenimiento indefinido de los tipos de interés muy reducidos, llegando a alcanzar valores negativos, podría provocar efectos nefastos sobre el funcionamiento de la economía, y riesgos para la estabilidad financiera.

---

<sup>3</sup> Depreciación y conversión de instrumentos de capital.



Desde el principio de la crisis financiera global en 2007 la reacción de los bancos centrales fue mayormente homogénea. En las primeras etapas de esta crisis se produjo una rápida pérdida de confianza en la solidez de las entidades bancarias, debido a ello se tuvieron que adoptar medidas extraordinarias. El BCE respondió en un primer momento con inyecciones masivas de liquidez y facilitando el acceso a los préstamos del Eurosistema relajando los requisitos de los activos de garantía exigidos. De esta forma los bancos centrales satisficieron las necesidades brutas de fondos de cada entidad individual. Conforme avanzó la crisis financiera se dieron turbulencias financieras, la parálisis de los flujos de financiación y la aparición de los primeros indicios de riesgos de deflación que dio lugar a la actuación de las autoridades monetarias.

En el ámbito de la política monetaria los principales bancos centrales decidieron recortar los tipos de interés oficiales, hasta mínimos históricos. En la zona euro, entre octubre de 2008 y mayo de 2009, los tipos de interés se redujeron más de 300 puntos básicos, llegando al 1%. Conforme se fue aproximando a cero los bancos centrales recurrieron a herramientas menos convencionales como programas de activos en gran escala que persiguen influir de manera más directa en la rentabilidad de instrumentos públicos o privados a medio y largo plazo, una vez agotado el margen de reducción de los tipos de interés a corto plazo.

En el caso particular del BCE, hasta mediados de 2014, los programas de compras de activos han sido más restrictivos en comparación con otros bancos centrales tanto en magnitud como naturaleza de los activos, sus compras fueron dirigidas hacia valores privados, con frecuencia emitidos por los propios bancos o por fondos de titularización de activos bancarios.

En la segunda mitad de 2014 hubo un debilitamiento de la demanda. Así que se recortó de nuevo los tipos de interés oficiales situando el interés de las operaciones principales de financiación en su cota inferior efectiva, incluso el de la facilidad de depósito en negativo. En junio de 2014 se introdujo una nueva facilidad de financiación hasta cuatro años condicionada por la concesión de préstamos al sector privado y se intensificó la estrategia forward guidance (resto de medidas no convencionales) al anunciar la intención de expandir el tamaño del balance hasta los niveles máximos alcanzados en marzo de 2012. Para conseguirlo el BCE extendió los programas de compras de valores para incluir la adquisición de títulos emitidos por el sector público. Desde marzo de



2014 el BCE realizó compras de activos públicos y privados por valor de 60 millones de euros mensuales.

Siguiendo al Banco de España (2015), cómo hemos visto con anterioridad, desde 2014 el BCE ha realizado un conjunto de medidas de política monetaria para evitar que se materializaran los riesgos derivados de la prolongación en el tiempo de una inflación excesivamente baja. Las actuaciones han sido realizadas en cuatro líneas estratégicas:

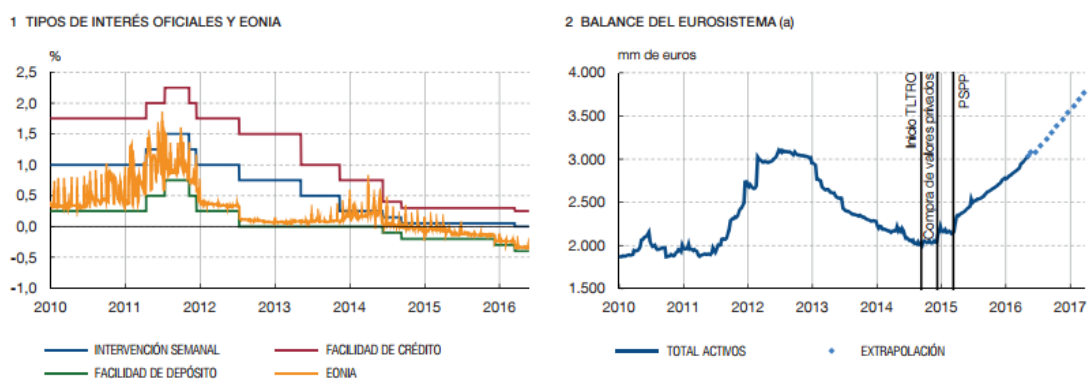
- El establecimiento de un tipo de interés negativo para la facilidad de depósito.
- La política de comunicación y la publicación de orientaciones sobre el curso futuro de la política monetaria.
- La aplicación de programas específicos dirigidos a los canales de transmisión que discurren a través de los intermediarios bancarios y la oferta de crédito.
- La implementación de un programa de expansión cuantitativa que implica la compra de activos privados y públicos a gran escala.

En 2014 se inició una nueva fase expansiva de la política monetaria, con una recuperación débil de la economía de la zona del euro e inflación excesivamente moderada. Esta situación necesitó poner en marcha una serie de medidas, para superar las restricciones que se derivaban del margen de recorrido a la baja de los tipos de interés nominales. Aparte de llevar el tipo de interés de la facilidad de depósito a tasas ligeramente negativas, el BCE acentuó el impulso monetario a través de la provisión de financiación a largo plazo al sistema bancario y, en 2015, dio el paso histórico de introducir un programa de compras de activos a gran escala hasta que la tasa de inflación retornara a una senda de convergencia sostenida al objetivo de medio plazo y, al menos, hasta septiembre de 2016. Esto suponía una inyección de liquidez de más de 1.100 millones de euros (en torno al 11% del PIB de la UEM), de modo que el balance del BCE, que partía de un tamaño de en torno al 20% del PIB a principios de 2015, alcanzaría un valor algo superior al 30% del PIB tras los diecinueve meses de vigencia mínima del programa.





### **Gráfico 4 – Tipos de interés oficiales y Balance del Eurosistema**



En el gráfico 4 se puede observar como el Consejo de Gobierno había reducido los tipos de interés oficiales hasta situar el tipo de las operaciones principales en el 0,05% y los tipos de las facilidades de crédito y de depósito en el 0,30% y el -0,20%, respectivamente. Por otro lado, se creó una nueva facilidad de financiación bancaria a más largo plazo vinculada al tamaño y al crecimiento de la cartera de préstamos de los bancos, «operaciones de financiación a largo plazo con objetivo específico» (TLTRO, por sus siglas en inglés). Como había un crecimiento débil del crédito, se intentó fortalecer con esta actuación el canal de transmisión monetaria que fluye a través de la intermediación bancaria. Había en marcha dos programas de compra de activos privados: el denominado «CBPP3», dirigido a covered bonds, como las cédulas hipotecarias en España, y el «ABSPP», para titulizaciones simples y transparentes cuyo activo subyacente fueran créditos a empresas y hogares de la zona euro. Ambos programas se activaron en el último trimestre 2014.

En 2015, el PIB avanzó un 1,5% frente al 0,9% de 2014. La fuerte bajada de precios del petróleo que empezó en 2014, tuvo un efecto más fuerte de lo que se esperaba sobre la inflación del área, que se mantuvo en niveles casi nulos durante la segunda mitad de 2015 y principios de 2016. El BCE en marzo de 2016 situó las previsiones de inflación para 2017 y 2018 en el 1,3% y el 1,6%, respectivamente, alejadas del objetivo de medio plazo de la política monetaria.



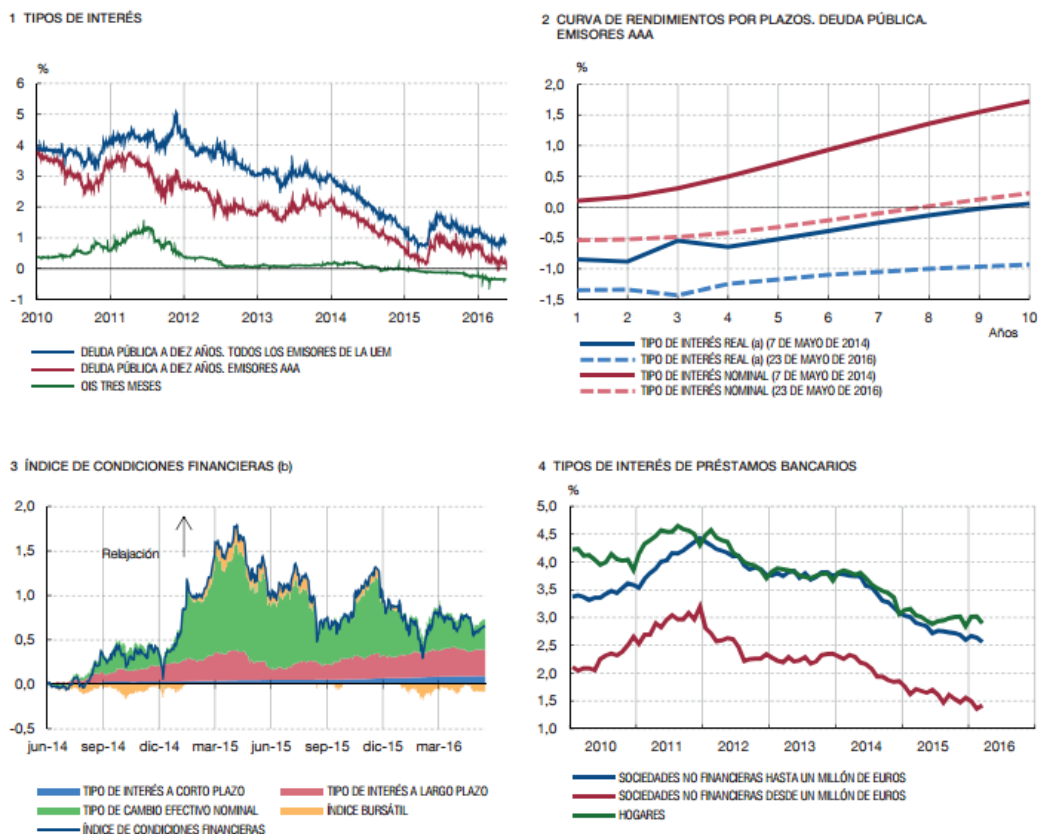
Por las circunstancias se optó por unas medidas que afectaron a los tipos de interés oficiales y, al tamaño y composición del balance del BCE. Se amplió el Programa de Compra de Activos y una nueva serie de TLTRO para reforzar la transmisión de la política monetaria mediante del canal crediticio. El BCE disminuyó el tipo de la facilidad de depósito en 10 puntos básicos hasta situarlo en el  $-0,40\%$ . En marzo, los tipos de las operaciones principales de financiación y el de la facilidad marginal de crédito se redujeron en 5 puntos básicos, situándose en el  $0\%$  y el  $0,25\%$ , respectivamente. Estos tipos de interés oficiales se mantendrían en esos niveles o inferiores durante un tiempo prolongado.

Dado el elevado grado de bancarización en el área del euro, es de esperar que una parte importante de los efectos de la actuación de la política monetaria discurra a través de los cambios en la disponibilidad y coste de los préstamos. La caída de los tipos de interés reduce el coste de financiación de los bancos y permite que las entidades apliquen tipos de interés más reducidos en sus nuevas operaciones de préstamo, estimulando la demanda de financiación y, por tanto, el gasto. Además, el aumento de los precios de los activos contribuye a reforzar la situación patrimonial tanto de los bancos, que verán incrementada su capacidad para prestar, como de sus prestatarios, que ven aumentado el valor de sus activos de garantía. Desde el punto de vista de la oferta, las rentabilidades reducidas incentivan la recomposición de las carteras hacia activos con mayor riesgo, lo que se traduciría en un estímulo para la concesión de préstamos.

En el gráfico 5 observamos que desde mayo de 2014, los tipos de interés nominales en el área euro se han reducido a lo largo de toda la curva de rendimientos, siendo más fuerte en el tramo largo, con tipos de interés que han terminado en registros negativos. Así, la curva de tipos de interés derivada a partir de la rentabilidad de la deuda soberana de la UEM experimentó un notable descenso y un aplanamiento significativo. Para los plazos de tres y diez años la reducción fue entre 75 y 150 puntos básicos durante el período de dos años analizado, situándose en el  $0,2\%$  y en el  $1\%$ , respectivamente. El tipo de cambio del euro se depreció casi un  $20\%$  con respecto al dólar.



### Gráfico 5 – Tipos de interés y curva de rendimientos por plazos



FUENTES: Banco Central Europeo y Banco de España.

