



Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



kpmg.es

Mayo 2021

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF

Índice



1

2

3



4

5

6

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



1 Carta de presentación

El Instituto Español de Analistas Financieros y KPMG acordaron, hace ya casi dos años, el lanzamiento conjunto de una iniciativa para elaborar un informe sobre el proceso de transformación digital de los servicios bancarios y sus distintos protagonistas.

La pandemia, como ha sucedido con tantas otras iniciativas, afectó a los plazos inicialmente previstos, de modo que el inicio de los trabajos de elaboración del informe se demoró en el tiempo, y también a la operativa de trabajo, de forma que lo que hubieran debido ser reuniones presenciales pasaron a ser reuniones por *Teams*. Nos hemos convertido en una metáfora de lo que estaba ocurriendo, simultáneamente, en el ámbito de los servicios financieros.

Esta circunstancia, como suele ocurrir en la vida (buena suerte, mala suerte, quién sabe) a pesar de privarnos de todos los beneficios de la relación y el contacto presencial, nos ha permitido tener en cuenta los efectos de toda índole que la pandemia está teniendo sobre los servicios financieros y quienes los prestan.

La Covid-19, qué duda cabe, ha sido una tragedia en términos globales, que ha provocado un gran sufrimiento en las familias y las personas, ha alterado nuestro modo de vida y nuestra forma de trabajar y ha dado lugar a una crisis económica de efectos muy negativos por su profundidad, intensidad y también por su carácter prolongado en el tiempo.

No obstante, como suele decirse, toda crisis representa una oportunidad. En este sentido, y al margen de los efectos que cambiarán la forma en que las personas viven y trabajan y el modo en que las organizaciones y las empresas desarrollan su actividad, la pandemia ha sido un claro acelerador de tendencias que ya eran perceptibles en el mundo de los servicios financieros. Se han acelerado de forma exponencial, como todo lo relacionado con la transformación digital procesos que hubieran podido desarrollarse a lo largo de años y que han terminado produciéndose en meses.

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



A estos cambios acelerados y “forzados” se añaden los que se deriven finalmente de otras tendencias visibles, como el desarrollo de los activos digitales y, en particular, de las monedas emitidas por los bancos centrales, el aprovechamiento de las oportunidades abiertas con la aparición de la *sandbox* regulatoria y lo relacionado con las iniciativas europeas en este ámbito.

Todo esto está transformando a gran velocidad el modo en que se prestan y se reciben los servicios financieros, y particularmente los bancarios. Las entidades financieras están cambiando, las expectativas de los clientes están evolucionando y también están apareciendo nuevos actores, Neobancos, FinTechs y otros, que compiten y aspiran a competir con los tradicionales.

El IEAF-FEF y KPMG hemos tratado de recoger esta diversidad en la composición del grupo de expertos con el que hemos contado, de calidad, dedicación y generosidad sobresaliente, y se ha reflejado en las conclusiones del trabajo que no siempre han sido unánimes. Hemos preferido mantener visible esa distinta visión para evitar el riesgo de que la búsqueda del consenso restase profundidad a las cuestiones abordadas. Tenemos, en todo caso, que agradecer a todos los participantes la altura de sus comentarios y el tono cooperativo que siempre se ha mantenido en los debates y el trabajo finalmente realizado. A todos ellos, nuestro más profundo agradecimiento.

No quedarían estas palabras completas sin agradecer la implicación de personas muy relevantes de nuestras organizaciones en los debates y sesiones que hemos celebrado, y, también, a Carlos

Cuatrecasas, socio de KPMG, y a su equipo de colaboradores, sin los cuales no se hubiera podido realizar una aportación de calidad al debate sobre una cuestión que nos parece realmente trascendental para la economía y la sociedad españolas.

Ahora sólo nos queda que el lector comparta esta valoración tan positiva que nosotros hacemos sobre el informe que tiene en las manos.



Francisco Uría

Global Head de Banca y
Mercados de Capital

Socio Responsable del Sector
Financiero de KPMG en España

Jorge Yzaguirre

Presidente IEAF-FEF

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



2

Metodología

KPMG y el Instituto Español de Analistas Financieros y la Fundación de Estudios Financieros (IEAF-FEF) han trabajado conjuntamente con el objetivo de elaborar un informe que valore el impacto de la Covid-19 en el sector financiero y sus clientes, así como identificar las perspectivas de evolución y las principales tendencias en España. Para desarrollar dicho estudio, hemos contactado con algunos de los principales responsables del sector financiero (entidades bancarias, Fintech y tecnológicas), para que participaran y aportaran su visión específica en las diferentes sesiones de trabajo que se han planteado y preparado, aportando sus ideas diferenciales y complementarias, de las cuales se han extraído las principales contribuciones que han surgido durante las sesiones y se han reflejado en el informe.

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



Nos gustaría agradecer la participación a los asistentes por el tiempo dedicado y su involucración durante las sesiones de trabajo. Cuyos aportes han sido fundamentales a la hora de elaborar el informe.

Responsables de la iniciativa



Francisco Uría

Global Head de Banca y
Mercados de Capital

Socio Responsable del
Sector Financiero en España

Carlos Cuatrecasas

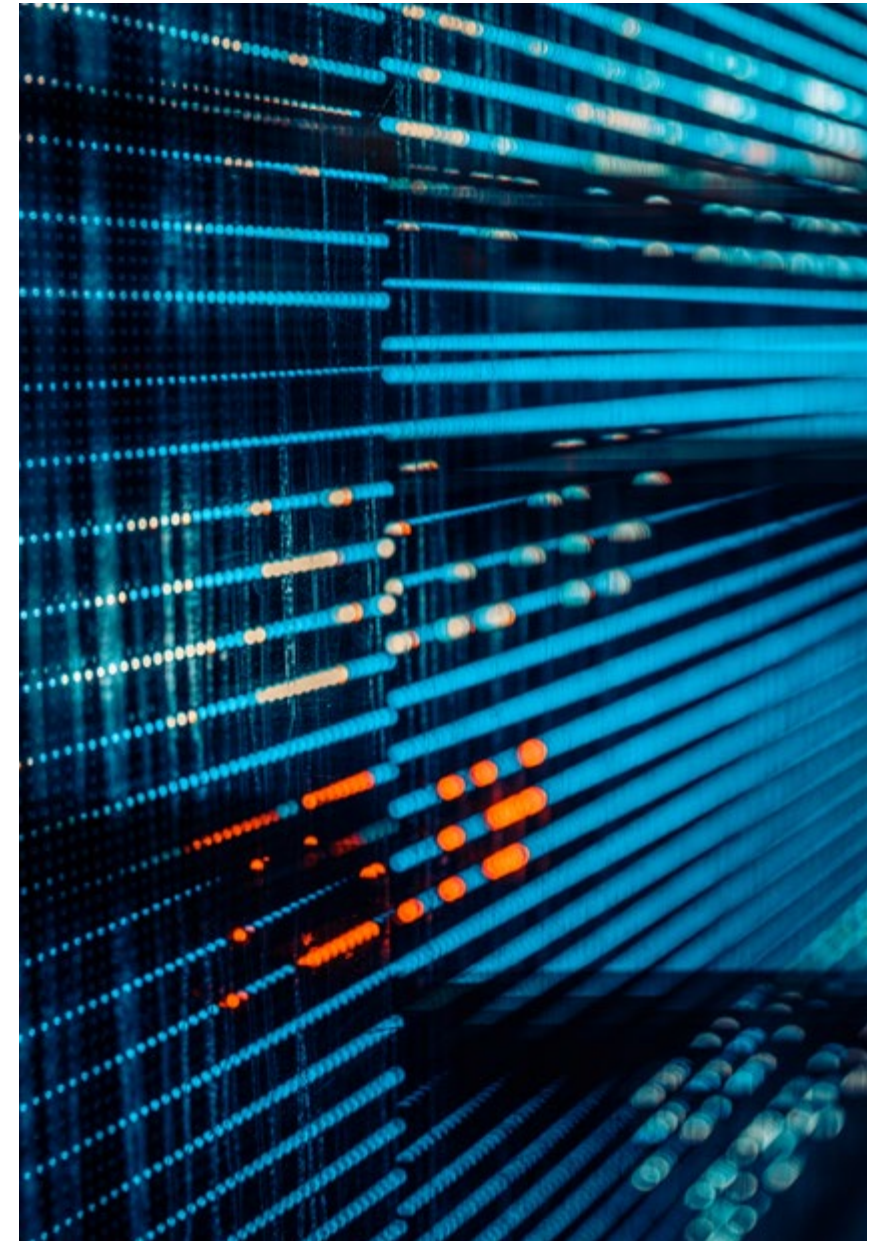
Socio de Consultoría
Estratégica,
Servicios Financieros

Javier Méndez

Secretario General

Alfredo Jiménez

Director de Análisis y
Estudios

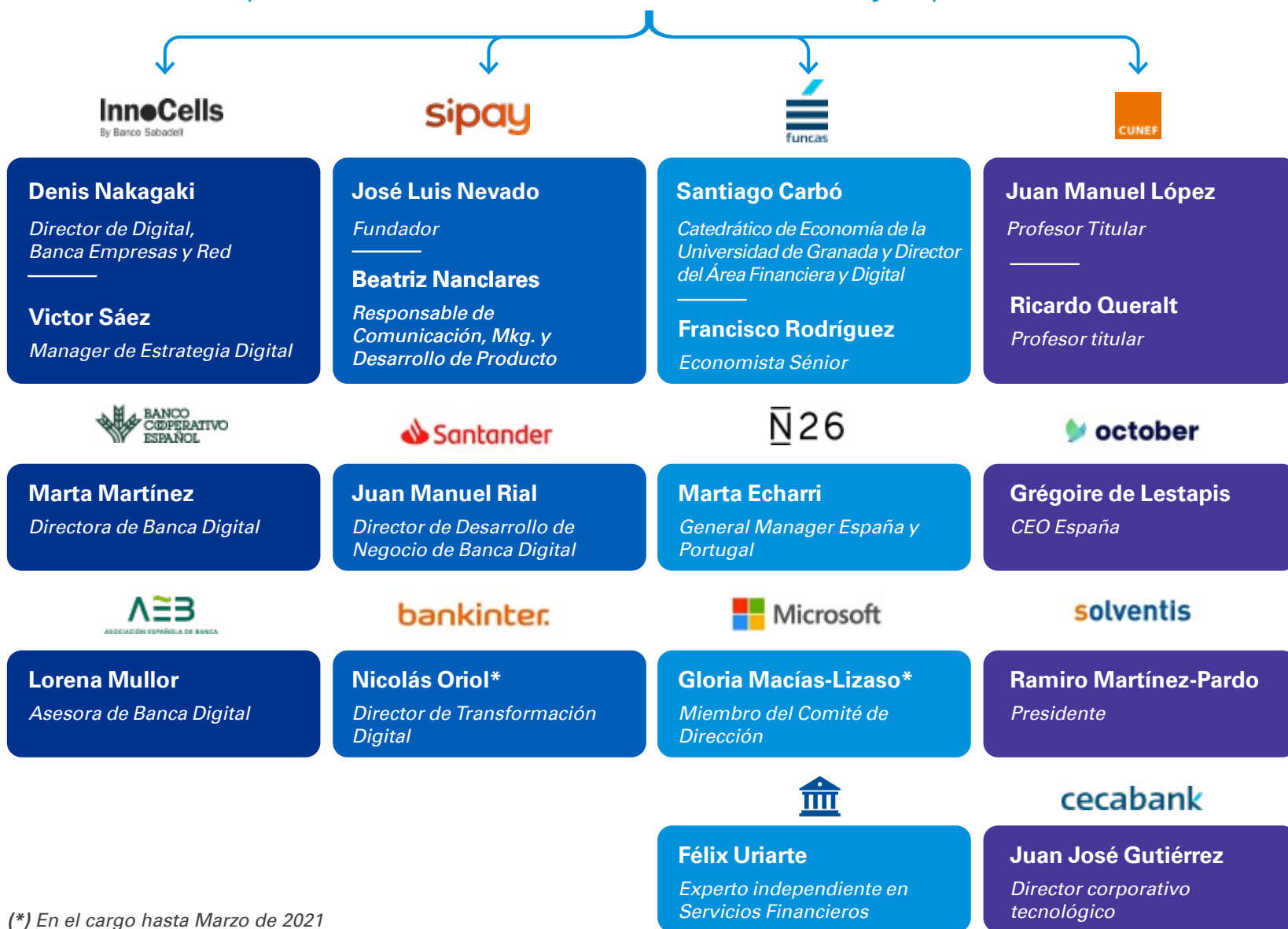


Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



Representantes de las distintas instituciones y especialistas



(*) En el cargo hasta Marzo de 2021

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____



3

Resumen ejecutivo

A continuación, se muestran las principales conclusiones obtenidas durante las sesiones realizadas con los principales responsables del sector respecto a los diferentes bloques tratados.