Las actuaciones del Consejo de Gobierno han demostrado que, a pesar de las singularidades institucionales del área euro, el BCE dispone de diversos instrumentos de política monetaria, semejante al que tienen los bancos centrales de un único país. Como nos ha mostrado la experiencia internacional, la capacidad de desarrollar de forma flexible el conjunto de instrumentos es fundamental para asegurar que la política monetaria retiene su eficacia al situarse los tipos de interés oficiales en niveles cercanos a cero.



## **4 PANORAMA ACTUAL DEL SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL**

Como hemos comentado en apartados anteriores, la crisis ha afectado de forma profunda al sector financiero y ello ha conllevado una reestructuración del sector. Entre las consecuencias de dicha reestructuración se encuentra el descenso del número de entidades, descenso del número de oficinas, que se ha reducido a una por más de 2.000 habitantes, y también reducción del número de empleados.

De acuerdo con Álvarez (2016), la Fundación de las Cajas de Ahorros (Funcas) estima en sus últimas previsiones que las fusiones entre bancos en el sector financiero español implicarán el cierre de 3.000 oficinas hasta 2019 para hacer frente a la reducción del negocio y poder hacerlo más rentable, lo que también supondrá una reducción de plantilla de alrededor de 14.688 empleados.

Además cada día está ganado más terreno la digitalización y el gran desarrollo de los canales multimedia, con lo cual está cambiando el rol de la sucursal física y ello está llevando a replantearse este modelo tradicional, buscando de esta forma una mayor eficiencia.

Veamos a continuación en términos de cifras, la transformación del sector financiero:

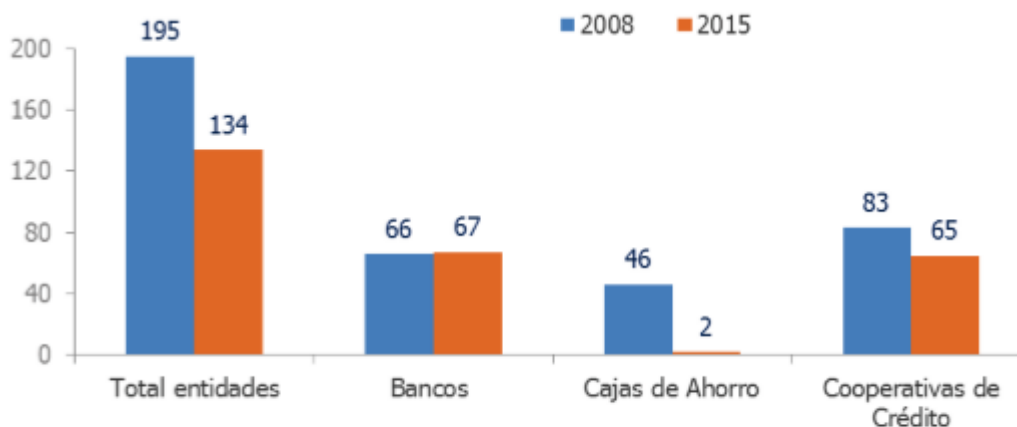
### **4.1 Cajas De Ahorros**

El escenario bancario ha cambiado profundamente, el número de entidades se ha reducido como consecuencia principalmente de los procesos de fusión entre cajas de ahorro y su conversión a bancos. Como dato a destacar, de las 45 cajas de ahorro que existían en 2008, a diciembre de 2015 únicamente subsisten dos (Caja de Ahorros y M.P. de Ontinyent y Caixa d'estalvis de Pollensa), mientras que antes de la crisis suponían la mitad del negocio financiero en España.

Podemos observar en el gráfico 6 una comparativa del año 2008 y las entidades que quedaron en 2015, ello debido principalmente a los procesos de fusión y también por la transformación de las cajas de ahorros a bancos.



**Gráfico 6- Composición del sistema financiero Español**



Fuente: Banco de España (diciembre 2015)

**Nota:** En España existían, además de los anteriores, 44 EFC (establecimientos financieros de crédito) y el ICO, a diciembre 2015, no incluidos en el total.

Uno de los principales cambios es la total transformación de las tradicionales cajas de ahorro. Esta transformación ha ocurrido especialmente a través de:

- Su transformación en Bancos para adecuarse a las necesidades regulatorias.
- Los procesos de fusión acometidos para lograr alcanzar las exigencias de tamaño, capital y solvencia que han establecido las instituciones regulatorias; no sólo para España sino a nivel europeo.

“De un total de 45 Cajas de Ahorros (a comienzos de 2010), 43 han participado o se encuentran participando en algún proceso de consolidación, lo que en volumen de activos totales medios representa el 99,9% del Sector.” (Álvarez, 2016)

En el gráfico 7 podemos observar cómo ha sido el proceso de reestructuración en los últimos años, la reducción en el número de entidades que han participado en este proceso de reestructuración desde el año 2009 hasta el año 2015 debido a los procesos de fusión principalmente y de la transformación en bancos de algunas entidades. Mediante estos procesos, de un total de 50 entidades que participaron en 2009, se han reducido a 13 el número de entidades en 2015.



Incorporación de las Nuevas Tecnologías al Negocio Bancario en España:  
Impacto de las “Fintech”

Gráfico 7- Cronograma entidades financieras

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Banco Santander	Banco Santander	Banco Santander	Banco Santander Banesto BBVA	> Banco Santander	Banco Santander	
BBVA	BBVA	BBVA	BBVA	> BBVA	BBVA	
Caixa Sabadell Caixa Terrasa Caixa Manlleu	>UNNIM	UNNIM	UNNIM			
Caixa Catalunya Caixa Manresa Caixa Tarragona	>Catalunya Caixa	Catalunya Caixa	Catalunya Caixa	Catalunya Banc	Catalunya Banc	
La Caixa Caixa Girona	> La Caixa	La Caixa	La Caixa			
Cajasol Caja Guadalajara	> Cajasol-Guadalajara	Banca Cívica	Banca Cívica	> Caixabank	Caixabank + Barclays España	
Caja Navarra Caja Burgos Caja Canarias	> Banca Cívica		Banca Cívica	Banca Cívica		
Caja Madrid Bancaja Caja Ávila Caja Segovia Caja Rioja Caixa Laietana Caja Insular Canarias	> Bankia	Bankia	Bankia	Bankia	Bankia	
Banco Sabadell Banco Guipuzcoano	> Banco Sabadell	Banco Sabadell	> Banco Sabadell	Banco Sabadell Banco Gallego	>Banco Sabadell	
CAM	CAM	CAM				
Banco Popular Banco Pastor	Banco Popular Banco Pastor	Banco Popular Banco Pastor	>Banco Popular	Banco Popular	Banco Popular Citibank España	
Ibercaja CAI Caja Badajoz Caja Círculo	Ibercaja CAI Caja Badajoz Caja Círculo	Ibercaja	> Caja 3	Ibercaja Caja 3	Ibercaja	
Unicaja Caja Jaén	> Unicaja	Unicaja	> Unicaja	Unicaja	Unicaja	
Caja Duero Caja España	> Ceiss	Ceiss				
BBK Caja Sur Kutxa Caja Vital	BBK Caja Sur Kutxa Caja Vital	> BBK	> Kutxabank	Kutxabank	Kutxabank	
Bankinter	Bankinter	Bankinter	Bankinter	Bankinter	Bankinter	
Caixa Galicia Caixanova	NovaGalicia Banco	NovaGalicia Banco	NovaGalicia Banco	NovaGalicia Banco	Abanca	
Caja Murcia Caixa Penedés Caja Granada Sa Nostra	>Banco Mare Nostrum	Banco Mare Nostrum	Banco Mare Nostrum	Banco Mare Nostrum	Banco Mare Nostrum	
Cajastur Caja Castilla La Mancha Caja Extremadura Caja Cantabria	Cajastur Caja Castilla La Mancha Caja Extremadura Caja Cantabria	> Liberbank	Liberbank	Liberbank	Liberbank	

Fuente: Álvarez, 2016



En el gráfico 8 aparecen las entidades que se han fusionado y forman los principales grupos bancarios en la actualidad.

**Gráfico 8 – Principales grupos bancarios 2015**

Grupo Entidades	Entidad resultante	Grupo Entidades	Entidad resultante
Santander / Banesto / Banif		Ibercaja / CAI / Caja Badajoz / Caja Círculo	
BBVA / Unnim (Caixa Sabadell, Caixa Terrasa, Caixa Manlleu) / Catalunya Caixa (Caixa Catalunya, Caixa Manresa, Caixa Terresa)		Unicaja / Caja Jaén / Ceiss (Caja Duero, Caja España)	
La Caixa / Caixa Girona / Banco de Valencia / Banca Cívica (Cajasol, Caja Guadalajara, Caja Navarra, Caja Burgos, Caja Canarias) / Barclays España		BBK / Caja Sur / Kutxa / Caja Vital	
Caja Madrid / Bancaja / La Caja de Canarias / Caixa Laietana / Caja Rioja / Caja Ávila / Caja Segovia		Bankinter	
Banco Sabadell / Banco Guipuzcoano / CAM / Banco Gallego		Caixa Galicia / Caixa Nova	
Banco Popular / Banco Pastor / Citibank		Caja Murcia / Caixa Penedés / Caja Granada / Sa Nostra	
		Cajastur / Caja Extremadura / Caja Cantabria / Caja Castilla La Mancha	

Fuente: Álvarez, 2016

## 4.2 Cooperativas De Crédito

Siguiendo a Álvarez (2016), en el sector de las Cooperativas de Crédito también ha tenido lugar un gran cambio en la estructura del sector ya que se está experimentando el proceso de transformación y consolidación más importante desde sus comienzos. Si bien, debido a su tradicional modelo de hacer banca, buenos resultados y la situación de sus balances, su transformación es más tranquila a través de dos tipos de mecanismos:







1. Las fusiones, bien por absorción o por creación de una nueva entidad, parecido al proceso de integración de las cajas de ahorro pero propia del modelo cooperativo, (UNNAC).
2. Los grupos cooperativos, que es una nueva figura que no había sido usada hasta ahora. Consiste en crear una cooperativa cuyos socios son a su vez cooperativas de crédito, que se denomina cooperativa o sociedad conjunta de estructura paritaria, (UNNAC).



A finales de 2015 existían 65 cooperativas de crédito, de las cuales aproximadamente la mitad están englobadas en algún grupo de los citados anteriormente.

En el gráfico 9 podemos observar los grupos cooperativos que se han formado, tomando datos a fecha de 2015, siendo el resultado final Solventia y Cajamar. Además indicamos cuales han sido las entidades fusionadas, obteniendo finalmente Cajaviva, Bantierra, Globalcaja y Laboralkutcha.

**Gráfico 9 – Grupos cooperativos y fusiones de las Cooperativas de Crédito**

GRUPOS COOPERATIVOS		
GRUPO	ENTIDADES	
 SOLVENTIA	Caja Rural de Almedralejo; Caja Rural "Nuestra Madre del Sol"; Caja Rural de Baena; Caja Rural de Cañete; Caja Rural Ntra. Sra. del Rosario; Caja Rural de Utrera	
GRUPO	ENTIDADES	
 GRUPO COOPERATIVO CAJAMAR	Banco de Crédito Cooperativo; Caixa Rural Torrent; Caixaltea; Caixa Rural Nules; Caixapetrer; Caixa Sant Vicent; Caixa Rural d'Alginet; Caixaturis; Caixa Albalat; Caixa Rural Vilafamés; Cajamar Caja Rural; Caixa Rural Vila-real; Caixa Rural Burriana; Caixacallosa; Caixalqueries; Caja Rural de Cheste; Caja Rural Villar; Caixa Rural Vilavella; Caixa Rural Almenara; Caixa Rural Xilxes	
FUSIONES/INTEGRACIONES		
ENTIDAD	ENTIDADES FUSIONADAS	
 CAJAVIVA	Caja Rural de Burgos; Caja Rural Fuentepelayo; Caja Rural de Segovia y Caja Rural Castellidans	
 BANTIERRA	Multicaja (Caja Rural Aragonesa y de los Pirineos) y Cajalón (Caja Rural de Aragón)	
 GLOBALCAJA	Cajas Rural de Albacete; Caja Rural de Ciudad Real; Caja Rural de Cuenca; Caja Rural de La Roda.	
 LABORAL KUTXA	Caja Laboral Popular Sociedad Cooperativa de Crédito; Ipar Kutxa Rural Sociedad Cooperativa de Crédito	

Fuente: Banco de España / UNACC (Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, abril 2015)



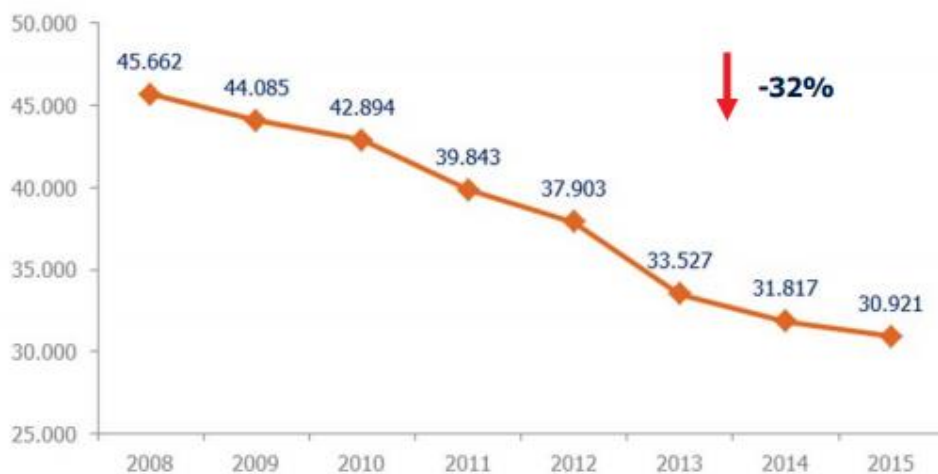


### 4.3 Evolución De La Red De Oficinas Bancarias

Siguiendo a Álvarez (2016), tras unos años de expansión y crecimiento, en 2008 las entidades financieras españolas iniciaron un proceso de reducción de oficinas. Desde diciembre de 2008 hasta diciembre de 2015, el número de oficinas se redujo en 14.741, lo que supone una reducción del 32%. El promedio desde 2008 ha sido de más de 2.000 oficinas por año. Es interesante resaltar que el mayor cierre de oficinas se produjo en el periodo 2012 – 2013 con una reducción de más de 4.000 oficinas. Véase gráfico 10.