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



3.1 Cambios en los hábitos de los clientes y en el modelo de negocio bancario impulsados por la Covid-19

- La pandemia y la alta penetración de los *smartphones* en la sociedad española, sitúa al teléfono móvil como canal favorito por los usuarios tanto para controlar sus finanzas como para operar por conveniencia.
- La experiencia de usuario es la característica más valorada por los clientes bancarios a la hora de utilizar los canales digitales de las entidades financieras. Motivado principalmente por la experiencia de usuario que ofrecen otros proveedores de servicios en otros sectores. Otro elemento clave es la prescripción y opiniones que comparten los nuevos clientes digitales, que valoran más una opinión positiva de una persona de su red que un anuncio genérico en cualquier medio.
- Clara tendencia a la suscripción de servicios financieros. El cliente ha transformado sus hábitos desde una posición de querer comprar o adquirir, a preferir pagar por uso. Esta tendencia ha provocado cambios relevantes en la definición, gestión y comercialización de los servicios financieros.
- Durante el confinamiento domiciliario inicial, la banca a distancia fue el único medio para la gestión de las operaciones bancarias y la contratación de productos financieros. Es por ello, que los bancos han tenido que acelerar su proceso de digitalización a marchas forzadas y ofrecer los mismos servicios y atención al cliente que brindaban de manera presencial a través de canales digitales.
- El aumento de la base de los clientes digitales en las entidades bancarias ha provocado un aumento considerable de la contratación de los distintos productos y servicios por medios digitales. Casi el 50% de los productos financieros fueron vendidos a través de internet en 2020, alcanzando picos del 60% durante los meses más críticos del confinamiento.
- Al mismo tiempo, y debido a la presión adicional sobre su rentabilidad en un contexto de bajos tipos de interés, los bancos han tenido que asumir una estrategia de reducción de costes, es por ello, que han migrado su estrategia

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



comercial hacia canales digitales, potenciado a su vez, por la llegada de nuevos competidores tecnológicos. En 2020, las principales entidades financieras cerraron más de 1.200 oficinas y se espera que de cara a 2021 se cierren más de 3.000. A ello han contribuido también, qué duda cabe, los procesos de consolidación que se han producido en los últimos tiempos. La mayoría de los bancos españoles cuentan con más de la mitad de su base de clientes digitales.

- Los nativos digitales representan una evidente oportunidad de crecimiento. Como contrapunto, no se puede dejar a nadie por el camino evitando riesgos de exclusión financiera de segmentos menos digitales como serían los seniors. Los servicios financieros deben

de ser accesibles y hay que evitar dejar de lado a segmentos más analógicos y otros nichos, manteniendo una aproximación híbrida presencial-digital que durará años.

- Preferencia por medios de pago sencillos y seguros por parte del consumidor, en el que desintermedian soluciones incumbentes de pagos de toda la vida. Como consecuencia, aparecen nuevas maneras de pagar que facilitan la vida de las personas y que crean una experiencia digital mejor.
- Existe un consenso de que la reducción del uso de efectivo en transacciones es una tendencia. Las retiradas de dinero en cajeros siguen disminuyendo mientras la instalación de TPVs en comercios y los pagos digitales siguen aumentando. Sin

embargo, su uso como reserva de valor se ha visto incrementado.

- Durante los primeros meses de la pandemia, los medios de pago electrónicos eran preferidos por seguridad y salud en detrimento del efectivo. Posteriormente se ha mantenido la preferencia por pagos electrónicos, siendo la conveniencia y la facilidad del pago los principales motivos, superando a las medidas de higiene. No obstante, cabe destacar que los Bancos Centrales han insistido en el que el efectivo no supone un problema de higiene o salud.
- Una de las palancas claves del futuro será “amazonizar” el servicio de pagos, acompañada siempre de las otras dos palancas fundamentales, la tecnología y la regulación.

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



3.2 Perspectivas de evolución del sector financiero en el medio y largo plazo

- Los productos bancarios son cada vez menos perceptibles, los clientes hacen uso de ellos sin ser muchas veces conscientes.
- Las entidades financieras deben focalizarse en aportar valor añadido a sus clientes, mediante un servicio de asesoramiento virtual y/o remoto (gestor digital que combine el trato humano con el uso de la tecnología) a medida de las necesidades y características del cliente, acompañándole y mejorando la experiencia de usuario.
- En un entorno donde se están difuminando las fronteras sectoriales, y se tiende a la “plataformización”, efecto que empieza a ser visible en el mercado financiero, las entidades financieras buscan ofrecer productos no financieros con el fin de establecer conexiones con los clientes y así aprovechar el contacto para poder ofrecer los productos propios de su negocio.
- Actualmente existen varias propuestas regulatorias en marcha en el sector financiero que tienen como fin nivelar el terreno de juego en términos de regulación y supervisión, así como promover la innovación facilitando la implementación de nuevas tecnologías como *Distributed Ledger Technology* (DLT) y la Inteligencia Artificial (IA). Queda pendiente de definir el alcance y el impacto de dichas propuestas ya que existen aún puntos de discusión por abordar.
- Para poder seguir avanzando en la personalización de servicios y productos se requiere mejorar la explotación de los datos internos y aprovechar la explotación de datos externos no financieros. Para ello será clave una regulación que permita el acceso a los datos en tiempo real.
- *Sandbox*: La implantación de la *sandbox* española y la primera entrada de proyectos tras las 67 solicitudes, se espera que ayude a catalizar la innovación en los servicios financieros y que nuevos servicios seguros lleguen a los clientes, ayudando de manera relevante a desplegar nuevos servicios digitales de valor añadido.
- Las BigTechs cada vez están más presentes en los mercados financieros del mundo, siendo China el país con una mayor penetración, en Estados Unidos esta incorporación se está llevando a cabo mediante alianzas

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



con bancos tradicionales y en Europa debido a la regulación y supervisión están presentes principalmente en pagos, aunque se espera que esta situación cambie.

- Las Fintech han demostrado una capacidad de adaptación más rápida al mercado que las entidades de crédito tradicionales, realizando cambios en comisiones y contratos de consentimiento de datos con mayor agilidad. Junto con las BigTechs, actualmente cuentan con una posición

favorable frente a la regulación y supervisión si la comparamos con la situación de los participantes tradicionales del sector. Cabe destacar, que las Fintechs tienen problemas de escalabilidad y es por ello que en numerosas ocasiones se apoyan en las entidades financieras tradicionales con el objetivo de solventar dicho problema.

- En el futuro se esperan más alianzas entre participantes del sector, sobre todo aquellas que generen escala a los incumbentes, aspecto clave

en el medio plazo, fomentando la complementariedad. Los nuevos participantes ofrecen a las entidades financieras tecnología, reduciendo el tiempo de lanzamiento.

- Los bancos tendrán un nuevo reto operativo y una oportunidad derivada del papel que potencialmente habrán de jugar en la canalización de los fondos NextGen.

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



3.3 Nuevas tecnologías disruptivas e innovadoras

- Las nuevas tecnologías muestran un gran potencial, con capacidad para acelerar la digitalización, aumentar la eficiencia operativa y la experiencia de usuario. Sin embargo, su grado de adopción sigue siendo bajo.
- Aunque los grandes bancos estén involucrados en muchas iniciativas relacionadas con el uso de estas tecnologías, un buen número de ellas se queda en fase piloto sin llegar a producción. Esto se debe principalmente a la herencia tecnológica a la que se enfrentan y a una estricta regulación que obstaculiza su implantación.
- La posibilidad del uso de la biometría para el alta de clientes y la contratación de productos está demostrada, sin embargo, la posibilidad de *hackeo* mediante el *deep fake* está resultando en una regulación recelosa que impide su amplia aplicación.
- La tecnología *blockchain* provee de un amplio abanico de funcionalidades, destacando su trazabilidad e inviolabilidad ante ciberataques, sin embargo, su alta complejidad dificulta la entrada de nuevos programadores resultando en una lenta penetración en el mercado.
- La inteligencia artificial y el *machine learning* son tecnologías con gran variedad de aplicaciones, de las cuales ya existen casos de éxito en ámbitos tan variados como, la asistencia a clientes (*chatbots*), automatización de procesos de *backoffice*, definición de algoritmos de *trading* y pronóstico de precios. Obteniendo reducciones en el coste operativo, mejorando la experiencia de usuario y previniendo el fraude.
- Aunque aún no tenemos ejemplos tangibles del uso del internet de las cosas en el sector financiero, en el sector asegurador ya se está utilizando con éxito en países como EEUU en el ramo auto y hogar, no obstante, aún en un estado incipiente. Es por ello que cabe esperar que el corto-medio plazo veamos iniciativas en el sector financiero.
- El *software B2B* permite a las entidades financieras ofrecer a sus clientes (empresas) servicios más allá de los financieros ya conocidos, como la gestión contable-financiera o de pedidos, proporcionando información relativa de sus clientes. Sin embargo, se enfrentan a una demanda heterogénea, dependiendo del tamaño de la empresa y sector al que se dedica, lo cual dificulta el desarrollo de soluciones generalistas y obliga a soluciones más

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



específicas, ralentizando su desarrollo e implantación.

- En materia de digitalización, no cabe duda de que la tecnología está transformando, y continuará haciéndolo, los mercados regulados. No obstante, nada tendrá un potencial

disruptivo equivalente a la irrupción de los criptoactivos, incluyendo a las criptomonedas en sus diversas modalidades.

- Las criptomonedas están caracterizadas por su elevada volatilidad, lo que ha despertado el recelo de las autoridades,

que tratan de elevar la protección de los inversores en este tipo de activos. Es por ello, que se ha estado avanzando en un nuevo concepto, *stable coins* o monedas estables, y en el desarrollo de monedas digitales por parte de los propios bancos centrales.

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



4

Impacto de la pandemia en el sector financiero y futuras tendencias

En este bloque desarrollaremos en profundidad los temas tratados en este informe, incluyendo datos del sector y aportaciones y opiniones de los participantes, junto a experiencias derivadas de su práctica profesional.

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF

4.1 Cambios en los hábitos de los clientes y en el modelo de negocio bancario impulsados por la Covid-19

La Covid-19 ha resultado en un impulso a las tendencias que se venían observando en cuanto a los cambios en los hábitos del cliente y las respuestas que se estaban dando a estos cambios desde el sector bancario.

a) Transformación de los hábitos de consumo y nuevos perfiles digitales.

Nos encontramos en un nuevo ecosistema en el cual la tecnología es cada vez más protagonista y donde las Fintech están irrumpiendo masivamente. El consumidor le toma el relevo al producto y se convierte en el centro de atención, tiene una mayor capacidad de acceder a los mercados y, por lo tanto, el modelo de comercialización de las entidades debe ajustarse a sus nuevas necesidades. No se trata sólo de ser “clientecéntricos”

sino de estar “dirigidos” por los clientes. La aparición de nuevas tecnologías como el *smartphone* ha revolucionado y facilitado el consumo vía internet y ha acostumbrado al cliente a la experiencia digital de BigTechs como Amazon. Estos gigantes tecnológicos sirven de referencia a la hora de comparar experiencias y han alimentado el nivel de exigencia por parte del consumidor ya que tiene más información a golpe de clic (ej. foros,

reseñas, comparadores, redes sociales, etc.). El nuevo cliente busca comodidad, inmediatez y experiencia al mejor precio mientras que es menos impulsivo y planifica más sus compras, lo que obliga a alinear el valor-precio.

Junto con el aumento de la información disponible para el consumidor también surge un bombardeo de ofertas por parte de las empresas. Como consecuencia,

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF

el cliente se ve obligado a comparar precios, calidades y experiencias para poder decidir la opción que se ajuste mejor a sus necesidades. En otras palabras, ha desarrollado la habilidad de discriminar ofertas y promociones y es mucho más difícil de convencer, aumentando así la presión que recae sobre las empresas del ecosistema. También, se evidencia que el cliente se deja influir en mayor medida por el “boca-oreja” (el 97% de los españoles busca reseñas antes de comprar) y las experiencias de su círculo más cercano, antes que por técnicas de marketing elaboradas por las marcas donde parece que el marketing digital es más convincente que otros recursos tradicionales como las televisiones o radios.



Principales indicadores de la digitalización en España



96%
Penetración móvil



5,5 horas
Tiempo medio online



Tiempo medio online

+ 80% se conecta a diario a Internet

47% no finaliza el proceso de compra debido a la fricción

45%

de clientes e- Commerce compra por facilidad y comodidad

97%

busca reseñas antes de comprar

Fuente: Elaboración KPMG

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF

Los expertos consideran que los consumidores ya no buscan tener productos a largo plazo, sino poder usarlos temporalmente para luego venderlos. En palabras más precisas, el público actual atiende más a sus propias necesidades y quiere definir las condiciones, en vez de comprar bienes para siempre, prefiere participar en la economía circular *P2P* de forma masiva, de tal manera que puedan hacer líquido su dinero. Esta transformación donde el cliente busca una mayor libertad e independencia también ocurre en el ámbito laboral ya que muchos prefieren trabajar de *freelance* que para una empresa. Este nuevo hábito del consumidor provoca una popularización de plataformas como Wallapop, Vinted y Airbnb, entre otros.

Adicionalmente, se detecta otra tendencia emergente en el perfil del consumidor: la economía de la suscripción. Por ejemplo, la empresa Volvo asegura que dentro de 5 años la mitad de sus coches se van a vender por suscripción, apostando por la suscripción en vez de por la compra. Esta tendencia no sólo se encontrará en el mundo automovilístico, sino que también se espera en un amplio abanico de sectores. Esta estrategia la han adoptado numerosas empresas como Netflix, Amazon y Glovo

entre otras, provocando que entidades tradicionales hayan modificado su visión y se estén adaptando a las nuevas prioridades y necesidades de los clientes.

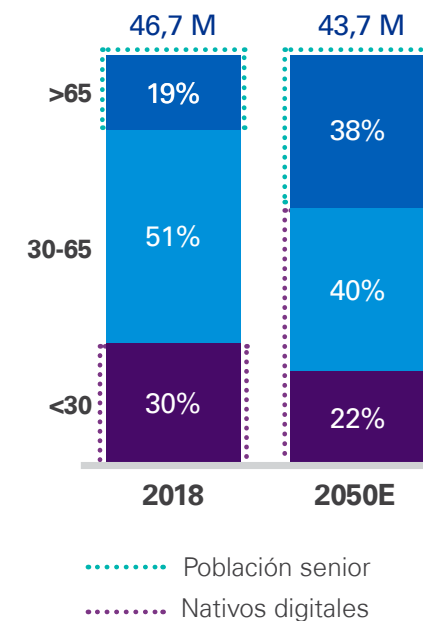
Tal y como afirma Marta Echarri de N26, el modelo de banca de suscripción que hemos traído a España responde a la nueva forma de consumir de la sociedad. La gente ya no está dispuesta a pagar por servicios que no necesita, ni tampoco entienden ni consienten la existencia de comisiones ocultas.

Se hace hincapié en el mundo de los pagos, donde los especialistas aseguran que el consumidor quiere controlar sus finanzas y pedir crédito cuando lo desee, operación por operación. Esto es así hasta tal punto que está apareciendo un gran movimiento de *startups* con el objetivo de repensar la tarjeta de crédito hacia un producto digitalizado y de pago inmediato, dejando atrás el crédito al consumo. Empresas como Minna Technologies han sabido explotar esta nueva tendencia desarrollando un servicio basado en la gestión de suscripción, hasta tal punto que han llamado la atención de firmas como Banco Sabadell, ING y Visa para realizar colaboraciones.

Nuevos perfiles digitales



Pirámide de población de España (2018-2050)



Fuente: Elaboración KPMG

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



Las nuevas generaciones se podrían definir como nativos digitales, ya que incorporan la digitalización en sus actividades cotidianas y son capaces de adaptarse rápidamente a las nuevas actualizaciones tecnológicas. Esto es especialmente evidente en el ámbito financiero donde parece que las personas digitalizadas financieramente lo son porque ya tienen conocimientos previos digitales desarrollados en otros aspectos de su vida y están familiarizados con *tablets*, *smartphones*, ordenadores y redes sociales, sobre todo entre las generaciones más jóvenes. A nivel mundial, se espera que la población de nativos digitales pase de 430 millones a 2.300 millones en 2030. Esta nueva generación pasará de representar el 9% de la población al 50% en 2050 (62% en el caso de España). En vista de esta oportunidad para llegar de manera efectiva a este segmento, el negocio de las redes ya no se centra en publicitar, ahora adoptan el papel de intermediar. En esta intermediación, los hábitos de los clientes inevitablemente cambian y a través de ella se están capitalizando muchas operaciones.

Sin embargo, respecto a la adopción de canales digitales entre el público senior, un estudio elaborado por Funcas encuentra que este segmento supera la resistencia inicial con la ayuda de técnicas correctas



como *machine learning* y la adaptación de experiencias en digital, pero encuentra mayores impedimentos cuando el nivel de exigencia de conocimientos digitales aumenta. Este segmento tiene una adaptación notablemente más paulatina a la experiencia digitalizada y es imperativo que aprendan poco a poco, asegurando la consolidación de conocimientos sobre la ejecución de funciones más sencillas como por ejemplo consultar saldos o movimientos.

De cara a cubrir este segmento de población, Víctor Sáez de InnoCells,

sugiere soluciones como aplicaciones personalizadas proporcionadas por los bancos para este segmento, facilitando el aprendizaje a un ritmo apropiado, mejorando su experiencia digital y llegando a las necesidades de estos usuarios. Un modelo que ha roto costumbres ha sido el de Uber ya que ha conseguido llegar de manera efectiva a este segmento de la población, transformando el hábito tradicional de parar un taxi por la calle a gestionar sus desplazamientos de manera virtual.

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



Como consecuencia de la pandemia, se ha vuelto imperativa la necesidad de mejorar las competencias digitales de los usuarios para que estos puedan desenvolverse en sus actividades personales y también en el ámbito profesional. En 2020 el 38% de la fuerza laboral completó cursos formativos de mejora de competencias digitales contra un 14% de referencia en el 2019, siendo evidente que existe una inquietud y, por lo tanto, una oportunidad para la banca.

No cabe duda de que la crisis de la Covid-19 ha reducido las reticencias a utilizar canales digitales para los servicios financieros, como afirma Ramiro Martínez-Pardo de Solventis SGIIC. Un estudio realizado en noviembre de 2020 por MasterCard asegura que 6 de cada 10 de los españoles encuestados ya han sustituido la banca física por la digital, o bien tienen interés en hacerlo. Esta tendencia no solo ocurre a nivel nacional, sino que se está disparando por toda Europa.

Según comentan desde Bankinter, existe una clara tendencia al teléfono móvil como canal preferido por sus clientes. Durante la pandemia los clientes más antiguos (entre 15 – 20 años de antigüedad) utilizaron 1,5 veces más la aplicación móvil que la web

y en el caso de nuevos clientes (entre 0 – 5 años de antigüedad) utilizaron la *app* del orden de 5 veces más que la web. Lo cual pone de manifiesto la clara tendencia del cliente a operar y controlar su situación financiera a través del móvil.

Adicionalmente el perfil de cliente actual exige un alto nivel de experiencia de usuario, el uso de *apps* para otros servicios, como Amazon, Netflix, etc. pone el listón muy alto a las entidades financieras, que tienen que ofrecer aplicaciones móviles que cumplan las expectativas de sus clientes, adquiridas a través del uso de las anteriormente mencionadas. Aunque hay aplicativos bancarios que ofrecen una buena experiencia de usuario, siguen aún unos peldaños por detrás.

Los clientes muestran una clara tendencia al uso de aplicaciones móviles tanto para controlar sus finanzas como para operar, mientras exigen un alto nivel de experiencia de usuario motivado por la experiencia que obtienen al utilizar las *apps* de otros proveedores de servicios. Lo cual marca un objetivo claro a las entidades financieras en el desarrollo de aplicativos para sus clientes: la mejora de la experiencia de usuario.



Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



b) Migración del canal presencial al canal digital.

El público es cada vez más exigente al tener mucha más información disponible sobre las distintas ofertas que recibe. Este hecho afecta de manera significativa a las compras presenciales para las cuales el consumidor espera un valor añadido al prescindir de la experiencia digital donde no quiere perder el tiempo, hacer colas largas, etc. Aquellos que acuden a las sucursales buscan un asesoramiento por parte de un agente con experiencia, que proporcione un servicio más personalizado y detallado, y que dedique más tiempo a su caso, algo que un dependiente digital no pueda ofrecer.

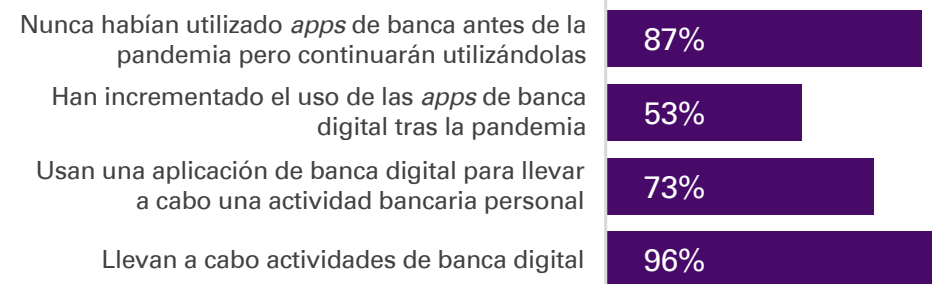
Respecto a la experiencia virtual, el sector financiero está experimentando una migración de la banca tradicional digital a una banca inteligente conversacional que proporcione una atención totalmente personalizada y privada. Esto se consigue a través de un software que exprima de manera efectiva las sinergias entre la inteligencia artificial y los datos. Los bancos españoles más influyentes del país ya están presentando proyectos a la *Sandbox* para impulsar la aceleración de la innovación, mejorar la experiencia digital del cliente y estimular la competitividad. Es

el caso de Banco Sabadell cuyo proyecto tiene el objetivo de facilitar la autenticación e identificación de clientes mediante la voz, o Bankia que ha presentado un proyecto de pagos digitales con tecnología *blockchain* en colaboración con la Fintech Finweg.

Un estudio elaborado por MasterCard en 2020, realizado a 14.000 consumidores con

acceso a un teléfono móvil en 14 países, incluyendo España, demuestra cómo la sociedad es cada vez más digital respecto a los servicios financieros. Eventos recientes como la pandemia del coronavirus han intensificado la transición digital de los clientes. Algunos de los resultados más relevantes se presentan a continuación:

Adopción de la banca digital



Fuente: Elaboración KPMG con datos de MasterCard

Según Marta Echarri de N26, casi el 50 % de los usuarios de banca en España dejaría de ir a su sucursal si su entidad le permitiera realizar todas las operaciones online, y más de un tercio preferiría poder hacer todas las

consultas a través de un chat instantáneo. Nos encontramos en una imparable transición hacia una banca que, por fin, sea 100% digital.