Si bien el cierre de oficinas ha sido generalizado, ha tenido distintas repercusiones en las provincias españolas y se ha notado mucho más en aquellas zonas donde mayor presencia tenían las entidades que han recibido ayudas públicas, y en los mercados donde las cajas de ahorro concentraron los procesos de expansión fuera de sus territorios tradicionales.

**Gráfico 10 – Evolución número de oficinas bancarias**

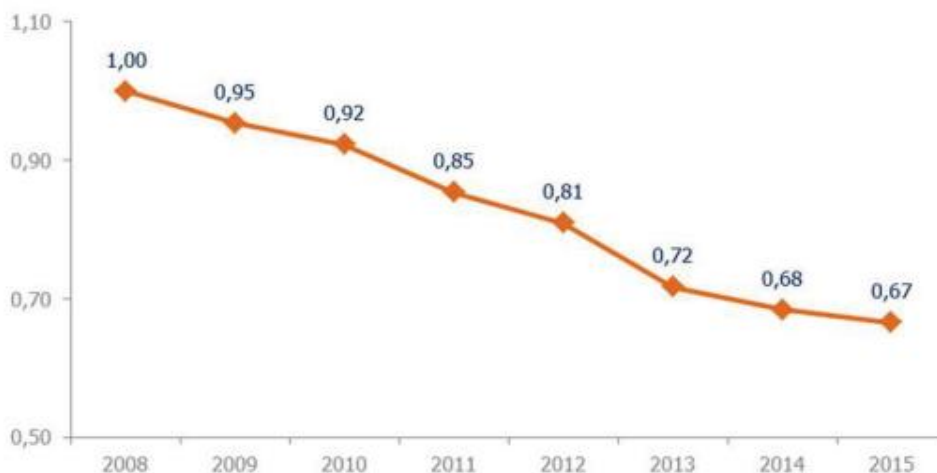


Fuente: Banco de España (diciembre 2015)

El Índice de Penetración Bancaria (IPB), es el número de oficinas por cada mil habitantes y permite analizar el nivel de bancarización de un país. Desde 2008 el IPB en España ha disminuido de forma significativa, pasando de 1 oficina por cada 1.000 habitantes a 0,67 oficinas por cada 1.000 habitantes en diciembre de 2015. Cómo se puede observar en el gráfico 11:



**Gráfico 11 – Índice de Penetración Bancaria (IPB)**



Fuente: Banco de España (diciembre 2015)

## LA OFIBUS

Según Barrón (2017), con el cierre de miles de sucursales después de la crisis se han visto afectadas muchas zonas en España, sobre todo en los pueblos. Tenemos 8.117 municipios en España y el 48% de ellos no dispone de ningún tipo de sucursal, alrededor de un 20% más que antes de la crisis. La mayor exclusión financiera se encuentra en Zamora, Ávila, Burgos, León y Palencia.

En España hay una región de 65.000 metros cuadrados, Serranía Celtibérica, conocida como la España despoblada o la Laponia del Sur donde apenas viven 8 personas. Estas personas viven apartadas del sistema financiero y tienen falta de efectivo por la ausencia de bancos, aunque ya no hay donde gastarlo porque no hay ni tiendas ni bares. A veces se da la circunstancia de que va a un pueblo cercano o esperan al ofibus, es una oficina bancaria que viaja en autobús.

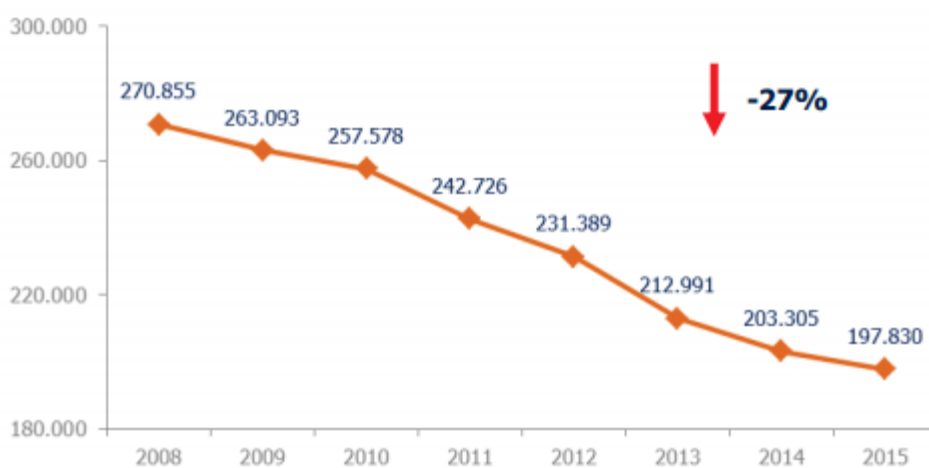
La ofibus podemos decir que es la “solución” para los pequeños municipios que ya no disponen de sucursales. Se desplaza un día o dos a la semana dentro de un horario que publican en internet y/o en los tablones informativos del municipio. Aunque existen otros canales para acceder a los servicios bancarios, como la tarjeta o la banca a distancia, las personas que se encuentran en estos pueblos tienen un uso tradicional del dinero en efectivo.



#### 4.4 Empleo En El Sector Financiero

Desde el año 2000 hasta el año 2008 se produjo un crecimiento en la plantilla de los empleados del sistema financiero coincidiendo con los años de expansión y crecimiento del negocio de este sector. Pero a partir de 2008, como se puede observar en el gráfico 12, hubo un drástico ajuste en la plantilla de las entidades financieras que se traduce en la pérdida de alrededor 73.000 empleados entre 2008 y 2015.

**Gráfico 12 – Evolución del número de empleados en entidades de depósito**

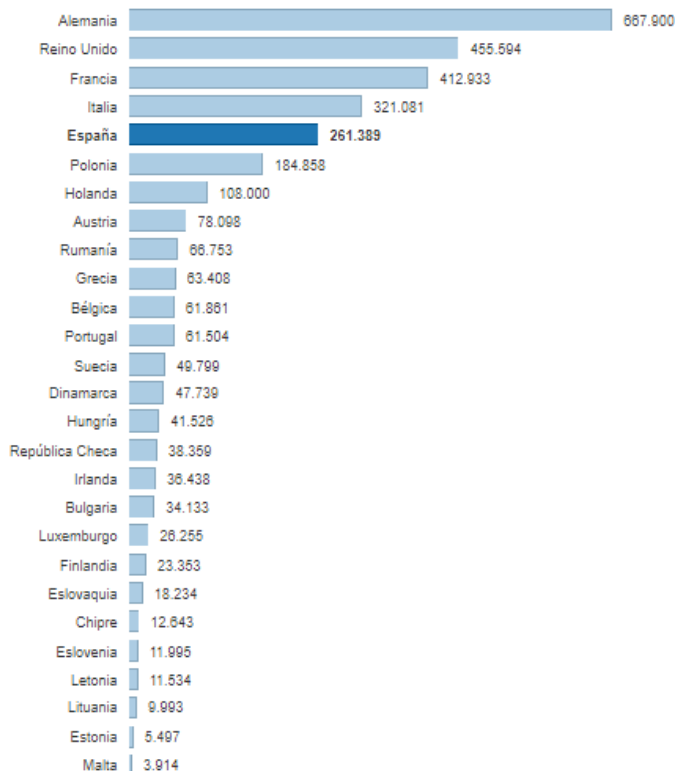


Fuente: Banco de España

En el gráfico 13 mostramos el número de empleados en el sector de la banca de los países de la UE en 2010, y en el gráfico 14 se muestran el número de empleados del sector a fecha de 2014. Podemos apreciar siguiendo a Nafría (2015), la reducción de empleados de 2010 a 2014 en España fue de un 22.9% aproximadamente, y en el conjunto de la UE el descenso fue de 7,2%. Solamente en Grecia ha habido una reducción más importante de empleados en el sector bancario que en España, un -28%.

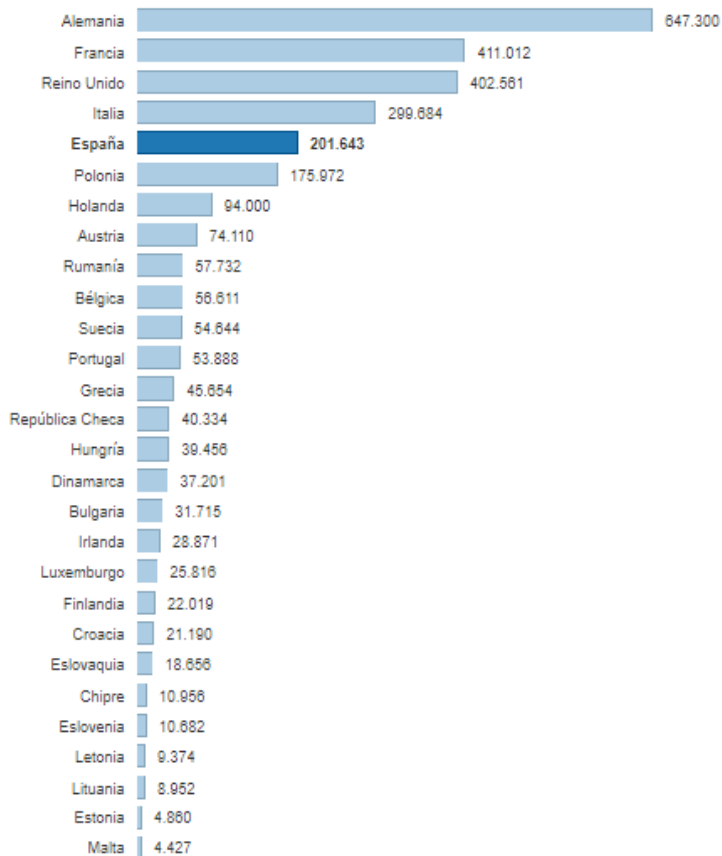


### **Gráfico 13: Empleados de banca en los países de la Unión Europea en 2010**



Fuente: Banco Central Europeo

### **Gráfico 14: Empleados de la banca en los países de la Unión Europea en 2014**



Fuente: Banco Central Europeo



Aunque nuestro sistema financiero ha sufrido una profunda reestructuración, España cuenta con una densa red de sucursales financieras, que nos hace estar a la cabeza entre los países de nuestro entorno. Analizando el ratio de número de empleados por oficina bancaria, a finales de 2015 este ratio era de 6,4 empleados por oficina, ligeramente mayor al cierre de 2008, de 5,9 empleados por oficina.

### **Gráfico 15- Ratio de empleados por oficina**

	Dic 2008	Dic 2015	Var (%)
Empleados/ oficina	5,9	6,4	8%

Fuente: Banco de España

Ha ocurrido lo mismo que en Europa, se ha pasado de un mayor número de oficinas con menos plantilla, a menos oficinas con mayor número de empleados.<sup>4</sup>

### **NUEVA FIGURA: DIRECTORES AUTÓNOMOS**

Desde 1995 está reconocida legalmente la figura de agentes financieros, registrados en el Banco de España. A fecha de 31 de diciembre de 2016 existen 5.182. Estos son Directores Autónomos que ejercen de cajeros, administradores y directores. Son utilizados sobre todo para mantener la presencia de la entidad en el mundo rural, ya que antes de abandonar el pueblo se valora la posibilidad de seguir manteniendo el servicio mediante un agente. Grandes bancos al cerrar otras sucursales aprovechan para implantarse en pueblos donde no tenía presencia mediante esta figura.

BBVA tiene unos 2.000 agentes y Banco Santander unos 700. Sobre todo en regiones de entorno rural como Andalucía o Castilla y León. Ambos ofrecen la plataforma tecnológica para trabajar, aunque el autónomo alquila el local y lo mantiene, obteniendo comisión de las operaciones realizadas. En Cajamar, la entidad se hace cargo de la oficina, que tiene una cartera de clientes. Y el director autónomo recibe comisiones por las operaciones realizadas que aumentan si crece la cartera. Los ingresos dependen de las condiciones del acuerdo, del pueblo y la carteta de clientes. Si un agente lo hace muy bien puede convertirse en empleado, y si un empleado va a menos pueden pasarlo a agente colaborador, ya que si el negocio baja, al director no le bajan el sueldo, al agente sí.

<sup>4</sup> Un ejemplo de esta situación lo pudo observar la autora de este TFG al realizar prácticas mediante convenio de la UPCT en una entidad financiera del municipio de La Unión. Con anterioridad en dicho municipio se disponía de dos sucursales más pequeñas de esta entidad y hace unos 3 años aproximadamente cerraron las sucursales para abrir una más grande y con mayor número de empleados.



## 5. EL CLIENTE BANCARIO

### 5.1 Pérdida De Confianza

La crisis en el negocio bancario no solo ha afectado a los resultados, ha sido tan grave que ha afectado, de una manera muy fuerte a la reputación de las entidades financieras y ello conlleva la pérdida de confianza, que es clave para este negocio. Escándalos de corrupción como: las tarjetas “black”, la venta irregular de productos financieros y los rescates de entidades a cargo del contribuyente han marcado la sociedad de tal forma que van a ser unos temas muy difíciles de olvidar.

Al igual que los políticos y el Gobierno, los banqueros son un colectivo que tiene un menor nivel de confianza, según una encuesta de Oxford University Press a jóvenes españoles, cuyos resultados publicó en el diario ABC el 16 de mayo de 2016, éstos desconfían más del empleado de la oficina que de las opiniones externas.

Algunas opiniones que aparecen en este artículo del diario ABC:

Los clientes opinan que: «Antes era más confiado, pero ahora cualquier producto que me ofrezcan lo miro con lupa». También según el secretario general del sindicato de CC.OO.: «Aunque la relación con comerciales y directores de oficina es muy personal, hay desconfianza entre los clientes». En el recién firmado convenio de banca se ha incluido, y también se incluyó, en otro apartado sobre deontología y responsabilidad social, para proteger al personal bancario que denuncia prácticas contrarias a la ética.

La banca se encuentra en unos momentos difíciles, pues aunque han luchado por no hundirse en la crisis y después luchan por salir adelante con unos tipos de interés negativos, encontramos que los nacidos en torno al milenio (llamados “millenials”) han crecido. Son la siguiente cosecha de clientes bancarios y demandan una forma más ágil y sencilla de relacionarse, quieren entidades móviles y sencillas, que interactúen de forma similar a Google, Apple y Amazon.

Esta generación alcanza los 80 millones de personas en EE.UU. y poco más de 51 millones en Europa, y en 2025 alcanzarán el 75% de la fuerza laboral, según un estudio de Viacom. Así que es de suponer que los gigantes de las telecomunicaciones intenten captar ese negocio. Orange, la gran «teleco» francesa, ha adquirido el 65% de Groupama para lanzar su banco, Orange Bank.



El consejero delegado de Orange España, Laurent Paillassot, explica que la empresa ha detectado que los servicios financieros digitales constituyen una gran oportunidad, en 2012 se lanzó su servicio Orange Cash y la reciente adquisición de Groupama Banque. Estas compañías, bajo la marca Orange Bank, ofrecerán todos los servicios bancarios esenciales en el móvil, en los tres mayores mercados europeos.

Los clientes cada vez son más móviles y digitales y muestran poco interés en visitar a una sucursal bancaria. Al preguntar a las entidades tradicionales hace unos años por esta amenaza digital nos decían que ellos cuentan con la confianza de sus clientes. Y ahora ésta claro que más que una amenaza es una realidad. José María Roldán, como presidente de Asociación Española de Banca (AEB), en 2014, comentó:

«Antes de la crisis, muchas entidades se olvidaron de cuál era su función principal, la de financiar a empresas y familias y así contribuir al crecimiento, generar riqueza y crear puestos de trabajo. En consecuencia, la sociedad retiró parte de la confianza que había depositado en el sector, si bien es cierto que no todas actuaron de la misma forma. Los bancos de la AEB no han precisado de ayudas públicas de capital y, más aún, contribuyeron con más de 10.000 millones a resolver la situación de la parte del sistema bancario que quebró en España».

Los bancos suelen inculpar de la crisis de imagen del sector a las cajas de ahorros, donde se concentraron la mayoría de los rescates y donde se descubrió años de indiscreción política en su gestión económica que acabó resultando ruinoso. «El nuevo marco normativo que regula a las entidades asociadas a la Confederación Española Cajas de Ahorros (CECA) introduce toda una serie de mejoras en su gobierno corporativo que recoge un riguroso cuadro de incompatibilidades que no permitirá la influencia política en la gestión financiera y garantiza la idoneidad de los miembros de sus órganos decisorios», defiende la patronal de las cajas.

Entre los nuevos competidores que han entrado en acción nos encontramos con las «fintech». Nuevas sociedades que abarcan determinadas áreas del sector bancario, como los medios de pago. En el negocio bancario también es muy importante el tratamiento de información y, quienes mejor lo hacen son empresas como Amazon. El vicepresidente de Analistas Financieros Internacionales (AFI) y miembro del «Banking Stakeholders Group» de la Autoridad Bancaria Europea (EBA), Ángel Berges, asegura



que lo importante es regular a estos nuevos actores para no generar un agravio comparativo.

Desde la consultora Soulsight, Carmen Bustos, expone que la clave del éxito está en saber escuchar las nuevas demandas de los clientes. Y, la CECA, admite que satisfacer la necesidad de los clientes es todo un reto ya que esta revolución digital plantea unas oportunidades para acercarnos a los clientes, y poder conocerles mejor, mediante herramientas como el Big Data, y así ofrecerles atención más personalizada.

El efecto más notorio de esta revolución digital se encuentra en las oficinas bancarias. Banco Santander notificó un plan de cierre de oficinas que no consiste sólo en el cierre de oficinas, sino también en su transformación, ya que se van a enfocar en el asesoramiento personal puesto que los cajeros, banca por internet y banca móvil reducen el trabajo de ventanilla de las oficinas. Plan que seguramente otros competidores copiarán.

Un ejemplo de un nuevo modelo de oficina lo tenemos en entidades que se han hecho digitales, tales como EVO Banco. La aplicación de la entidad atiende a diario a más de 100.000 clientes. Si atendieran a esta cantidad de clientes en oficina necesitarían multiplicar por diez para aumentar su red actual formada por apenas 40 sucursales.

Con este panorama de sucursal bancaria se centrarían en el asesoramiento personal ya que recuperar la confianza del cliente es indispensable. El presidente de la asociación de consumidores Adicae, Manuel Pardos, indica que generó una gran desconfianza acontecimientos como las cláusulas suelo, las preferentes y el rescate de las cajas de ahorros. Pero con la bancarización del país los clientes confían aún en sus entidades. Los consumidores lo que reclaman es un trato diferente.

Ante esta situación Francisco Uría, responsable del sector financiero de KPMG en España afirma que los profesionales del sector bancario deberán tener un perfil más cualificado y orientado al asesoramiento de los clientes.





## 5.2 Perfil Del Cliente Bancario

Cómo podemos leer publicado en El Economista (11 de julio de 2015), desde la crisis económica y bancaria se ha producido un aumento de la demanda de los canales digitales, lo que actualmente ha desembocado en que aparezca un nuevo tipo de cliente bancario. Este nuevo cliente, se caracteriza por un perfil en el que lo que demanda es protagonismo y nuevos servicios por parte de la banca. Demanda con más frecuencia una relación y asesoramiento personalizado a cambio de su fidelidad y vinculación. Por otra parte demanda productos y servicios más personalizados, es decir, adaptados a sus necesidades personales. Debido a esta exigencia, los expertos exponen que las entidades deberían buscar soluciones personalizadas a cada cliente en los productos y servicios que tiene disponibles.

En cualquier tipo de organización un elemento cada vez más común es la atención a las emociones del cliente, a sus sentimientos y la actitud frente a la empresa, por lo que la banca debe buscar como formar esa vinculación emocional con los clientes y también con los no clientes. Las experiencias del cliente con la entidad en cualquier tipo de los canales que se tengan disponibles empiezan a tomar una importancia importante, ya que si son experiencias positivas hay una mayor probabilidad de que se establezca una fidelidad por un largo tiempo.

Desde la crisis económica, el cliente medita más profundamente e investiga donde invertir y cómo hacerlo. Debido a esto valora mucho más ser escuchado y que su opinión se tenga en cuenta para adecuar a sus necesidades los productos o servicios financieros. Ante este tipo de situaciones los expertos advierten que en el sector bancario la estrategia debe enfocarse en el cliente y en el conocimiento financiero del mismo para poder realizar planes de acción en base a ellos. También es importante que los profesionales de las oficinas tengan una formación continua para prepararse a las exigencias de este nuevo tipo de cliente.

Este proceso de digitalización hace que los usuarios obtengan más información a través de Internet, con lo que la banca electrónica debe tener una presencia consistente en el entorno digital, en el que cobran más importancia las redes sociales, en donde las entidades pueden generar respuestas a las dudas del cliente de forma inmediata.



Del mismo modo, nos encontramos en una sociedad con muy poco tiempo y esto se convierte en un reto para el sector ya que es difícil mantener con el cliente una conversación comercial. Como consecuencia las entidades financieras tienen que adaptar su modelo de negocio a un cliente más evasivo, lo que está dando lugar a que cobren mayor importancia en su estrategia los canales alternativos, la banca online o las redes sociales.

En resumen, el cambio de comportamiento del consumidor tradicional va asociado con las nuevas necesidades y hábitos de consumo caracterizados por la era digital, y esta era digital está cambiando al sector financiero. El Smartphone que hoy en día lleva casi todo el mundo en el bolsillo, le da al usuario inmediatez y autonomía. El nuevo cliente considera que la experiencia con las entidades tradicionales es obsoleta y clásica, y exige una oferta digital, inmediata, personalizada y ágil. De este modo el cliente es el pilar donde se deben enfocar las estrategias de cualquier entidad financiera.



## 6. TRANSFORMACIÓN DIGITAL

### 6.1 Nuevas Tecnologías

Según Fernández (2015), las costumbres de los clientes han cambiado y la puesta en escena de nuevos actores financieros ha empujado a la banca a vivir una revolución tecnológica.

La digitalización hace tiempo que se convirtió en una realidad tangible. Los consumidores se han ido adaptando a las interacciones digitales en los distintos ámbitos de sus vidas. Al igual que a diario consultan sus redes sociales o su correo electrónico, demandan poder acceder a sus finanzas en cualquier momento y lugar. Así que lo digital se convierte en un cambio en la forma de relación. En 2015 el 65% de las entidades se encuentran en un proceso de digitalización.

Durante años, las entidades van a tener que convivir con dos tipos de clientes, los físicos y los digitales, a los que hay que ofrecer los mismos servicios y la misma atención.

En los últimos años, aprovechando la brecha que hay entre las nuevas demandas de los usuarios y los servicios, las “Fintech” han llegado con fuerza en el sector financiero, pero no las consideran una amenaza, sino como una oportunidad de aprender y mejorar sus procesos.

Estas compañías “Fintech” se sitúan en la periferia de los sistemas bancarios y se especializan en los distintos bloques que forman la cadena de valor de los bancos. Un ejemplo de las más importantes compañías tecnológicas son Apple, Google o Amazon que ofrecen servicios relacionados con pagos y crédito. Se caracterizan por ser 100% digitales y disponen de una gran flexibilidad para incorporar cambios ya que tienen una reducida estructura de costes. Además de su flexibilidad, tienen una gran ventaja competitiva ya que falta un marco legal que regule su actividad.