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF

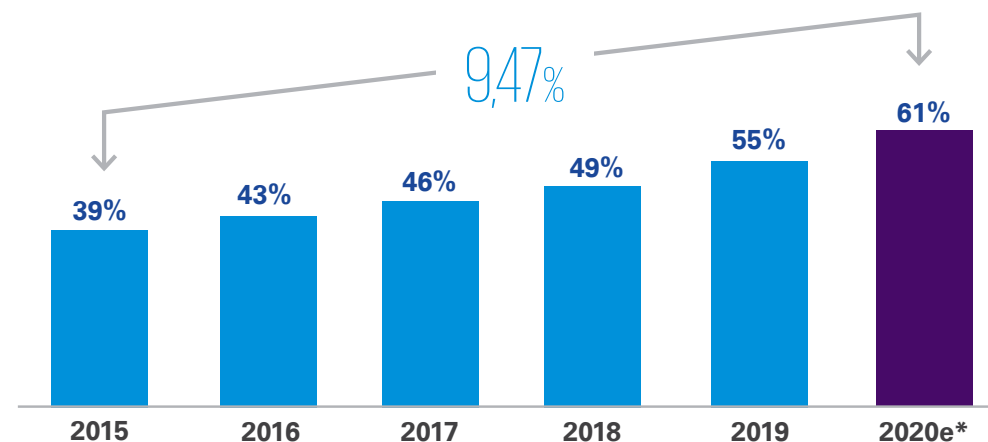


Cientes digitales

La Covid-19 ha dificultado la adquisición de servicios financieros y la tramitación de las gestiones bancarias de forma presencial durante unos meses. Es por ello, que los canales digitales han ganado un gran peso durante estos meses y se espera que siga así en los próximos años. La banca digital ha crecido al 9,47% anual en los últimos años y las previsiones contemplan que siga haciéndolo al 6,8% hasta 2025.

Todo ello ha provocado un aumento considerable en la base de clientes digitales de todos los bancos, ayudado por la alta penetración del *smartphone* y del ordenador en la sociedad española. A finales de 2020, en torno al 60% de los clientes eran digitales, de los cuales el 17% de los nuevos usuarios pertenecían al segmento senior de la población (mayores de 65 años). Respecto a este segmento de la población, cabe mencionar que el número de clientes digitales se incrementó alrededor de un 70% con respecto al año 2019.

Penetración de la banca digital en España (%)



Fuente: Elaboración KPMG con datos de Statista

Durante el año 2020 los principales bancos españoles ganaron más de 6,5 millones de clientes digitales en todo el mundo (dato obtenido de las cuentas anuales de las entidades bancarias). A la hora de valorar estos datos, hay que tener en cuenta que cada entidad utiliza métricas distintas para contabilizar sus clientes digitales. En lo que respecta a España, Banco Santander contaba, a junio de 2020, con 5,5 millones de clientes digitales, captando más de 500.000 clientes digitales en los últimos 6 meses, lo que supone un crecimiento de la base de clientes digitales en más

de un 10% con respecto a diciembre de 2019. En el caso de BBVA, el 67% de los clientes que tiene en España son digitales y el 61% utilizan el móvil para relacionarse con el banco, es decir, existe una clara preferencia por la conexión vía *app*. Cabe destacar que gran parte de los nuevos clientes digitales corresponden a los mayores de 60 años, suponiendo más del 50% de nuevos clientes digitales. El líder del mercado español en clientes digitales es CaixaBank, que cuenta con alrededor de 7 millones de clientes digitales (67,6% sobre la base total de clientes). Durante

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF

los meses del confinamiento (marzo-junio), CaixaBank incrementó en más de 550.000 sus clientes digitales, de los cuales en torno al 25% eran nuevos clientes y el restante 75% eran clientes existentes que no habían usado antes los canales digitales.

BBVA ha captado en torno a 275.000 nuevos clientes en España a través de canales digitales durante el año 2020, lo que supone un incremento respecto al año 2019 de un 103% (135.000 clientes captados en 2019 por canales digitales).

En el caso de CaixaBank, durante los meses de enero a junio de 2020, la entidad captó más de 145.000 clientes vía *onboarding* digital.

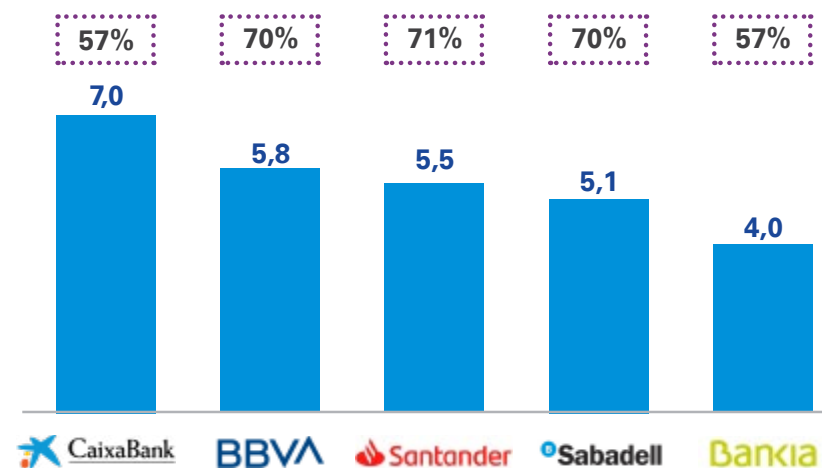
Por su parte, Banco Sabadell cuenta ya con más de 5 millones de clientes digitales, incrementando más de un 3% su base de clientes digitales con respecto al año pasado.

Adicionalmente, en palabras de su anterior consejero delegado, Jaume Guardiola, casi el 20% de los nuevos usuarios digitales del banco sobrepasaba los 65 años. Para facilitar el *onboarding* de nuevos clientes, Banco Sabadell ha

firmado un acuerdo con Onfido (empresa de autenticación y verificación de identidad), lo que le ha permitido mejorar la identificación digital de clientes, siendo galardonado con el premio Best eKYC por The Digital Banker, en su edición 2020 de los premios "Global Retail Banking Innovation Awards". En el caso de Bankia, la entidad sumaba 4 millones de clientes digitales a junio de 2020, lo que significa un 57,1% del total de clientes, alcanzando el 60,5% en diciembre de 2020.

Cabe destacar estrategias como la del BBVA que ha favorecido la penetración de la banca digital, cobrando comisiones por operar en las oficinas con el objetivo de trasladar la operativa presencial hacia la digital, y modificando su plan Adiós Comisiones mediante el incremento del importe mínimo de la nómina domiciliada (de 600€ a 800€), domiciliar 5 recibos u operar 7 veces con la tarjeta.

Número de clientes digitales a junio de 2020 (millones #)



..... Porcentaje de clientes digitales sobre la base total de clientes en España

Fuente: Elaboración KPMG con datos de los Informes anuales de las entidades



Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



En el caso de Bankinter, el número de clientes totalmente digitalizados, es decir, clientes digitales puros, ha aumentado hasta casi el 40%, 5 puntos porcentuales más con respecto al año 2019. Adicionalmente, el uso de la *app* por los particulares creció un 18% en 2020. Por otro lado, el porcentaje de clientes que ha utilizado algún canal digital ya sea *app* o *web*, se situó en el año 2020 en un 95% sobre el total de la base de clientes, incrementando aproximadamente 2 puntos porcentuales respecto al año 2019. Bankinter, por su parte, cuenta con un proceso de *onboarding* multicanal (oficina, centro de atención telefónico y digital), en el que el cliente puede elegir empezar por un canal y dar el salto a otro en mitad del proceso. No obstante, durante el confinamiento los clientes han dejado de saltar entre canales para focalizarse en el *onboarding* digital.

Marta Martínez, de Banco Cooperativo Español, expuso que la penetración de los clientes digitales del Grupo Caja Rural aumentó en más de 8 puntos porcentuales en 2020 con respecto al año 2019, situándose en un 35% de la base total de sus clientes activos, considerando clientes digitales a todos aquellos que hacen más del 50% de sus transacciones

económicas por canales digitales (web o *app*). Además, el porcentaje de clientes con acceso a la *web* o *app* en el año 2020 superó el 55% en el Grupo.

En otras entidades como Kutxabank, Ibercaja, Unicaja y Liberbank, la ratio de clientes digitales sobre total clientes supera el 50% (51,4% en Kutxabank, 52,5% en Ibercaja, 54,4% en Unicaja y 56% en el caso de Liberbank) aumentando más de un 10% con respecto al año 2019 en el caso de Ibercaja y más de un 20% en el caso de Kutxabank y Liberbank. En el caso de Abanca, dicho ratio aumentó un 22% con respecto a diciembre de 2019, superando los 750.000 clientes digitales.

A nivel nacional y en base a un estudio realizado por N26 denominado “De la libreta al móvil”, aproximadamente 3 de cada 4 españoles reconocen que ahora valoran más la importancia de la banca digital y casi el 70% se han animado a realizar más gestiones a través de ella.

A pesar de la alta adopción que han tenido los canales digitales durante la pandemia en el segmento senior de la población española, los bancos todavía tienen frente a ellos un gran reto para

ayudar y facilitar la digitalización en este segmento de la población, ya que han tenido que aprender a marchas forzadas, y no todos los trámites mediante procesos digitales son sencillos para este nicho de la población.

Otro de los grandes retos a los que se enfrenta el sector bancario, es la digitalización de los procesos bancarios para empresas. En palabras de Grégoire de Lestapis, de October España, los bancos españoles están más avanzados que gran parte de los bancos europeos en ofrecer servicios y productos digitales a particulares. No obstante, no sucede lo mismo en el segmento empresas, quienes ya están demandando estos servicios digitales y por ahora no se están cubriendo todas sus necesidades por todos los bancos del sector. Por ejemplo, el *onboarding* digital para particulares está altamente desarrollado y definido, sin embargo, en el caso de las PYMEs no es así. En este sentido, existe un gran recorrido y una gran oportunidad para las entidades del sector bancario.

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



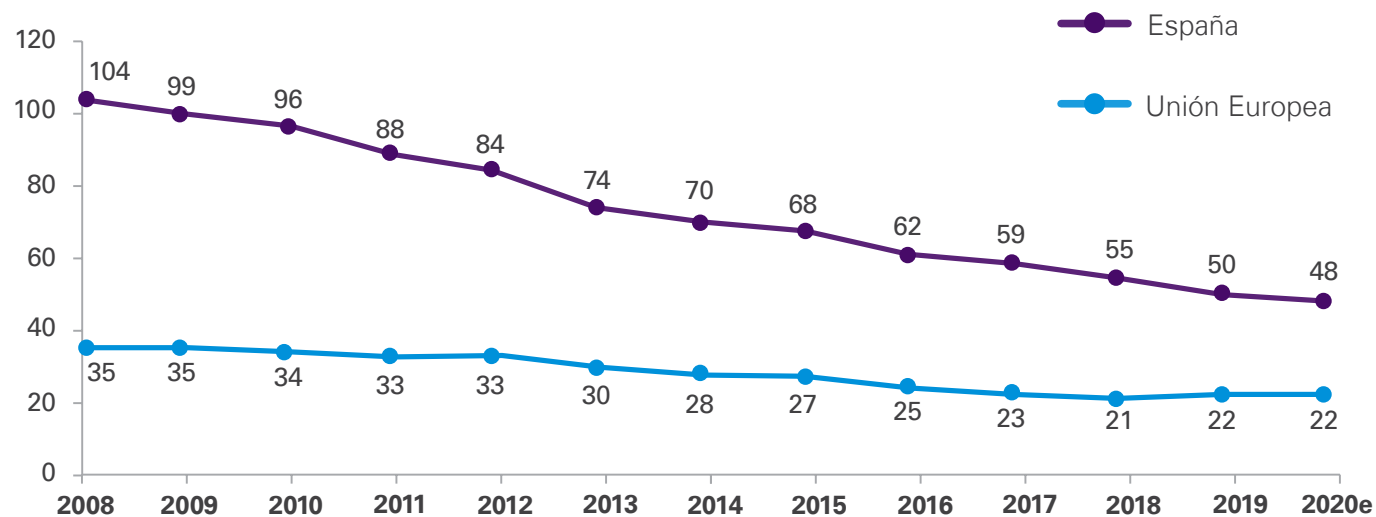
Reducción de oficinas y riesgo de exclusión financiera

La transformación del negocio bancario hacia medios digitales ha inducido a que los bancos modifiquen su estrategia comercial de canales presenciales hacia medios digitales. En el pasado el crédito

hipotecario era el producto por excelencia, un negocio muy granular que requería de una amplia red de oficinas, sin embargo, en la actualidad la hipoteca ha perdido peso por lo que la necesidad de oficinas

se ha visto reducida. Adicionalmente, si comparamos el número de oficinas por cada 100.000 habitantes con respecto a la Unión Europea, España presenta una ratio mucho más elevada.