La transformación digital va más allá de tener un portal web atractivo y una app móvil, los préstamos one click, por ejemplo, son algo imprescindible. Así que el proceso de transformación debe de ir acompañado de un cambio operativo. Las entidades se plantean eliminar tareas manuales y repetitivas, como los reintegros, ingresos de efectivo, transferencias, pago de recibos, recargas de tarjetas, etc, mejorando la eficiencia y buscando reducir costes que incrementen el margen de beneficios.



## 6.2 La Propuesta Digital De Las Entidades Financieras Españolas

Siguiendo a Ocaña y Uría (2017), el sector financiero se caracteriza por su capacidad de adaptarse rápidamente a los avances tecnológicos, pero actualmente es necesario ir más allá de incorporar nuevas tecnologías debido a que los consumidores están cambiando y demandan mayor adaptación a las nuevas formas de interacción digital.

Desde la crisis de 2008, cómo hemos comentado en apartados anteriores, el sector experimentó fuertes cambios, se originó un entorno económico inestable caracterizado por los bajos tipos de interés, alta presión regulatoria, malas expectativas, pérdida de confianza del cliente y la entrada de nuevos competidores.

A la misma vez han surgido nuevas tendencias sociales y tecnológicas donde hay una nueva realidad bancaria, más compleja y exigente, donde la transformación digital emerge como una herramienta potente e imprescindible para recuperar la eficiencia y desarrollar nuevas capacidades y nuevos modelos de negocio.

Las entidades financieras han decidido apostar por una estrategia digital y comprenden que es necesario aprovechar la tecnología para funcionar de forma diferente y mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. Dicha estrategia comprende una serie de retos, tales como: impulsar el desarrollo de canales digitales (banca electrónica) y sus funcionalidades, creación de una cultura digital interna haciendo partícipes del proceso de transformación a todo su personal desde el inicio y mediante la incentivación, tratamiento de los datos del cliente convirtiéndolos en valor para mejorar los servicios y la toma de decisiones en torno al cliente mediante por ejemplo el uso del Big Data.

- ✓ Mostramos un ejemplo de cómo mejorar la experiencia del consumidor:  
**SIMPLE BANK (EE.UU.)**

El banco online SIMPLE, cuyo lema es “replace your bank with something more useful, personal and even fun”, apuesta por acercarse a la demanda del nuevo consumidor digital ya que permite a sus clientes personalizar, “decorar” y animar su operativa financiera. A través de la app móvil, el usuario puede añadir fotos, ubicaciones y notas a sus transacciones financieras.



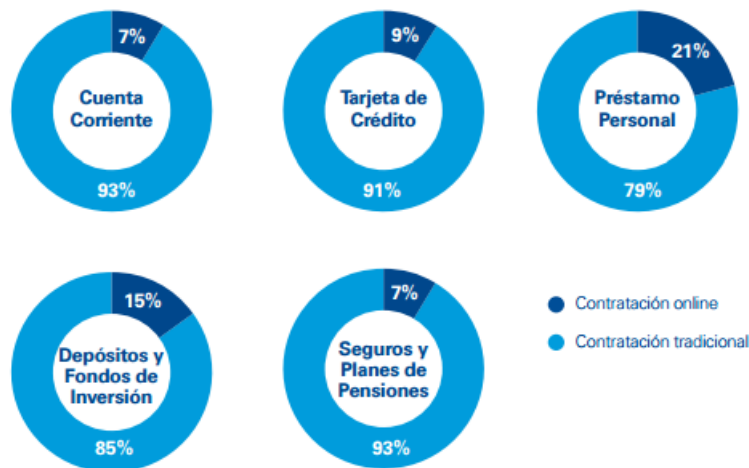
A la hora de ofrecer nuevos productos y servicios al mercado, las entidades financieras pueden realizar diferentes estrategias. El 75% de las entidades realiza acuerdos con empresas Fintech, aunque inicialmente las consideraron una amenaza, han comprendido que lo mejor para ambos es la colaboración; el 56% está desintermediando su modelo de negocio y el 75% realiza acuerdos de co-creación.

Tradicionalmente el sector bancario se ha centrado en productos, y actualmente, la tendencia consiste en prestar atención al cliente.

A través de los canales digitales de las entidades se pueden contratar productos sin necesidad de acudir a la oficina. Mediante estos canales, en un 80% de las entidades se puede contratar una cuenta corriente, en un 67% la tarjeta de crédito, en un 80% un préstamo personal o depósito y fondos de inversión, y en un 73% se pueden contratar seguros y planes de pensiones.

En el gráfico 16, podemos observar el porcentaje de las contrataciones que realiza el cliente en diferentes productos mediante los canales digitales y de forma presencial en la oficina.

**Gráfico 16: Porcentaje de contratación tradicional y contratación digital**



Fuente: Ocaña y Uria (2017)

✓ Ejemplo de contratación digital: **HSBC – UK**

Han eliminado el concepto de tener que ir a una sucursal física para abrir una cuenta y sustituye la identificación tradicional del cliente con una técnica biométrica basada en el popular concepto millennial selfie: trata que la técnica de verificación de identidad en el proceso de apertura se realice mediante el reconocimiento facial. De este modo, los usuarios no tendrán que acudir a la



oficina y podrán abrir una cuenta mediante la realización de unos pasos sencillos. Esta técnica es similar a la que recientemente está promocionando BBVA a través de los medios: “Hazte un selfie”

Las entidades van aumentando su oferta digital incorporando la posibilidad de contratar online más productos. Su objetivo consiste en que toda la operativa pueda efectuarse desde cualquier canal. También deben hacer frente a la transformación de su red comercial. En España siempre se ha contado con un gran volumen de oficinas, pero debido a la crisis económica, y como hemos visto con anterioridad, se ha producido una reestructuración produciendo una reducción del número de sucursales. Aunque el número de sucursales sea menor, las oficinas seguirán jugando un papel importante para los clientes no digitales en determinadas circunstancias donde se requiera asesoramiento como en iniciar relaciones, decisiones importantes, solución de problemas, etc.

✓ Ejemplo de innovación en la red comercial: **MIZUHO BANK – JAPÓN**

En sus oficinas han incorporado servicios a través de robot Pepper, el robot amigable, de Softbank Group Corp. Trata de robot humanoides con el componente emocional desarrollado, pudiendo actuar como conserjes en las puertas de las oficinas. Gracias a la Inteligencia Artificial y Big Data, este humanoide investiga a los clientes mientras realiza juegos o charla con ellos.

Actualmente el cliente es omnicanal, es decir, puede comunicarse con los bancos a través de diferentes canales y dispositivos alternativos a las oficinas, e incluso iniciar el contacto con la entidad en un canal y acabar en otro. Por eso es necesario evolucionar desde la multicanalidad hasta la omnicalidad para ofrecer al cliente la mejor experiencia de usuario integrando todos los canales de forma consciente y homogénea.

Un ejemplo de la evolución hacia la banca omnicanal es la estrategia de pricing. Los bancos como impulso y fomento de los nuevos canales online establecen una política de precios diferente según el canal de adquisición y campañas de promoción de determinados productos en condiciones específicas para el canal online. Sin embargo, las entidades con mayores niveles de digitalización no cuentan con esta política de precios diferenciada por canal, ya que consideran que todos los canales deben integrarse y funcionar del mismo modo.



Estudiando la propuesta digital que los bancos españoles ponen a nuestra disposición, podemos observar en el gráfico 17 qué tipos de canales disponen las entidades de forma alternativa a las oficinas. El 100% dispone de banca electrónica y banca móvil, el 88% cuenta con un call center y el mismo porcentaje con perfiles en las redes sociales.

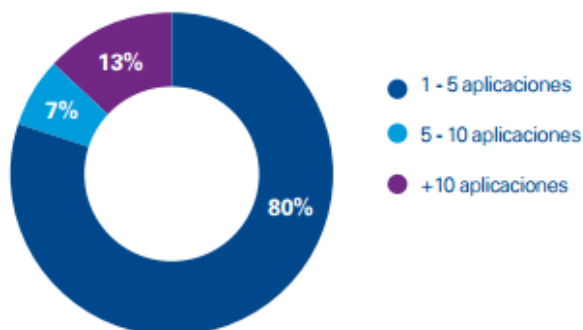
**Gráfico 17 – Entidades que disponen de canales alternativos**



Fuente: Ocaña y Uria (2017)

En el gráfico 18 observamos el número de aplicaciones que disponen las entidades financieras. Como vemos lo más común es que tengan entre 1 y 5 aplicaciones en medios móviles.

**Gráfico 18 – Número de APPs disponibles en las entidades de crédito**



Fuente: Ocaña y Uria (2017)

Dentro de la banca móvil existen aplicaciones orientadas en su mayoría al autoservicio, a la operativa de pagos y a la gestión de tarjetas. Sin embargo, las entidades quieren modernizar la forma de relacionarse con sus clientes y para ello crean perfiles en redes sociales (Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn...). Con su irrupción en el mundo del social media, los bancos buscan posicionar su marca, informar, vender y promocionar sus productos. La mayoría se han centrado en un enfoque de marketing, aunque no descartan la posibilidad constituir un canal transaccional en el futuro en las redes sociales.



En el gráfico 19 podemos apreciar qué porcentaje de soluciones de negocio se derivan mediante APPs. Mayoritariamente las aplicaciones se destinan al autoservicio, pagos y gestión de tarjetas.

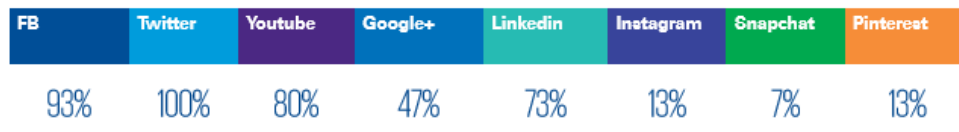
**Gráfico 19 – Soluciones de negocio mediante APPs**



Fuente: Ocaña y Uria (2017)

En el gráfico 20 observamos el porcentaje de entidades que gestionan perfiles corporativos en redes sociales. Las más usadas por las entidades son Twitter, Facebook, YouTube y LinkedIn hasta el momento.

**Gráfico 20 – Entidades que gestionan perfiles corporativos en redes sociales**



Fuente: Ocaña y Uria (2017)

✓ Ejemplo de utilización de APPs: **MACQUARE – Australia**

En este banco la app Personal Capital es una plataforma de gestión de cuentas personales. Ofrece al cliente visibilidad global de todas sus cuentas, hace seguimiento de sus inversiones y conecta con un asesor financiero personal. Pueden controlar sus gastos y su plan de ahorro mediante una visualización analítica user-friendly y con un avanzado sistema de alertas. El asesoramiento remoto destaca por crear un plan financiero personalizado mediante Facetime.





### 6.3 Tendencias Sector Financiero

Como podemos leer en el Blog de CaixaBank (2017), las tendencias tecnológicas para este 2017 según el último estudio de la consultora PWC son:

1. BIG DATA:

Es una de las grandes palancas del sector. PwC estima que en 2020 habrá 20 veces más datos de los que tenemos hora. Estos datos se tienen que almacenar, organizar, entender y utilizar para ofrecer un servicio y oferta personalizados al cliente. Servirá en un futuro para que las entidades conozcan en tiempo real lo que realmente demandan sus clientes.

2. ROBOTIZACIÓN E INTELIGENCIA ARTIFICIAL:

Se prevé que la utilización en banca vaya más allá de las aplicaciones para detectar el fraude. Por ejemplo, CaixaBank tiene un servicio de comercio exterior, basado en tecnología IBM Watson, capaz de responder preguntas y dudas técnicas utilizando un lenguaje natural.

3. BLOCKCHAIN:

Una encuesta entre directivos del sector financiero a nivel mundial nos desvela, según PwC, que el 56% reconoce que es importante tener blockchain en sus negocios, se trata de tecnologías que verifican transacciones. Las dos principales ventajas que hace tan atractiva esta tecnología es la posibilidad de reducir considerablemente el coste de las infraestructuras y plataformas internas de los bancos y, porque las aplicaciones de esta tecnología son prácticamente ilimitadas, van desde transacciones financieras hasta la automatización de procesos contractuales.

4. LA ECONOMÍA COLABORATIVA:

En el caso de la banca un ejemplo sería el uso de las tecnologías de la información para relacionar eficientemente a los que tienen capital con los que buscan financiación, en lugar de acudir a un banco. Actualmente representa unos 6.000 millones de euros y se estima que llegue en 2020 hasta los 20.000 millones. En Reino Unido, EEUU y China ya se trabajan con estas plataformas llamadas *peer to peerlending* y en España ya empiezan a expandirse.