Evolución del número de oficinas por cada 100.000 habitantes



Fuente: Elaboración KPMG con datos del Banco Mundial

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF

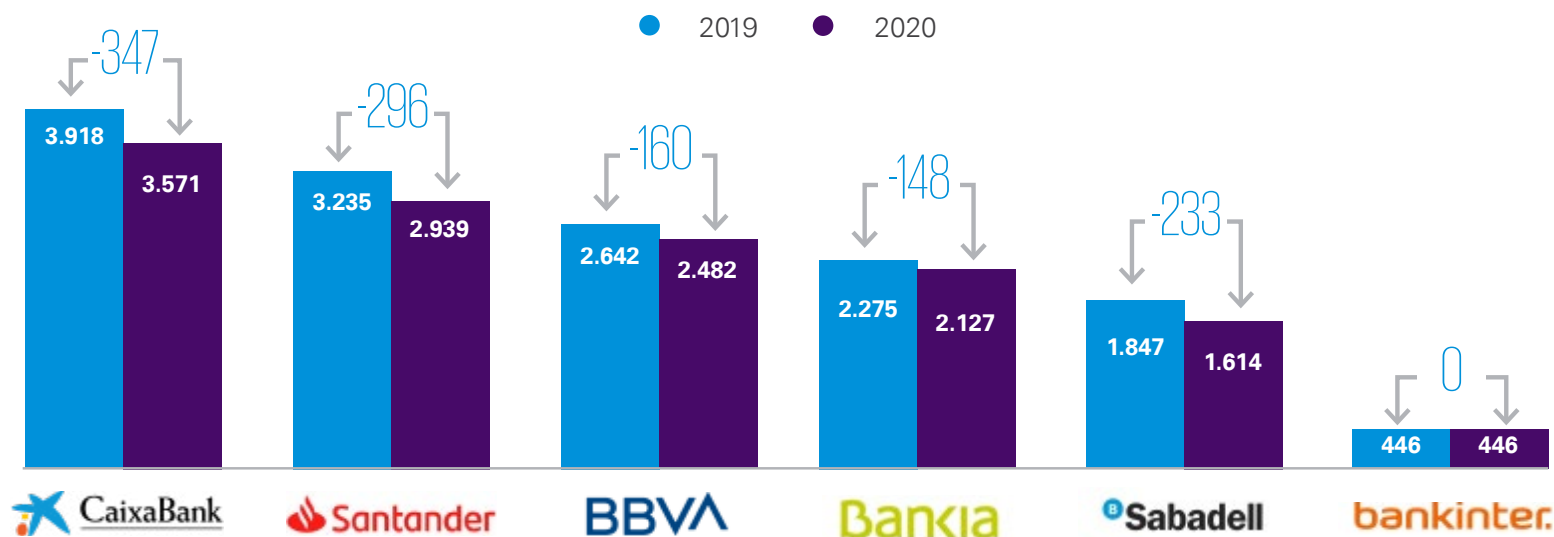
Esto ha provocado que la mayoría de los bancos hayan cerrado numerosas sucursales a lo largo del año 2020, con el objetivo de fomentar los canales digitales, reducir costes estructurales y aumentar la rentabilidad. Obviamente, los procesos de consolidación en curso también han contribuido a este fenómeno. Debemos subrayar que el cierre de oficinas no supone una menor

atención al cliente, ya que las entidades han facilitado canales digitales para asegurar el nivel de atención requerido. A su vez, se ha optado por potenciar oficinas remanentes, ofreciendo más servicios y aumentando su capacidad.

En diciembre de 2019, las 6 principales entidades bancarias del sector por volumen de activos contaban con

14.363 oficinas y un año más tarde, es decir, en diciembre de 2020, esta cifra se había reducido hasta las 13.179. Esto ha supuesto una reducción de casi 1.200 oficinas. Las entidades que más oficinas han cerrado han sido CaixaBank, Santander y Sabadell con 347, 296 y 233 oficinas en 2020 respectivamente. En el caso de Bankinter, al tener una red de oficinas reducida, no ha cerrado ninguna.

Evolución del número de oficinas de los principales bancos españoles (#)



Fuente: Elaboración KPMG con datos de los Informe anuales de las entidades

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

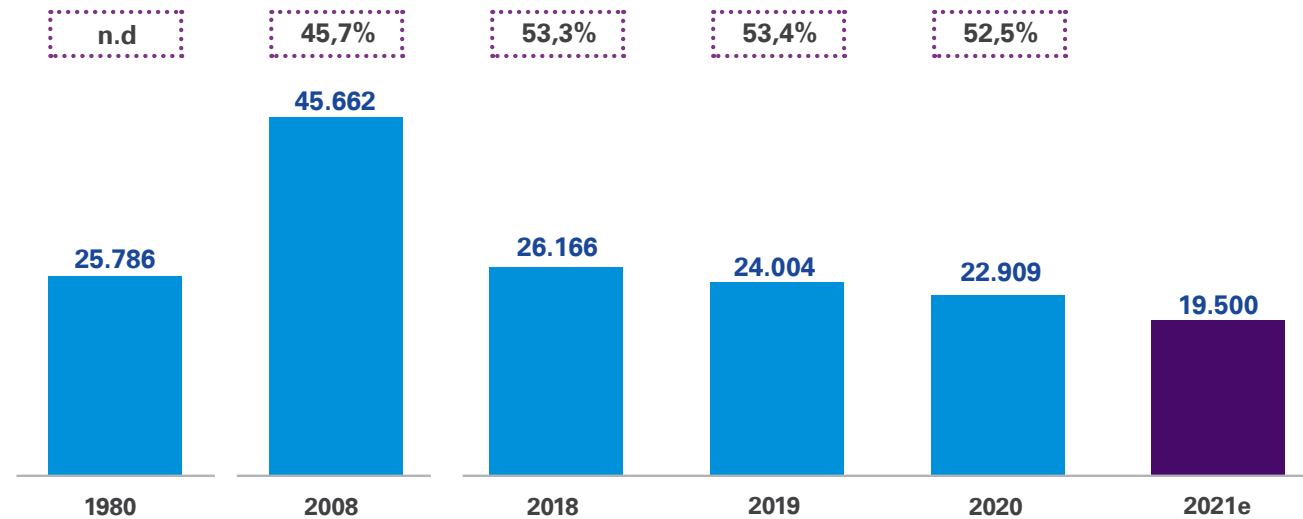
Informe Panel IEAF-FEF

El resto de las entidades encuadradas en el top 12 de bancos españoles por volumen de activos (Kutxabank, Abanca, Unicaja, Ibercaja, Banco Cooperativo Español y Liberbank), también han cerrado sucursales a lo largo del territorio nacional en 2020, en torno a 150 oficinas entre los 6 bancos.

Esta tendencia no se detendrá aquí, ya que los bancos continuarán con su estrategia de reducción de costes y seguirán cerrando oficinas. De cara al año 2021, se espera que se cierren más de 3.000 oficinas. Esta previsión se basa, en primer lugar, en la fusión de CaixaBank y Bankia, donde según los expertos se espera que se cierren más de 1.300 sucursales, por otro lado, la fusión entre

Unicaja y Liberbank provocará el cierre de unas 400 oficinas y, por último, Banco Santander espera cerrar más de 1.000 oficinas antes de agosto de 2021 según el acuerdo firmado con los sindicatos sobre el Expediente de Regulación de Empleo (ERE). Adicionalmente, el resto de las entidades seguirán con su plan de cierre de oficinas, pero en menor escala.

Evolución del número de oficinas en España (#)



..... Ratio de eficiencia (cociente entre los gastos de explotación y el margen bruto)

Fuente: Elaboración KPMG con datos de BdE. Dato 2021 estimado en base a las previsiones esperadas por el mercado de cerrar entre 3.000 y 4.000 oficinas

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



Desde la pasada crisis financiera, las entidades han ido reduciendo el número de oficinas, descendiendo su número a más de la mitad (45.662 oficinas en 2008 vs 22.909 oficinas en 2020). Dadas las circunstancias y con las perspectivas de seguir con el cierre de oficinas, ha provocado que algunos expertos adviertan sobre el riesgo de una posible exclusión financiera en las zonas rurales. En palabras de Juan Manuel López de Cunef, los cierres de sucursales están impactando en las geografías más desfavorecidas, coincidiendo con las zonas más envejecidas.

En 2020, más de la mitad de los municipios españoles no contaba con una sucursal bancaria, obligando a los habitantes a desplazarse a otras localidades cercanas para realizar sus operaciones financieras. El número de personas afectadas se sitúa en torno al 3% de la población española, no obstante, este número podría incrementarse dadas las perspectivas de cierre de oficinas en el año 2021. Un ejemplo claro se da en seis provincias (Ávila, Palencia, Salamanca, Guadalajara, Segovia y Soria), donde más del 80% de sus municipios no cuentan con una sucursal bancaria.

Sin embargo, el Banco de España y los bancos aseguran que el auge de la digitalización y la mayor oferta de servicios financieros disponibles está evitando dicha exclusión. No obstante, existe una brecha digital y a algunas personas, por diversas circunstancias, les es complicado acceder al mundo digital, ya sea por motivos de edad, falta de medios digitales o de capacitación. Es por ello, que las entidades tienen un gran reto por delante de inclusión financiera. En ese contexto, tal y como apunta Víctor Sáez de InnoCells, la banca conversacional se está consolidando como una de las palancas clave, permitiendo a estos colectivos relacionarse con su banco de una forma más natural, mediante la voz o a través de una conversación vía chat. Otra de las palancas destacadas es la adaptación de estos canales digitales a las personas con capacidades limitadas, haciéndolas más intuitivas y facilitando la experiencia de usuario. A modo de ejemplo, cabe destacar que en Microsoft España todas las propuestas son accesibles para todas las personas. Otra palanca destacable es la formación, los bancos deberán ayudar a las personas que más lo necesiten a utilizar dichos canales digitales. Un ejemplo es el banco inglés Lloyds, quien ponía a disposición de la población senior

a personas de apoyo en las sucursales para que les enseñaran a utilizar la banca digital y así, no tuvieran que seguir desplazándose a las oficinas.

Los bancos ya han lanzado iniciativas para reducir la exclusión financiera. Un ejemplo de ello son las oficinas móviles, con el objetivo de dar servicio a los municipios más pequeños que no cuentan con una sucursal o los acuerdos con correos para proporcionar efectivo en las zonas rurales.



Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



Evolución de la contratación de productos y servicios hacia canales digitales

El aumento de la base de los clientes digitales en las entidades bancarias ha provocado un aumento considerable de la contratación de los distintos productos y servicios por medios digitales. Casi el 50% de los productos financieros fueron vendidos a través de internet en 2020. Esta cifra, superó el 50% durante los meses de confinamiento, alcanzando casi el 60% sobre el total de productos vendidos.

Los productos cuya contratación por canales digitales ha sido más alta fueron: cuentas corrientes, cuentas de valores, préstamos al consumo, productos de ahorro, planes de pensiones y fondos de inversión. Cabe mencionar que cada entidad tiene sus propios criterios para medir el número de clientes digitales y el porcentaje de productos vendidos a través de medios digitales.

En el caso de Banco Santander, las ventas en internet en España crecieron hasta el 34% sobre el total de las ventas, creciendo en 4 puntos porcentuales respecto al año 2019 (30% en 2019). Los datos obtenidos de Banco Santander tienen como denominador la totalidad de productos del banco, tanto los que se

pueden hacer por canales digitales como los que no. Por otro lado, cabe destacar que las transferencias por la *app/web* han crecido un 32% con respecto al año 2019, impulsadas principalmente por Bizum, que representaba, en el año 2020, un 22% del total de las transferencias.

Por su parte, Bankia ha finalizado 2020 incrementando notablemente sus ventas por canales digitales, alcanzando el 46,9% sobre total de ventas. Casi 11 puntos porcentuales más con respecto al año 2019 (36,0%).



Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



BBVA alcanzó el 64% de las ventas digitales a nivel grupo, creciendo más de 6 puntos porcentuales con respecto al año 2019 (57,7%). En el caso de España, esta cifra es menor, situándose en un 55,5% sobre el total de las ventas, creciendo más de 2,5 puntos porcentuales con respecto al año anterior.

Respecto a Banco Sabadell, podemos destacar que más del 35% de los nuevos préstamos concedidos y ventas de seguros a través de Sabadell Blink (nueva línea de seguros digital de auto y hogar), fueron a través de canales digitales. En el caso de los préstamos con garantía del ICO, la totalidad de los préstamos y moratorias fueron firmadas digitalmente.