5. LAS FINTECH:

Estas nuevas tecnologías nos permiten crear nuevos servicios financieros. Según PwC, en 2014 la inversión en firmas financieras aumentó por tres y la banca tradicional invirtió más de 215.000 millones de dólares. Al existir una gran demanda por parte de los usuarios hay un fuerte aumento de financiación de plataformas robotizadas de inversión, aparición de compañías que operan en el mercado de los préstamos a bajos costes o las iniciativas en el campo de los medios de pago

6. LA NUBE (CLOUD COMPUTING):

Va a ser la infraestructura dominante. Genera beneficios como un almacenamiento masivo de datos, incremento de la seguridad y la disponibilidad total desde cualquier dispositivo. Actualmente se utiliza para alojar procesos de negocios varios, pero para 2020 integrará otras áreas estratégicas como los pagos o la calificación de los créditos.

7. CIBERSEGURIDAD E INTERNET DE LAS COSAS:

La ciberseguridad es un aspecto muy importante para los bancos y la tranquilidad para los clientes, no solo para evitar el fraude a los clientes, sino también por el impacto en los sistemas tecnológicos de las entidades como la nube. Debido a ello ya se plantea una inversión más proporcionada entre prevención, detección y paliación del daño. CheckPoint, gigante de ciberseguridad, sostiene que el próximo año el número de amenazas en redes alcanzará su récord. El rápido crecimiento de internet de las cosas asociado a áreas de pagos, seguros y banca comercial convierte la ciberseguridad en un factor cada día más importante. Para 2020 se estima que haya más de 25.000 millones de dispositivos conectados a nivel mundial y tenemos que estar preparados para resistir a todo tipo de ataques.

8. BIOMETRIA:

En la banca digital este tipo de aplicaciones son cada vez más comunes. Sirven para disminuir el riesgo de suplantación en la identificación de personas.

9. REALIDAD VIRTUAL:

En 2016 se ha mostrado su gran potencial. El sector ha superado la barrera de los 1.000 millones de dólares mientras que las gafas de realidad virtual crecieron más de un 1.000%. Es un mercado volátil y en el sector financiero le queda mucho por camino por recorrer.



## 6.4 Guerra de Wallets

Como hemos visto anteriormente, uno de los nuevos medios de pago que se está abriendo paso actualmente son los denominados “Wallets” o monederos virtuales. Siguiendo a Cepeda (2017), la banca española, los fabricantes de telefonía, los gigantes de internet, las multinacionales de tarjetas de crédito y las Fintech, de las cuales vamos a ampliar información más adelante, están inmersas en una “guerra de wallets”.

Esta lucha consiste en crear monederos virtuales independientemente del banco al que se pertenezca o del sistema operativo que se utilice. En el futuro el medio de pago que se utilizará por excelencia según los expertos será el Smartphone, el cual ya es algo indispensable en nuestra sociedad.

“La consultora Gartner pronostica que los intercambios de dinero móvil representarán este año el 69% del total y PwP prevé que alcancen los 136.000 millones de euros en 2019, cuando en 2014 suponían solo 50.000 millones.”

El pago por el móvil comenzó en 2001 en España a través de SMS, es decir, mensajes de texto. Gracias a la expansión de los Smartphone, la incorporación de tecnología inalámbrica NFC y la colaboración entre empresas de telecomunicaciones y entidades financieras, se potenciaron las transacciones electrónicas. Esto realmente se impulsó en 2013 con la liberación del sistema HCE de Google, que permite la digitalización de las tarjetas de crédito y débito, y que ha favorecido a las aplicaciones y wallets bancarios.

Apple y Samsung Pay acaban de arrancar en España y trabajan con Santander y CaixaBank. También tenemos los monederos propios de la banca BBVA, Vodafone Wallet o CaixaBank Pay que llevan entre dos y cinco años activos.

Y ahora llega Bizum desde octubre de 2016, para pagos inmediatos cuenta a cuenta. Es la gran apuesta del sector, integra a 26 entidades de crédito que representa el 95% del sector. En tres meses tenía más de 300.000 usuarios y 15 millones de euros en 338.000 transacciones y próximamente la iniciativa se ampliará a escala europea.

Samsung Pay es también compatible en comercios con terminales contactless. Sin embargo BBVA Wallet funciona en 6 países, con siete millones de descargas, donde se puede también controlar el gasto, delimitar su uso al comercio electrónico, sacar dinero del cajero, etc.



Los monederos pueden ser de diferentes tipos, ya que en unos el usuario puede incluir tarjetas de diferentes bancos y ejecutarlo en cualquier dispositivo de un fabricante (Passclub), otros solo admiten el plástico y sistema de un único banco y fabricante o que sólo admitan tarjetas de las entidades con las que han llegado a acuerdos (Apple y Samsung).

Entre las ventajas de estos monederos virtuales nos encontramos con una buena experiencia, comodidad, sencillez y rapidez. Sin embargo, los desafíos se encuentran en la ciberseguridad y privacidad. Todo esto también dependerá de la regulación, de la incorporación en los terminales de reconocimiento de huellas y comunicación NFC (que permite el pago sin contacto a menos de 30 centímetros) y, de la mayor conciencia y confianza del consumidor.



## **7. IMPACTO DE LAS FINTECH EN ESPAÑA**

### **7.1 ¿Qué Son Las Fintech?**

En apartados anteriores ya nos ha aparecido la terminología “Fintech” y se ha relacionado como un fuerte competidor para la banca en este proceso que estamos sufriendo de transformación tecnológica en el sector financiero. Pero, ¿sabemos realmente lo que significa?

Según SpanishFintech (2017), aún no podemos dar una definición exacta de este concepto ya que aún está en proceso de definición al ser un término relativamente reciente. Es un concepto que cada día está cambiando más la forma en la que trabaja la banca, se está expandiendo por todo el sector y tiene una confusa línea de definición.

Siguiendo a Maestre (2015), Fintech es la unión de dos palabras inglesas: finance y technology. Es un concepto que intenta definir aquellas empresas de nueva generación o con ideas nuevas que intentan romper con la forma tradicional de entender los servicios financieros a través de la utilización de la tecnología.

Sus objetivos son ofrecer nuevos servicios financieros, desintermediar productos financieros, hacer más eficiente a nivel de costes los servicios actuales, permitir el acceso a los servicios financieros, permitir una mayor transparencia de la oferta financiera, utilizar la tecnología para dar mejores soluciones financieras.

### **7.2 Tipos De Fintech**

Siguiendo a Maestre (2015), las áreas sobre las que actúan las Fintech son banca móvil, Big data y modelos predictivos, compliance, crowdfunding, criptomonedas y monedas alternativas (monedas virtuales), gestión automatizada de procesos y digitalización, gestión del riesgo, pagos y transferencias, préstamos P2P, seguros, seguridad y privacidad, servicios de asesoramiento financiero y trading.



Siguiendo a Moneyman (2016), en el mundo de las finanzas existen bastantes áreas de actuación. Cómo las Fintech suelen ser pequeñas empresas se suelen especializar en sólo un área, por eso existen distintos tipos de fintech:

- **Fintech de financiación:** los particulares y las empresas pueden solicitar un crédito de forma fácil y rápida desde el móvil. Un ejemplo de este tipo de Fintech es Moneyman.es, se puede realizar la solicitud en tan solo 10 minutos, se puede procesar en 1 minuto y enviar una transferencia en menos de 15 minutos (Moneyman, 2016).

Agrupan empresas de nueva creación destinadas al *crowdlending*, que es un entorno donde se ponen en contacto prestamistas con prestatarios sin necesidad de intermediación financiera. También existe el *crowdequity*, entornos en los que conectan inversores con empresas que ponen a la venta un porcentaje de su accionariado para que inviertan. Por otra parte están los *e-lenders*, plataformas de crédito que ofrecen servicios digitales, e incluso existen *direct-lenders* donde estas plataformas ofrecen un crédito instantáneo. (Orbiso,2017)

- **Fintech de transferencia de fondos:** antes los bancos eran los únicos que daban este servicio, pero ahora con las nuevas tecnologías se puede hacer de una forma más económica. Algunas de las fintech que ofrecen transferencias internacionales sin comisión son Transferwise, Kantox y Flywire. (Moneyman, 2016)

- **Fintech de asesoramiento:** dirigidas no sólo a grandes empresas, sino también a emprendedores y particulares. Algunas dirigidas al control de gasto de los particulares que fomentan el ahorro y la gestión de recursos como Afterbanks, Fintonic y Ahorro.net. Para las empresas nos encontramos con herramientas similares para la gestión de las cuentas como Anfix, Cuéntica y Factura Directa. (Moneyman, 2016)

Estas plataformas permiten a los clientes bancarios centralizar su información financiera para poder visualizar y gestionar con mayor facilidad y accesibilidad; para las empresas este software sirve para agregar información facilitando los procesos de gestión y facturación. (Orbiso, 2017)



- **Fintech de cobros y pagos a través de nuevos dispositivos móviles:** cada vez más demandado en España. Tales como Cashually, Momo Pocket, PayMet y Yaap. En este tipo de startups también engloba el Social Money que consiste en el intercambio monetario entre particulares sin la intermediación del banco. (Moneyman, 2016)

Este tipo de fintech abarca aplicaciones de pagos *P2P*, que son plataformas de pagos directos entre particulares a tiempo real, *e-wallets* que son monederos digitales, gestores de pagos con monedas digitales como las bitcoins, gestores de pagos de divisas, etc. (Orbiso,2017)

### 7.3 Empresas Fintech

Siguiendo a SpanishFintech (2017), vamos a mostrar un mapa con las Fintech que hay en España a fecha de junio de 2017, organizado en función de las diferentes categorías de Fintech. En España ya son 265 Fintech de las que disponemos.



# Incorporación de las Nuevas Tecnologías al Negocio Bancario en España: Impacto de las "Fintech"

**Spanish FinTech by Finnovating**

**265 Empresas JUNIO 2017 VERSION 3.6**

**INVERSION**

REDES SOCIALES DE INVERSORES

Bolsa.com

FINECT

impok

LABORSAVIRTUAL

Tradertwit

SENSEITRADE

Twibex35

QUANT ADVISORS

ACCURATE

iQapla

SEPSAN

BROKER PANDA

NUEVOS ASESORES FINANCIEROS / ROBO ADVISOR / TRADING ALGORÍTMICOS

feelcapital

SESORA

indexcapital

T-Advisor

Finamatrix

finizens

OpSeeker

ETFmatic

FUNDIAIA

INFINDA.NET

finanbest

inbestMe

PLATAFORMAS DE TRADING

darwinex

Qbitia

Tradingrex

braintrading

Global Scale Europe

DEPÓSITOS O INVERSIONES DE BAJO RIESGO

COINC

INMOBILIARIA

HOUSERS

INVELAR

Privalore

INVESREAL

debar

rousell

BRICKS OF PEOPLE

cactus

FT INVERSIÓN

urbanitae

Crowdfunding inmobiliario

**EQUITY FINANCE**

STARTUPEXPLORE

SociosInversores

bewa7er

Capital Cell

THE CROWD ANGEL

LA BOLSA SOCIAL

crowdcube

Inverem

bestaker

BEENERGYPART

FlaskFunding

THE LOGIC FACT

Follow Funders

yermoo

adventurees

Lignum Capital

**INFRAESTRUCTURA FINANCIERA**

WebfinancialGroup

Openfinance

euorobits

TechRules

infobolsa

VDOS

AfterBanks

nptakey

pivotta

pich

KONTOMATIK

unnax

Signatureit

Electronic IDentification

PRIVATE MENTIONS

VISION CREDIT

Hermesti

grey SYSTEMS

INNOFIS

medysif

DIGITEL'S

icar

ID FINANCE

**DIVISAS**

Ebury

Kantox

flywire

PayPro

KUARIX

small world

RationalFX

BITCOIN / BLOCKCHAIN

bit 2 me

Elchain

AvatarBTC

Cripto-Pay

chip-chap

bitnovo

coincelt

pademobile

pagobit

**FINANZAS PERSONALES**

ahorro.net

fintonic

wallo

AHORRO Y PUNTO

mooverang

STRANDS

wiquot.com

Whallet

MY Value

kubebank

coinscrap

Fonatools

EL ARTE DE ADMINISTRAR

**GESTORÍAS**

asesoría

anfix

cuéntica

exaccta

interim FinTech

icired

Captio

checkit

DECLARAXDC

experty

contamoney

holved

NO MAS TICKETS

Quipu

sabbatic

IBERCHECK

quaderno

Tickelia

GEMINI

FacturaDirecta

KEY AND CLOUD

**PAGOS**

DOMICILIACIÓN DE PAGOS

BESEPA

GOCARDLESS

checkkowl

SlimPay

TPV

SetPay

Pagantis

Nimble

Pagatelia

MONEI

IM Solutions

TECHNOACTIVITY

dinube

lyewallet

MYMOID

PAYMET

PAYTPV

Sipay

botelus

PAGOS COLECTIVOS

PetyCash

KOLECA

Splitfy

SALDO TELEFÓNICO

COWRY

tefPAY

TARJETA DE PREPAGO

MoneyToPay

NEOBANKS & CHALLENGER BANKS

2gether

BNXT

OTROS

REMESSAS

TransferZero

**PRESTAMOS**

PRESTAMOS FINANCIEROS

PRESTAMOS P2P

comunitae

Lendico

zaik

excelend

zastac

socilen

CROWDLENDING / CROWDFUNDING

LoanBook

Arboribus

MytripleA

GROW\*LY

ECrowd!

circulantis

Funding Circle

zencap

crowdlendingApp

CREDITO / DIRECT LENDING FINANCIACIÓN EN VENTA

stard

paga

APLAZAME

lendrock

INSTANT CREDIT

PAYN

CREDITOS

Spotcap

INBONIS

becash

wanna

Kreditech

iwoca

fundingcuck

Insight View

MINI-CREDITOS Y MICRO-CREDITOS

dispon.es

savso

iqué bueno!