Por otro lado, el Grupo Caja Rural, aumentó en 4,5 puntos porcentuales su ratio de penetración en contrataciones de productos y servicios por canales digitales en el año 2020 con respecto al año 2019. Siendo los productos más demandados por los canales digitales los préstamos, las cuentas corrientes, las tarjetas, las operaciones de aplazamiento de pago

con tarjeta de crédito y los productos de ahorro e inversión. Respecto a las transacciones a través de internet, estas se han incrementado un 34% en el año 2020, destacando un incremento exponencial en las operaciones realizadas a través de Bizum (+300% en 2020).

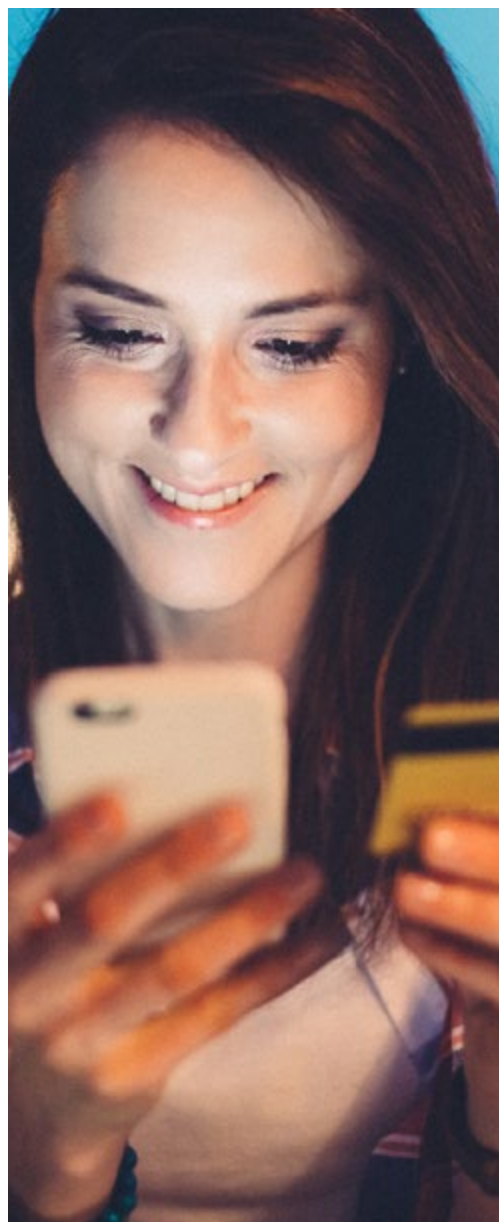
Otras entidades como Ibercaja muestran un alto porcentaje de transacciones a través de internet respecto al total. En el tercer trimestre de 2020, los canales digitales representaban el 76,3% de las transacciones, creciendo más de 4 puntos porcentuales respecto a diciembre del año 2019. Adicionalmente, cabe destacar que el 75% de las operaciones de crédito al consumo se realizaron por canales remotos. Esta cifra en el caso de Liberbank es del 35% y en Kutxabank se sitúa cerca del 30%.

En el caso de Abanca, el número de transacciones digitales sobre el total de transacciones se situó, en diciembre de 2020, en un 63,3%, creciendo casi un 20% con respecto a diciembre de 2019 (56,0%).



Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



c) Evolución de los medios de pago.

Los avances tecnológicos, impulsan soluciones de pago más seguras y con una mejor experiencia de usuario. Dichas tecnologías aumentan la seguridad y la confianza en los pagos y a su vez reducen el fraude. Sin duda, los pagos se han convertido en un elemento muy relevante para todas las entidades debido a la gran cantidad de datos que se obtienen de cada operación. Con estos datos, las empresas podrán conocer los hábitos de consumo de sus clientes, realizar ofertas personalizadas y desarrollar nuevas líneas de negocio.

En España, según un estudio de N26, más del 70% de los ciudadanos cree que en el futuro todos los pagos serán por tarjeta, móvil, voz o reconocimiento facial. Los cambios en la manera de consumir y de gestionar el dinero derivados de la pandemia han supuesto una oportunidad para las Fintech como N26, que llevan años anticipando el auge del consumo online, los pagos cashless y la operativa 100% móvil.

Según José Luis Nevado de Sipay Plus, la revolución digital no ha hecho más que empezar. Esta revolución contiene un elemento diferencial que es la inteligencia

artificial, siendo clave en la relación entre los clientes y el mercado. Los avances de la inteligencia artificial traerán consigo una trazabilidad del producto, permitiendo disponer de toda la información de éste con relación a su vida útil. La mejor forma de competir será gestionar y explotar adecuadamente esta información, teniendo en cuenta siempre la regulación del mercado.

En este sentido parece que la tecnología va por delante de la oferta donde aquellos elementos que sean reactivos tendrán una pérdida de oportunidades frente a aquellos que sean proactivos.

Por otro lado, la entrada en vigor de la PSD2 está potenciando la innovación y entrada de nuevos participantes en el ámbito de medios de pago como es caso del Iniciador de Pagos (PISP), aumentando la competitividad y necesidad de disrupción de las entidades.

El iniciador de pagos es una amenaza real para el negocio de las entidades financieras ya que supone una desintermediación de la operativa de pagos actual, eliminando intermediarios de las operaciones

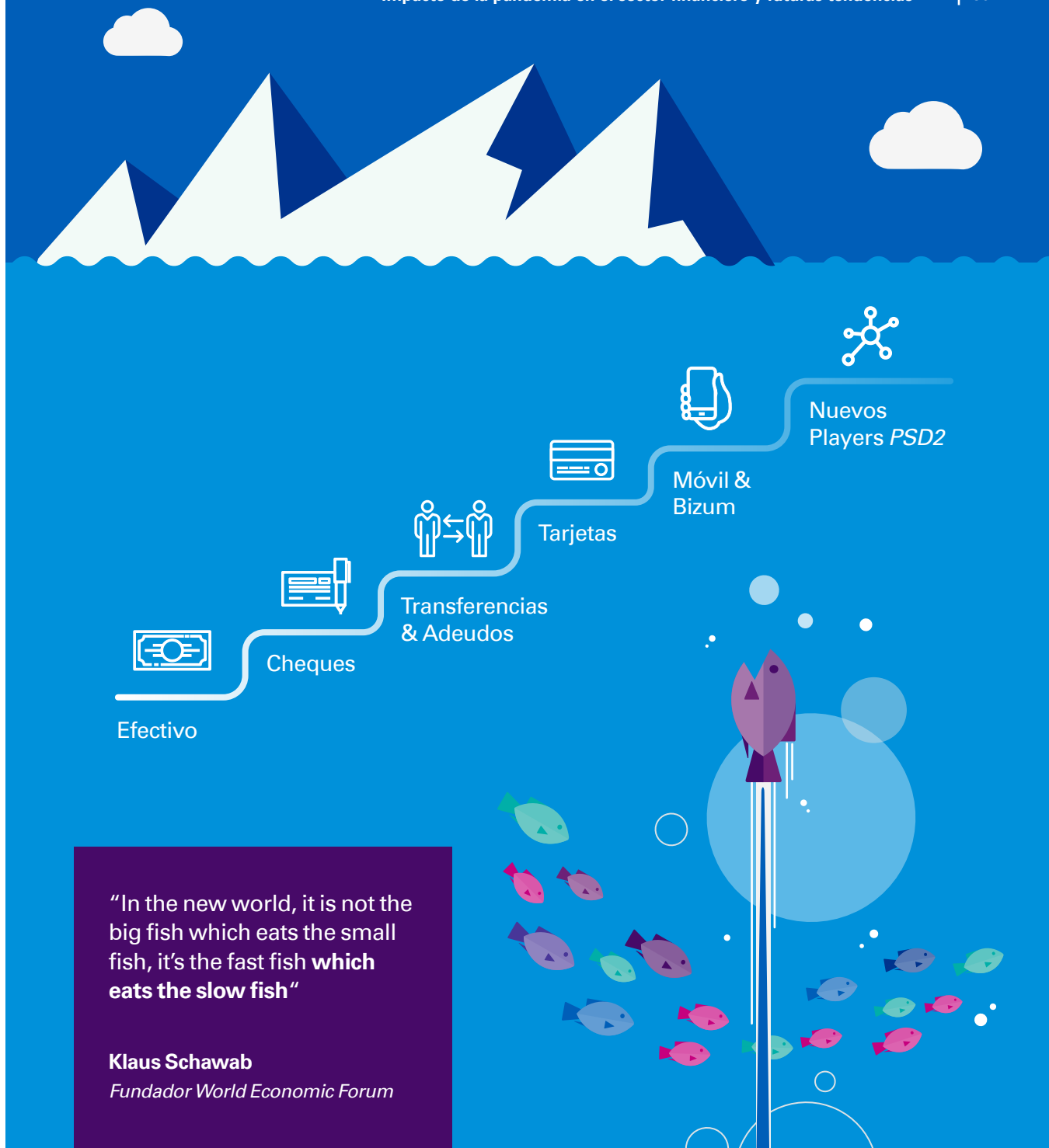
Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



(adquirente y emisor), lo que supone una pérdida de ingresos por las comisiones generadas por cada transacción en el modelo actual. Algunos participantes del sector como MasterCard y Visa se han posicionado comprando compañías que ofrecían este tipo de servicios (cuenta a cuenta). El objetivo es ampliar su posicionamiento más allá de las tarjetas. En el caso de MasterCard, adquirió la plataforma tecnológica de la empresa de pagos danesa Nets (plataforma de pagos instantáneos), obteniendo la autorización de la Comisión Europea en agosto de 2020. Respecto a Visa, alcanzó un acuerdo en enero de 2020 para adquirir por 5.300 millones de dólares la firma de servicios de pagos digital Plaid, no obstante, en enero de 2021 abandonó el proceso de adquisición ante la demanda antimonopolio del Departamento de Justicia estadounidense.

En definitiva, el mundo de los medios de pago está cambiando y adicionalmente, la crisis sanitaria ha agilizado el proceso de transformación, siendo un claro dinamizador del mercado de los medios de pago, provocando que los cambios esperados en un horizonte de 5-7 años se produzcan en un periodo relativamente corto de tiempo, 1-2 años.



“In the new world, it is not the big fish which eats the small fish, it’s the fast fish which eats the slow fish”

Klaus Schwab
Fundador World Economic Forum

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

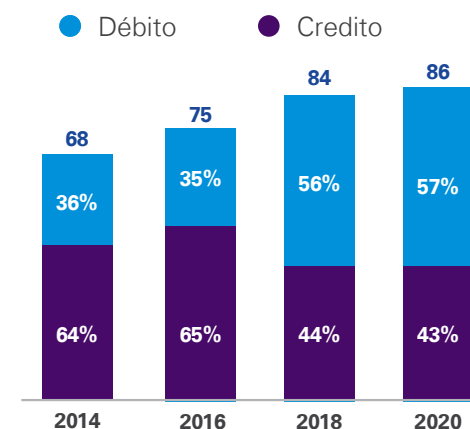
Informe Panel IEAF-FEF

Evolución del efectivo

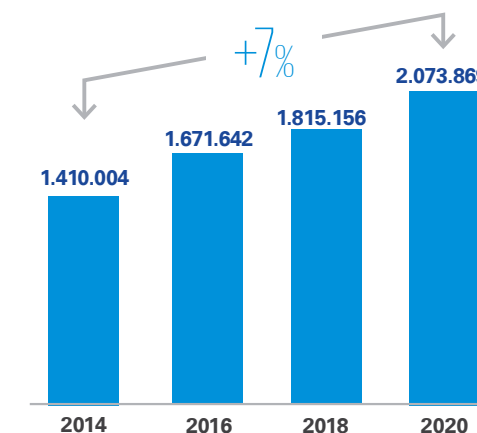
Parece que el efectivo está perdiendo popularidad como medio de pago y cada vez son más los que prefieren la tarjeta de crédito, ya sea a través del móvil (según un estudio de InnoCells, en diciembre de 2019, se sobrepasaron los 3 millones de pagos móviles al mes a través de Samsung Pay, Apple Pay, Wallet, etc.) o con una tarjeta física.

El número de tarjetas en circulación ha aumentado considerablemente en los últimos años, alcanzando, a diciembre de 2020, los 86 millones de tarjetas en España. Adicionalmente, como podemos observar en el gráfico, la tarjeta de débito es la predominante entre los consumidores españoles. Por otro lado, vemos como los TPVs han ido ganando cuota de mercado a la retirada de efectivo, tanto en importe como número de operaciones.

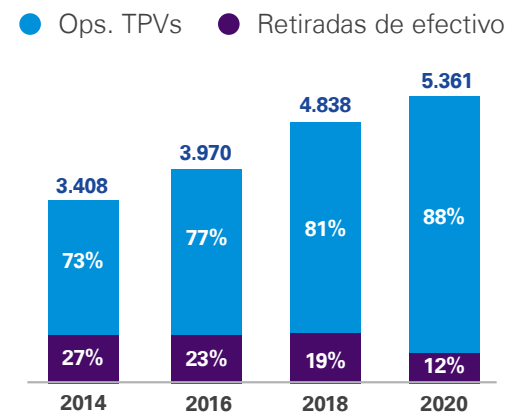
Número de tarjetas en circulación (M#)



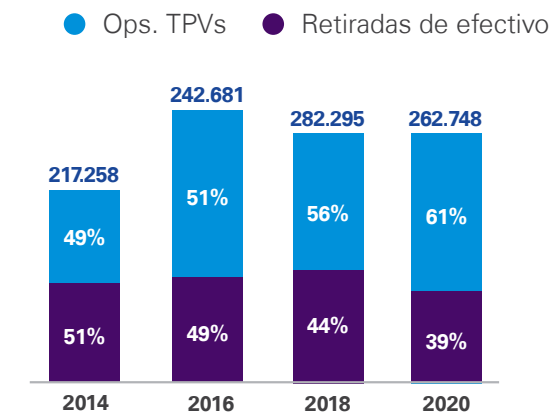
Número de TPVs (#)



Número de operaciones (M#)



Importe de las operaciones (M€)



Fuente: Elaboración KPMG con datos de BdE.

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



Ya en 2015, los pagos con tarjeta superaron a las retiradas de efectivo en cajeros, provocando que los comercios se hayan ido acostumbrado a aceptar pagos de menor cuantía a los cuales antes eran más reticentes. Mes a mes esta tendencia está creciendo de manera muy relevante, hasta tal punto que el número

de medianas empresas que tienen TPV se sitúa en torno al 60%.

Los expertos afirman que los pagos digitales tienen unas ventajas sustanciales desde el punto de vista de control, seguridad y antifraude y los reguladores cada vez limitan más las cuantías de

pagos que se pueden hacer en efectivo. Es evidente que se está produciendo una monetización del modelo, ejemplificado por el hecho de que muchas Fintech se encuentran en el vertical de pagos P2Py acaban extendiendo su cadena de valor y convirtiéndose en *challenger banks*. Algunos califican este cambio de preferencia como una “evolución sin revolución” y estiman que esta tendencia seguirá creciendo.

Lo que puede impulsar de manera significativa la reducción del efectivo es la presión que ejerzan los comercios, porque ven los pagos como un activo estratégico y están requiriendo ayuda de sus entidades financieras para incrementar sus ventas.

Por otro lado, parece que la pandemia acentuó esta percepción, sobre todo en los primeros momentos, llegándose a producir un rechazo por parte de la población hacia el dinero efectivo al ser una posible fuente de contagio. Es por ello que las entidades financieras españolas, miembros del sistema español de pagos con tarjeta (Sistema de Tarjetas y Medios de Pago), acordaron a finales de marzo junto con las marcas de las tarjetas (Visa & MasterCard), ampliar el límite de pago sin contacto por transacción si necesidad

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



de aplicar doble factor de autenticación de 20 a 50 euros, es decir, sin necesidad de introducir el PIN. En España, más del 90% de las tarjetas y terminales de pago permiten pagar sin contacto, lo que favorece y facilita el pago con tarjeta.

Un estudio realizado en julio de 2020 por el Banco Central Europeo constata que el 62% de los encuestados en España tienen miedo a contagiarse al pagar con efectivo, por detrás de Portugal donde esta cifra llega al 70% de los encuestados. De igual manera, 4 de los 10 encuestados por la UE

reconocen que utilizan más los métodos de pago sin contacto y menos el efectivo. El estudio sugiere que con el paso del tiempo estas preferencias se convertirán en hábitos previendo que casi el 90% de los encuestados que actualmente usan menos efectivo lo seguirán haciendo cuando se vuelva a la normalidad sanitaria.

Desde un punto de vista de la banca, los expertos consideran que el efectivo es un medio de pago menos rentable para las entidades financieras, aunque no se puede negar que sigue siendo

relativamente barato tanto para el consumidor como para el comercio, así lo entiende Santiago Carbó-Valverde de Funcas. Sin embargo, de nuevo volviendo al estudio anterior, el efectivo permanece en el primer puesto como principal método de pago en la Unión Europea, tanto por número de transacciones como por importe. También dicta que el 83% de las operaciones realizadas por ciudadanos españoles todavía se hacen con efectivo (87% en 2016), mientras que el pago con tarjeta solo representa el 15% de las operaciones realizadas y el 28% del importe total de las mismas.



Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



Por lo tanto, todo indica a que el efectivo en el medio plazo - a diez años vista - seguirá presente, aunque quizás esté cambiando su práctica. Tanto el Banco Central Europeo como el Banco Internacional de Pagos coinciden en el crecimiento del uso del efectivo como reserva de valor o el llamado *holding*. Es decir, el efectivo ha caído como forma de pago, pero no de ahorro. Igualmente, iniciativas como el Euro digital se consideran un complemento del Euro físico, más que un sustitutivo. El Banco Central Europeo realizó una consulta sobre el Euro digital, en el que se planteaban las preocupaciones acerca de la privacidad de la moneda digital. Los resultados mostraron que más de un 40% de los más de 8.200 participantes indicaron que su prioridad era que los pagos siguieran siendo un “asunto privado” que no se pudiese rastrear, reflejando el profundo apego de muchos europeos al anonimato, lo cual refuerza la idea de la no desaparición de efectivo en el medio plazo.

Por otra parte, hay grupos de españoles que no tienen tarjeta de crédito, lo que significa que una transición digital 100%, podría considerarse excluyente o discriminatoria. De hecho, se están desarrollando iniciativas como Correos Cash para asegurar que estos grupos



vulnerables obtengan un mayor acceso a la realización de movimientos bancarios a través de oficinas de Correos tanto para clientes digitales como para otro tipo de clientes no tan digitales.

Un exitoso ejemplo de un modelo de bancarización creado para reducir la brecha digital en zonas vulnerables es el procesador de pagos M-Pesa en África. Ante una clara baja tasa de bancarización, se encontraba todo lo contrario respecto a los teléfonos móviles. Vodafone supo

identificar una oportunidad de negocio creando una aplicación ligera que pudiese funcionar en teléfonos básicos para realizar pagos y cobros. En 2017, más de un 60% de los keniatas utilizaban la tecnología móvil para realizar cobros y pagos, corriente que se sigue incrementando con el tiempo. M-Pesa demuestra que es posible acceder a la bancarización de manera ágil y rápida en entornos menos desarrollados, simplemente hay que saber explotar las herramientas existentes y adaptarse a las necesidades del cliente.

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



Nuevas formas de pago

En medio de la conversación sobre la necesidad de reinventar la tarjeta de crédito, es evidente que la aparición de Bizum ha supuesto un salto enorme en las formas de pagos inmediatos P2P (con 14 millones de usuarios en 2020 y un objetivo de 20 millones para 2021),

servicio disponible en la mayoría de los bancos que operan en España y que empresas como Decathlon y MediaMarkt ya ofrecen como método de pago, una lista que aumentará en el corto plazo. Algunos de los expertos definen Bizum como un agregador de medios de pago

que pretende adaptarse a la experiencia digital del usuario y como un modelo estratégico defensivo de las instituciones europeas para competir con los esquemas tradicionales de tarjetas. Félix Uriarte, experto independiente en servicios financieros, asegura que Bizum ha sido un acierto ya que, con el apoyo inicial de la banca, ha conseguido arrancar (la fase más difícil y costosa) un modelo de negocio "efecto red" cuya utilidad y valor crecen exponencialmente con el número de usuarios.



Sin embargo, el diálogo general parece girar en torno a la pregunta ¿se puede monetizar el P2P? Algunos opinan que mientras que el servicio sea gratuito se facilita la adopción por parte del público, pero que en el momento en el que se le ponga precio al servicio no queda claro si la gente estará dispuesta a pagarlo. Félix Uriarte afirma que existe un plan claro, repetido por muchos negocios digitales, donde el objetivo inicial es convertirse en un medio de pago relevante. Una vez que se haya incorporado una masa importante de usuarios (que ya tiene), la monetización vendrá por crear un ecosistema de servicios, empezando por la

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



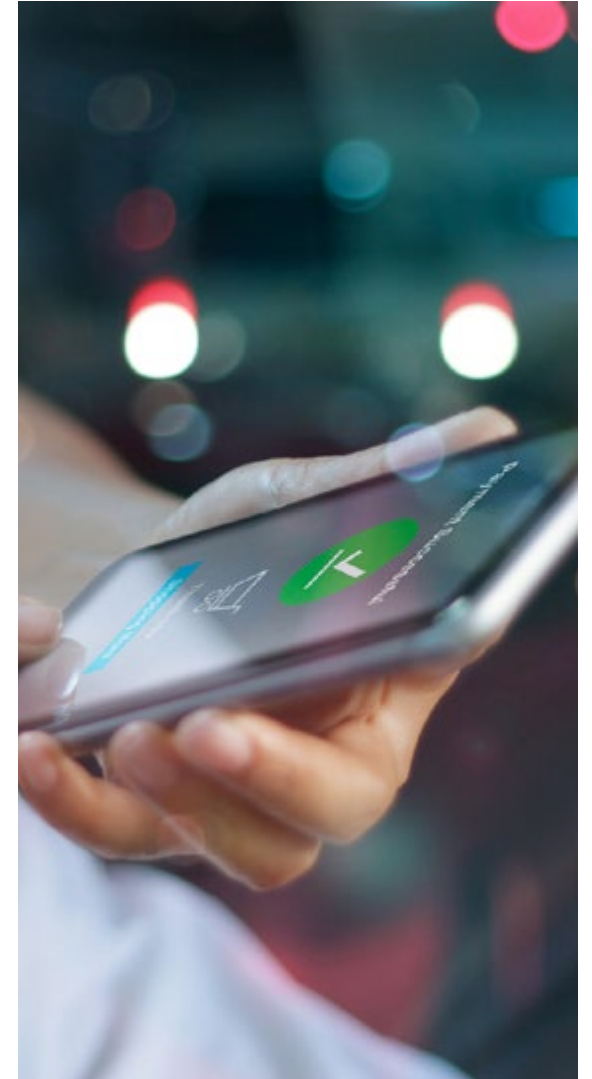
adquirencia, que haga atractivo el medio de pago para los *merchants*. Hoy en día numerosos comercios aceptan Bizum como medio de pago, como es el caso de Decathlon, Media Market, Iberdrola o Día y Orange que recientemente han llegado a un acuerdo con sus bancos (Santander y BBVA respectivamente) para incorporar el pago por Bizum a sus métodos de pago actuales, con el fin de mejorar la experiencia de usuario.

Por otra parte, respecto al riesgo de que Bizum pueda “canibalizar” parte del negocio bancario en el ámbito de los pagos, los expertos opinan que, aunque ciertamente ha conllevado a un coste no muy alto para la banca, no le ha quitado tanto negocio porque los clientes lo han utilizado en mayor medida para el pago entre personas esencialmente, reduciendo el uso de efectivo en los pagos entre particulares. Aparte de su uso como forma de pago diaria, Bizum profesional y *B2B* ya se está poniendo en práctica de manera natural por los propios usuarios (ej. pagos a profesionales), antes de que haya sido planteado de forma interna en la empresa. El modelo actual de Bizum

es replicable y probablemente necesite desarrollarse. Varios expertos opinan que hay más margen de recorrido en la parte de comercios y empresas que en la del consumidor, no solamente en comercio electrónico sino en nuevos casos de uso para poder dar el servicio a profesionales. En un horizonte de tiempo más lejano, se sugiere que Bizum puede llegar a ser un referente a nivel europeo en el mundo de los pagos, incluso se le llega a comparar con Paypal.