SEPIURA

PEPEDINERO

Préstamo10

Préstamos PRIMA

dineo

moneyes

credito.es

TWINERO

vivus.es

creditea

creditomovil.es

Kredito24

FACTORIZING

finanzarel

INVESTMENT SOLUTIONS

sumilla

DESCUENTO DE PAGARES

NOVICAP

Pagarés Ya

creal.sa

COMPENSACIÓN DEUDAS

deuda@

nettit

HIPOTECARIO

receptum.es

Fuente: SpanishFintech





## 7.4 El Fenómeno Fintech

De acuerdo con Orbiso (2017), Fintech se ha convertido en una de las bases sobre las que gira el debate del futuro de la banca. Es el resultado de interpretar los cambios socio-culturales que se están dando en la población en los últimos años debido al cambio de mentalidad, evolución de las expectativas y de los hábitos de consumo e interacción; y de entender cómo la evolución tecnológica se puede utilizar para mejorar los modelos de negocio que tenemos hoy en día.

El fenómeno Fintech introduce un nuevo escenario de operaciones para los bancos y sus clientes, ha producido un gran impacto en el sector y eso conlleva importantes consecuencias, tales como:

1. Entrada de nuevos players o nuevos jugadores, ya que entran en el sector nuevas empresas de creciente creación que se basan en la innovación y la tecnología. Destacan por su pequeño tamaño, estructuras ágiles y flexibles, sus inversiones por desarrollar un producto específico y por su visión totalmente centrada en el consumidor.
2. Evolución en la relación con los clientes. De forma tradicional las fintech se apoyan en soluciones tecnológicas innovadoras y ponen en marcha productos y servicios bancarios nuevos, o transforman y optimizan productos bancarios como medios de pago, préstamos o las transferencias siempre teniendo presente las necesidades y expectativas de los consumidores, así como la facilidad de acceso y uso, lo que supone anteponer las necesidades de los consumidores a los productos. Consiste en poder interactuar con las entidades en cualquier momento y en cualquier lugar, en definitiva una mayor descentralización sin la necesidad de depender de un único gestor de la entidad. En definitiva, el fenómeno fintech permite aumentar la eficiencia y calidad en los servicios y/o productos bancarios ya sean nuevos o ya existentes.
3. Aparición de nuevas soluciones. Tradicionalmente en la banca se centran en cumplir objetivos comerciales que les fija cada entidad, sin pensar en las necesidades de los clientes. Sin embargo, las empresas fintech plantean un nuevo modelo distinto, basado en las necesidades de los clientes e invirtiendo sus recursos en tecnologías y soluciones en áreas concretas de los servicios financieros para proporcionar servicios de manera muy eficiente y con métodos



ágiles y flexibles. Este modelo de trabajo permite mayores soluciones al cliente y un coste mínimo para la empresa.

Los bancos responden a los retos planteados mediante cambios culturales, organizativos, invirtiendo en tecnología y en impulsar sus modelos de negocio e innovación. Se apoyan en el conocimiento del cliente y en la seguridad que inspira el marco regulatorio en el que operan.

Siguiendo a Scott (2015), la irrupción de las Fintech puede poner en peligro el modelo de negocio que define a los bancos tradicionales. Estas empresas de startups pretenden competir con las grandes entidades financieras aprovechando su lenta gestión a la hora de satisfacer las necesidades de sus clientes y en el caso de que su producto sea un éxito se lo venden a los bancos. Son compañías que actúan como si fueran bancos, pero en el fondo no lo son, aunque deslumbran a los usuarios dada su rapidez de gestión y su sencillez de uso: sólo tienen que descargarse la aplicación, registrarse y comenzar a usarla.

La entrada de estas empresas ha obligado al sector bancario a plantearse nuevas estrategias para adaptarse a la revolución digital. Así que a las empresas financieras están incorporando procesos tecnológicos que manejan las Fintech, así como adquisición de éstas para que sean clave en la transformación de sus servicios.

## **EMPRENDER EN EL SECTOR FINTECH**

Según Martín (2017), una de las fases más difíciles para cualquier proyecto empresarial es la fase inicial ya que es necesario una fuerte inyección de capital y muchas horas de trabajo. Además tenemos distintas dificultades al crear una empresa Fintech:

- Existen grandes **barreras de entrada** como los competidores del sector y los competidores “aparentemente ajenos” al sector como los bancos que se identifican como rivales directos o los que aún no han definido su postura respecto al sector.
- **Captación de financiación**, ya que en la fase inicial es importante para desarrollar las fases del modelo de negocio. En ocasiones financiar el proyecto con capital personal no es posible. Entre las opciones de financiación las más populares son: Business Angels (inversores particulares que invierten fuertes sumas de dinero a cambio de un porcentaje del accionariado de la empresa), Fondos de Venture Capital (son fondos de inversión en donde es importante revisar los acuerdos y las condiciones en las que conseguimos el



capital) y Líneas de Crédito de bancos que es la opción más conocida entre los emprendedores. Hace unos años era la única vía de financiación.

- La **captación de talento** también es un gran desafío, ya que en ocasiones hay una gran dificultad para captar al personal cualificado, ya sea por la inestabilidad de la empresa, no poder ofrecer salarios competitivos hacen que sea más difícil tener el mejor equipo con grandes profesionales del sector.

Al igual que es importante tener en cuenta los desafíos a los que nos podemos encontrar, también es importante tener en cuenta los retos como la expansión y apertura de nuevos mercados que son un factor muy importante ya que tener en cuenta en donde tenemos más potencial para el crecimiento de la Fintech y los costes; es necesario tener un buen equipo de IT capaces de liderar proyecto y que utilicen de forma correcta el Big Data.

En este terreno para ser un buen emprendedor es necesario tener una serie de habilidades: liderazgo ya que es necesario tomar decisiones, cada decisión tiene una consecuencia, y al identificar los errores hay que saber rectificar de forma correcta a la mayor brevedad. Capacidad de negociación y perfil comercial puesto que vender es parte del proceso diario: vender el modelo de negocio a los inversores, filosofía de empresa a los trabajadores y ofrecer el producto o servicio a los clientes. Al estar en un sector de rápidas transformaciones otro gran reto es la capacidad analítica y de transformación para situar la compañía.

De acuerdo con Berengueras (2016), la competencia es mundial y por lo tanto una cosa es publicar una aplicación y otra tener éxito. Para publicarla hay que darse de alta como desarrollador en Google o Apple, simplemente rellenar un formulario web, en Google tiene un coste de 25 dólares y en Apple 99 dólares. Es importante estar posicionado los primeros días en el top descargas para que los usuarios encuentren la aplicación y optimizarla (título, palabras clave, categorías) para lograr que haya muchas descargas en el lanzamiento. Para monetizar la app hay dos formas: pago por descarga de la misma o los micropagos (free top pay). La App Store de Apple y Google Play se quedan con el 30% de los pagos. Aparte de los micropagos otro tipo de ingreso es la publicidad en las aplicaciones.



## 7.5 Marco Regulatorio

Según Plana (2017), en un workshop organizado por el World Economic Forum, en Nueva York, pudo comprobar que las principales preocupaciones de los americanos son la captación de talento, la financiación, y la relación con las entidades financieras, pero no tienen ninguna preocupación sobre el marco regulatorio ya que tienen un marco regulatorio para las Fintech estable desde 2008. Una diferencia de casi diez años con España lo que conlleva que aún nos queda un largo camino para conseguir un mercado sobre bases sólidas de seguridad jurídica.



Aunque aún no hay un marco legislativo definido, la Comisión de Economía del Parlamento Europeo ha solicitado con urgencia a la Unión Europea acelerar el desarrollo de los servicios financieros tecnológicos e impulsar la regulación del sector Fintech. El ministro de Economía, Luis de Guindos, ya anunció que van a estudiar el diseño del marco general de regulación para las Fintech. Además, la CNMV ha anunciado la puesta en marcha de un banco de pruebas regulatorio (Sandbox) para que puedan seguir innovando las empresas Fintech en el sector financiero. Un dato curioso es que en países como Estados Unidos y Gran Bretaña la innovación en el sector financiero avanza muy rápido, mientras en España aún pensamos en como arrancar.

Siguiendo a Pedreño (2017), la Asociación Española de FinTech e InsurTech (AEFI), una asociación que reúne a todas las empresas Fintech españolas, presentó a principios de febrero de 2017 el Libro Blanco de la Regulación FinTech en España. Se trata de un marco de ideas y propuestas de cambios normativos para favorecer la actividad empresarial de las Fintech en España. En este Libro se justifica cómo la regulación no debe ser un obstáculo para la innovación y cómo la tecnología ayuda a prestar mejores servicios y a un menor coste.



En los principales problemas a solucionar nos encontramos con que las empresas Fintech no cuentan con una licencia administrativa que garantice los derechos de los consumidores. Otro problema son las grandes barreras de entrada para estas empresas debido a la exigente normativa de acceso a la actividad financiera, ya que no tienen los ingresos suficientes para establecer la organización que exige la regulación.

Las propuestas de las Fintech se resumen en dos: conseguir una licencia provisional y temporal a determinadas Fintech, bajo control de un supervisor y con actividad limitada para probarse en el mercado antes llevar a cabo los costes de organización y capital. Esta medida se conoce como sandbox y se realizó con éxito en Reino Unido, Singapur y Suiza. Y tener el asesoramiento directo de un supervisor para que se puedan consolidar en el mercado y estén dentro de la legalidad.

Aunque también se cuenta con obstáculos tales como que la industria financiera no ve bien que existan entidades con requisitos normativos más flexibles. Además de que a un supervisor no le entusiasma intervenir en la libre competencia.



## 8. CONSIDERACIONES FINALES

Nos ha costado trabajo y dinero, pero podemos decir que tenemos un sistema bancario más fortalecido, entre otros aspectos, por el impulso que se ha dado a la consecución de la Unión Bancaria. En materia de política monetaria se redujeron los tipos de interés oficiales hasta un tipo cero o incluso negativos. Al llegar a tipos negativos se recurrió a políticas monetarias no convencionales comprando activos.

La reestructuración del sector financiero ha llevado a una reducción del número de cajas de ahorros y Cooperativas de crédito mediante fusiones y transformación en bancos, principalmente. De 48 entidades que existían en 2010 se ha reducido a 13 los principales grupos bancarios quedando: Santander, BBVA, Caixabank, Bankia, Sabadell, Popular, Ibercaja, Unicaja, Kutxabank, Bankinter, Abanca; BMN y Liberbank. Aunque recientemente, por falta de liquidez, el Banco Santander compró el Banco Popular.

Además de estar afectadas las entidades financieras, se ha reducido de forma drástica el número de oficinas y la plantilla de empleados de las entidades. Desde 2008 hasta 2015, el número de oficinas se redujo en 14.741, lo que supone una reducción del 32% aproximadamente. Y el número de empleados se redujo en 73.025, que es cerca del 27% de la plantilla de las entidades financieras. Se ha pasado de un mayor número de oficinas con menos empleados, a menos oficinas con mayor número de empleados.

Por un lado hemos visto los problemas económicos del país y cómo han afectado a las entidades financieras, pero de forma paralela está la pérdida de confianza de los clientes bancarios. Es muy importante recuperar la confianza de los clientes, pero la labor se complica ya que el perfil del cliente bancario ha cambiado. Los clientes quieren una atención más personalizada, quieren ser escuchados y que adapten los productos y servicios a sus características personales. Están más informados gracias a las nuevas tecnologías. Por ello es muy importante que la estrategia de los bancos se centre en el cliente y en el conocimiento financiero del mismo. Además es necesario que los profesionales de las oficinas reciban una formación continua y estén preparados para las exigencias de los clientes.

Un aspecto importante es la presencia de la banca en el entorno digital, donde los clientes consultan las características antes de acudir a una oficina, e incluso recurren a



este medio para resolver sus dudas. No sólo se recurre al portal web de la entidad o a foros de experiencia de los clientes, sino que las redes sociales cada vez son unas de las herramientas digitales más usadas (hoy en día antes de leer un periódico muchos consultan las novedades en dichas redes) y la banca las está utilizando como estrategia de marketing aunque en un futuro no descartan poder utilizarlas para realizar operaciones.

No sólo han cambiado las costumbres de los clientes en los últimos años, sino que estamos en una época de transformación digital. El sector bancario se caracteriza por la rapidez en la adaptación a las nuevas tecnologías, pero han salido a escena unos nuevos actores que engloban diferentes áreas del negocio bancario, se denominan “Fintech”. Hay algunas entidades que las consideran como una amenaza, pero normalmente son entidades que no están adaptadas al mundo tecnológico. Otras más que una amenaza lo consideran una opción de mejorar el negocio bancario, ya que estas aplicaciones se caracterizan por su facilidad de uso, sencillez, flexibilidad y se adaptan a los clientes. Encontramos entidades bancarias que compran estas pequeñas empresas, y otras que crean sus propias Fintech. De una u otra forma las utilizan no solo para no quedarse obsoletos en materia tecnológica, sino para mejorar la experiencia cliente y de esta forma fortalecer la vinculación del cliente, ya que si un cliente se encuentra satisfecho, la relación y la vinculación se pueden alargar a lo largo del tiempo.

Las Fintech conforman la tecnología del futuro, un futuro muy cercano, aunque en España aún no tenemos un marco regulatorio como existe desde hace diez años en EEUU. Existe un llamado Libro Blanco de la Regulación de las Fintech donde se proponen una serie de propuestas normativas para favorecer la actividad empresarial en España. Aunque falte solucionar la parte normativa, esta tecnología, junto con los grandes avances tecnológicos pueden ayudarnos, desde solicitando un préstamo, hasta a organizar nuestras finanzas. Es un proyecto muy útil e innovador que junto con una buena utilización puede tener muchísimos beneficios. Por otro lado, tenemos una parte de los clientes que le cuesta asumir la transformación digital, como los ciudadanos de los pueblos que viven al margen de la tecnología o quienes son muy mayores para comprender su uso o los beneficios, además del ahorro de tiempo en colas en una sucursal bancaria. Dichos clientes no comprenden cómo desde un Smartphone se puede realizar una transferencia, o que pueden hacer pagos mediante monederos digitales, ya que tienen preferencia por el tratamiento tradicional de efectivo.



Una buena idea se puede desarrollar mediante las Fintech sin gastar una gran cantidad de dinero, pero no basta sólo tener una buena idea sino que es necesario conseguir tener éxito con millones de descargas y miles de usuarios usando la plataforma. Además de las barreras de entrada al sector, es muy importante conseguir financiación y un buen equipo para desarrollar la aplicación, actualizarla (para que no se quede obsoleta) y para la expansión y apertura de nuevos mercados.





## 9. BIBLIOGRAFÍA

- ABC, 16 de mayo de 2016. Artículo: la banca busca la confianza perdida.  
[http://www.abc.es/economia/abci-banca-busca-confianza-perdida-201605160305\\_noticia.html](http://www.abc.es/economia/abci-banca-busca-confianza-perdida-201605160305_noticia.html)
- ÁLVAREZ, L. (2016). Panorama actual del sistema financiero, Informe de investigación abril 2016.  
[http://www.gref.org/nuevo/docs/informes\\_sector\\_060616.pdf](http://www.gref.org/nuevo/docs/informes_sector_060616.pdf)
- BANCO DE ESPAÑA, 14 de diciembre de 2015. Informe anual: Efecto de las políticas monetarias del BCE en el período reciente.  
[www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/.../15/Dic/.../be1512-art6.pdf](http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/.../15/Dic/.../be1512-art6.pdf)
- BARRÓN, I. (2017). Artículo: La mitad de los pueblos ya no tiene banco.  
[https://economia.elpais.com/economia/2017/05/06/actualidad/1494068510\\_109136.html](https://economia.elpais.com/economia/2017/05/06/actualidad/1494068510_109136.html)
- BERENGUERAS, J.M. (2016). Artículo: ¿Cómo se gana dinero con las ‘Apps’?  
Consultado el 8 de julio de 2017. Diario digital. Disponible en:  
<http://www.elperiodico.com/es/noticias/economia/como-gana-dinero-con-las-apps-5067796>
- CAIXABANK, 13 de enero de 2017. ¿Qué tendencias traerá el sector financiero en 2017? Blog de Caixabank. Consultado 1 de julio de 2017. Disponible en:  
<https://blog.caixabank.es/2017/01/que-tendencias-traera-el-sector-financiero-en-2017.html>
- CEPEDA M., D. (2017). Artículo en cinco días: “En guerra por el pago móvil”. (27/01/2017)
- EL ECONOMISTA, 11 de julio de 2015. Artículo: ¿Cómo es el nuevo cliente bancario? Consultado el 1 de junio de 2017.  
<http://www.economista.es/banca-finanzas/noticias/6862507/07/15/Como-es-el-nuevo-cliente-bancario.html>
- FERNÁNDEZ, J. (2015). Artículo: La era digital transforma el sector bancario.  
<http://www.expansion.com/empresas/banca/2015/10/02/560e526b46163fef308b4573.html>
- GARCÍA DELGADO, J.L. y MYRO R. (2015). Lecciones de Economía Española (12ª Edición). Civitas: Thomson Reuters.
- GARRIDO, A. (2015): “Sistema Financiero” en *Lecciones de Economía Española*, García Delgado, J.L. y Myro R. (Directores), Civitas: Thomson Reuters.



- ICN DIARIO, 31 de agosto de 2012. Artículo: Crean un “banco malo” para aislar los activos tóxicos de las entidades financieras.  
<http://www.icndiario.com/2012/08/31/espana-crean-un-banco-malo-para-aislar-los-activos-toxicos-de-las-entidades-financieras/>
- Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito.  
<https://www.boe.es/boe/dias/2014/06/27/pdfs/BOE-A-2014-6726.pdf>
- LÓPEZ DOMINGUEZ, I. (2017). Enciclopedia Financiera. Consultado el 23 de mayo de 2017. Página web de Enciclopedia de Finanzas y Economía:  
<http://www.encyclopediainanciera.com>
- MAESTRE, R.J. (2015). Artículo: Qué es el Fintech, definición, sectores y ejemplos de startups. Consultado el 22 de junio de 2017. Disponible en:  
<http://comunidad.iebschool.com/iebs/finanzas-2-0-y-control/que-es-fintech/>
- MARTÍN, C. (2017). Artículo: Pasos para emprender en el sector Fintech y no rendirse en el intento. Consultado el 8 de julio de 2017. Página web de emprendedores. Disponible en:  
<http://comunidad.iebschool.com/iebs/emprendedores-y-gestion-empresarial/emprender-en-el-sector-fintech/>
- MÉNDEZ, E. (2015). Las instituciones Europeas ante la crisis Económica: Análisis y propuestas para politizar y democratizar el proceso de toma de decisiones a nivel europeo.  
[http://www.ugr.es/~redce/REDCE24/articulos/02\\_ELIAS.htm](http://www.ugr.es/~redce/REDCE24/articulos/02_ELIAS.htm)
- MONEYMAN (2016). Artículo: ¿Qué son las Fintech y cómo pueden ayudarnos en nuestras finanzas? Consultado el 22 de junio de 2017. Disponible en:  
<https://portalfinanciero.com/que-son-las-fintech/18760>
- NAFRÍA, I. (2015). Artículo: Radiografía del sector bancario en Europa: evolución del número de oficinas y empleados.  
<http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150702/54433670028/radiografia-del-sector-bancario-en-europa-evolucion-del-numero-de-oficinas-y-empleados.html>
- OCAÑA, C. y URÍA, F. (2017). El nivel de madurez digital. FUNCAS.  
<http://www.funcas.es/publicaciones/docs/informe01.pdf>
- ORBISO, P. (2017): “Fintech, una oportunidad en el camino de la transformación” en *El nivel de madurez digital*, Ocaña, C y Uria, F., FUNCAS.



- PEDREÑO, R. (2017). Libro Blanco de Regulación Fintech en España.  
<https://fin-tech.es/2017/02/libro-blanco-de-regulacion-fintech-en-espana.html>
- PLANA, M. (2017). Artículo: El impulso regulatorio que necesitan las Fintech.  
<http://www.lavanguardia.com/economia/20170505/422276473382/fintech-espana-europa.html>
- RESTOY, F. (2015). Política monetaria y estabilidad financiera  
<http://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/Subgobernador/Arc/Fic/restoy190615.pdf>
- SAREB (2017). ¿Qué es Sareb? Consultado el 2 de julio de 2017.  
[https://www.sareb.es/es\\_ES/conoce-sareb/que-es-sareb/sobre-sareb](https://www.sareb.es/es_ES/conoce-sareb/que-es-sareb/sobre-sareb)
- SCOTT, J. (2015). Artículo: La irrupción de empresas Fintech hace temblar el negocio del sector bancario.  
<http://www.eleconomista.es/noticias/noticias/7185840/11/15/La-irrupcion-de-empresas-fintech-hace-temblar-el-negocio-del-sector-bancario.html>
- SEBASTIÁN GONZÁLEZ, A.F. y LÓPEZ PASCUAL, J. (2015). Economía y Gestión Bancaria. Grupo Anaya: Editorial Pirámide.
- SECRETARÍA DEL ESTADO DE LA GOBERNACIÓN (2012). Las reformas del gobierno de España: Determinación ante la crisis.  
<http://www.lamoncloa.gob.es/Documents/lasreformasdelgobiernodeespañaespañolcongráficos.pdf>
- SEGOVIA, C. y SUANCES, P. (2017). Artículo: El Santander compra por un euro el Banco Popular al borde de la quiebra.  
<http://www.elmundo.es/economia/empresas/2017/06/07/593797adca47411f4f8b4571.html>
- SEVILLANO, E. (2017). Artículo: Los nuevos directores autónomos. El País, 29 de enero de 2017.
- SPANISHFINTECH (2017). Definición de Fintech. Consultado el 22 de junio de 2017  
<http://spanishfintech.net/definicion-de-fintech/>
- SUANCES, P. (2017). Artículo: Banco Popular, el primer banco intervenido por las autoridades europeas.  
<http://www.elmundo.es/economia/2017/06/07/5937c40446163fe0768b458f.html>
- UNNAC. Página web de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito. Consultada el 2 de junio de 2017.  
Disponible en: <http://www.unacc.com/>



## 10. ANEXO



### HECHO RELEVANTE

Banco Santander, S.A. (“**Banco Santander**”) comunica la adquisición del 100% del capital social de Banco Popular Español, S.A. (“**Banco Popular**”) como resultado de un proceso competitivo de venta organizado en el marco de un esquema de resolución adoptado por la Junta Única de Resolución y ejecutado por el FROB, de conformidad con el Reglamento (UE) 806/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de julio, la Directiva 2014/59/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de mayo de 2014 y la Ley 11/2015, de 18 de junio, de recuperación y resolución de entidades de crédito y empresas de servicios de inversión.

Como parte de la ejecución del mencionado dispositivo de resolución se ha producido (i) la amortización íntegra de la totalidad de las acciones de Banco Popular en circulación al cierre de ayer y de las acciones resultantes de la conversión de los instrumentos de capital regulatorio *Additional Tier 1* emitidos por Banco Popular y (ii) la conversión de la totalidad de los instrumentos de capital regulatorio *Tier 2* emitidos por Banco Popular en acciones de Banco Popular de nueva emisión, todas las cuales han sido adquiridas por Banco Santander por un precio de un euro (€1).

Asimismo, como parte de la operación, Banco Santander tiene previsto realizar una ampliación de capital de aproximadamente 7.000 millones de euros que cubrirá el capital y las provisiones requeridas para reforzar el balance de Banco Popular. Las actuales acciones de Banco Santander tendrán derecho de suscripción preferente en el aumento de capital. Banco Santander cuenta con compromisos para el aseguramiento por el total del referido importe.

Tras estas operaciones, se espera que el impacto en el capital CET1 del Grupo Banco Santander sea neutral.

Boadilla del Monte (Madrid), 7 de junio de 2017