José Luis Nevado de Sipay Plus, cree que la clave está en que los grandes comercios que dominan millones de consumidores como Mercadona, Repsol, Carrefour o El Corte Inglés encuentren el valor diferencial de utilizar Bizum como modelo de cobro que incremente las ventas (pago sin fricción).

Una de las palancas claves del futuro será “amazonizar” el servicio de los medios de pago. No obstante, las nuevas tecnologías y las regulaciones serán otras dos palancas fundamentales para el desarrollo de los pagos.



Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF

4.2 Perspectivas de evolución del sector financiero en el medio y largo plazo

El sector financiero afronta un futuro en el medio plazo de grandes cambios en cuanto a los productos y servicios que ofrece, la regulación y supervisión a la que está sometido y la penetración de los nuevos participantes en el sector.

a) Productos y servicios

La evolución de los hábitos de los clientes tiene una implicación directa en la evolución de los productos y servicios de las entidades del sector financiero. Actualmente, la población utiliza productos financieros sin ser muchas veces consciente, es decir, los servicios financieros pasan a ser "invisibles"; al realizar una compra en Amazon, en una *app* de reparto de comidas, Netflix, etc., todas estas acciones conllevan el uso de productos financieros, aunque muchas veces el cliente no se da cuenta. En este tipo de acciones la entidad financiera

proporciona el producto, pero no aporta un valor diferencial. Por ello la evolución a un servicio de asesoría en el cual las entidades acompañen a sus clientes a lo largo de su vida, asesorando en la toma de decisiones financieras es clave para no ser vistos en el futuro como un simple proveedor.

Según comenta Juan Manuel Rial de Banco Santander, si los bancos no aportan un valor diferencial en su servicio, pasarán a ser proveedores de marcas blancas a disposición de los

intermediarios como podrían ser las BigTechs con lo que ello implica, perder los márgenes de intermediación.

Para ello es clave el uso masivo de datos que permitan la personalización extrema del servicio en función del cliente. Con ello se podrá dar un servicio diferencial en remoto que mejore la experiencia de usuario del cliente, así como la automatización de procesos de *backoffice* que agilicen el proceso.



Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



En este proceso de digitalización, seguirá ganando peso la ciberseguridad, ya que al digitalizar los procesos hace que estén más expuestos a los ciber ataques, por lo que la inversión en ciberseguridad por parte de las entidades para hacer frente y anticiparse a ataques informáticos será clave en el medio plazo.

El futuro de las entidades bancarias pasa por evitar ser *desintermediadas* y convertirse en un mero proveedor de productos. Para ello deben centrarse en el desarrollo de un servicio de asesoría virtual a sus clientes, personalizando los productos gracias a la explotación de los datos con el fin de ofrecer un servicio de gran valor añadido, fidelizando a su base de clientes.



Migración a la venta de productos y servicios no financieros

Durante los últimos años se viene produciendo un efecto de difuminación de fronteras, donde las entidades financieras buscan ofrecer productos no financieros con el fin de establecer contactos con los clientes y a posteriori ofrecer los productos propios de su negocio con mayores márgenes. Pero este efecto se está produciendo en ambas direcciones, entidades no financieras buscan ofrecer productos financieros, tanto para facilitar

la adquisición de sus productos no financieros, como para adquirir productos de otras empresas ajenas.

Marta Martínez de Banco Cooperativo Español pone como ejemplo al Grupo Caja Rural, donde se están abriendo líneas de trabajo para ofrecer servicios que generen nuevas propuestas de valor a sus clientes, aprovechando las oportunidades que

ofrece el *Open Banking*, como la puesta en marcha de *marketplaces* que potencien el comercio local en sus zonas de influencia, o el asesoramiento a sus clientes, previo consentimiento de los mismos, en la contratación de servicios para la vivienda como pueden ser la luz, el agua, el gas, la telefonía, etc. Mediante este tipo de servicios surge la oportunidad de incrementar la vinculación con los clientes, en servicios y en productos financieros.

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



Por el otro lado, tenemos, por ejemplo, grandes empresas dedicadas a la fabricación de automóviles que han creado

su propia entidad financiera dedicada a financiar la adquisición de sus vehículos o

el caso de Ikea que ha adquirido el 49% de Ikano Bank con el mismo fin.

Tendencia a la personalización extrema (productos “ad hoc” por cliente)

Existe una tendencia a la personalización de servicios y productos por parte de las entidades financieras, con el fin de aportar valor añadido y rentabilizar las campañas, fortaleciendo la vinculación con el cliente y mejorando la experiencia de usuario.

cual cae en el lado de la entidad, pero más importante es una regulación que permita y facilite el acceso a la información externa en tiempo real, así como la implantación de algoritmos de inteligencia artificial.

podrían “quedarse cortos”. Si se quiere competir con las BigTechs en igualdad de condiciones es necesario un *Open Data* que vaya más allá de la información financiera. La Digital Market Act será clave en este aspecto, ya que según la ambición del regulador a la hora de definir la normativa se podrá competir con las BigTechs o no.

Aunque aún queda un largo camino por recorrer, las entidades ya están explotando fuentes de datos, principalmente internas, permitiendo categorizar a sus clientes y conocer sus necesidades con mayor profundidad, apoyados en terceros mediante alianzas que proporcionan capacidades de las que las entidades no disponen, sin necesidad de desarrollarlas internamente.

Según comenta Lorena Mullor, de la Asociación Española de Banca, tanto el *Open Banking* como el *Open Finance*

Pero el futuro pasa por seguir mejorando la capacidad de explotación de los datos internos y aprovechar las fuentes de datos externas, tanto de entidades del sector como de fuera del sector, como pueden ser las redes sociales. Para ello es necesario conseguir el consentimiento del cliente, lo



Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



Revolución en los servicios a las PYMEs (oferta integral de servicios)

Según comenta Grégoire de Lestapis de October España, durante los últimos años la banca se ha focalizado en la transformación de los servicios ofrecidos a sus clientes (particulares), pero todavía no se ha dado el salto en los servicios a PYMEs. El fin es dotar a las PYMEs de productos y servicios adicionales a los ya existentes, como la gestión de nóminas, asesoría en impuestos, contabilidad, entre otros. Salto que se debe de realizar desde una posición reactiva y defensiva, ya que si no lo harán otros. Aunque cabe destacar que la mayoría de las PYMEs no están en una posición de digitalización suficientemente elevada como para poder recibir estos servicios.

Sin embargo, hay entidades financieras que ya están dando pasos en esta dirección. Denis Nakagaki, de InnoCells, comenta el lanzamiento por parte del banco Sabadell de la propuesta digital Nomo para autónomos, que ofrece herramientas de digitalización para el procesamiento de tickets, facturas y presupuestos, así como un espacio donde se ofrece servicios de terceros (AliExpress, Axa, Sabadell Renting, etc.). Adicionalmente, recientemente ha lanzado una modalidad que incluye servicios extra de gestoría como la revisión de libros contables, preparación, presentación de impuestos, etc. Para poder ofrecer estos servicios se han realizado alianzas con Fintech, lo cual ha reducido el tiempo de lanzamiento.

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



b) Regulación

Actualmente se está trabajando en propuestas regulatorias que tendrán un impacto en el sector financiero en el corto plazo.

– Estrategia de financiación digital:

- *Market in Crypto Assets*, generará nuevas oportunidades de negocio en el sector, como la custodia de activos *crypto* una vez regulados.

- *Digital Operational Resilience Act* (DORA), tiene como fin la reducción de la fragmentación del mercado, eliminar obstáculos al uso de tecnologías como *distributed ledger technology* y la inteligencia artificial, garantizar la resiliencia operativa de todos los actores y adaptar el marco regulatorio del sector financiero con la premisa de a misma actividad y riesgo, misma regulación y supervisión.

- Estrategia de datos europea y *Open Finance*: con el fin de permitir tanto a personas como empresas compartir sus datos cuando y con quien quieran.

- *Digital Market Act*: prevé normas específicas ex ante con el fin de nivelar el terreno de juego y frenar las prácticas desleales de las grandes plataformas, como garantizar el acceso a determinadas infraestructuras críticas para la prestación de servicios financieros digitales o facilitar mecanismos eficaces y en tiempo real de portabilidad de datos de usuario.

- *Sandbox* regulatorio: fomenta que la innovación y el uso de tecnologías penetren en las instituciones, autoridades regulatorias y supervisores, facilitando el despliegue de soluciones innovadoras, de desarrollo de los ecosistemas nacionales y poner en el foco al mercado español en términos de innovación.

Sin embargo, todas estas propuestas regulatorias tienen aún muchos aspectos pendientes de fijar que, en función de las decisiones que se tomen, condicionarán el impacto y la aplicación de las mismas.

Según comenta Lorena Mullor de la Asociación Española de Banca, aunque el objetivo de DORA es aumentar la resiliencia de las entidades, aspectos como las fricciones contractuales con los proveedores siguen sin resolverse ya que se mantienen las exigencias, por ejemplo, la migración a la nube por parte de los bancos sigue siendo un proceso lento y farragoso por los requisitos impuestos.

La aportación de la estrategia de datos europea y *Open Finance PSD* dependerá en gran medida de la ley de datos, la *Digital Market Act* y *PSD2* ya que para que esta iniciativa sea disruptiva y aporte valor debería de abrir el uso de todos los datos (intersectorial), no solo los financieros.

La *Sandbox* por su parte, no se espera que aporte grandes beneficios en el corto plazo ya que actualmente está falta de recursos (nº de supervisores asignados a cada proyecto), además de tener un foco nacional cuando la mayoría de la regulación en el sector es a nivel europeo, lo cual limita mucho la capacidad de acción. Reino Unido tuvo una experiencia similar en la que en sus inicios la *Sandbox*



no supuso un beneficio inmediato pero, a medida que se ha adaptado a las necesidades manifestadas por los participantes del mercado, ha ido ganando relevancia.

Adicionalmente, otras iniciativas como el Euro digital del Banco Central Europeo atraen la atención de los participantes tradicionales ya que en función de cómo se defina e implemente va a presentar desafíos al sector. La emisión del Euro digital se entiende como una iniciativa casi obligatoria, ya que el no hacerlo supondría dar la iniciativa a otros a hacerlo y no ser los primeros. Países como Estados Unidos y Canadá también consideran esta opción con sus respectivas monedas.

Las propuestas regulatorias actuales tienen como fin aplicar la regulación y la supervisión de manera proporcional a todos los participantes del sector financiero y promover la innovación facilitando el uso de nuevas tecnologías y las alianzas, pero el nivel de consecución dependerá en gran medida de las decisiones que se tomen respecto a los puntos de discusión que aún siguen abiertos.



c) La irrupción de los nuevos participantes

Durante los últimos años las BigTechs han ido ganando relevancia y presencia en los mercados de todo el mundo e incluso se han introducido (aunque todavía limitadamente) en el sector financiero.

Según comenta Santiago Carbó-Valverde de Funcas, los resultados del observatorio sobre la digitalización financiera muestran que las BigTechs se han extendido en

mercados como el chino, americano y europeo entre otros, pero con diferencias significativas. Mientras que en mercados como el chino la penetración ha sido total (tenencia de licencias de pago, licencias para actividades de crédito y licencias bancarias). En China, además de las asociaciones banca-BigTech, algunas de las grandes tecnológicas han solicitado licencias bancarias que, en muchos casos,

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF

son únicamente para operar online, sin red física de oficinas.

En mercados como el europeo, con una amplia regulación y supervisión, la penetración se ha limitado principalmente a licencias de pago. Por otro lado, en el mercado estadounidense, la penetración en el mercado se ha logrado mediante alianzas con los bancos tradicionales que operan en el país.

Destaca el caso de China, que ha pasado de ser un país muy poco bancarizado a la

banca móvil prácticamente, dando lugar a un sector financiero muy tecnológico con apenas herencia tecnológica, al pasar directamente a las nuevas tecnologías ("leapfrogging").

Google Plex en Estados Unidos es un ejemplo de penetración de BigTech lograda mediante la alianza con bancos tradicionales. Se trata de un aplicativo similar a Google Pay que permite la gestión de cuentas corrientes y de ahorro. Google ofrece experiencia de usuario y los once bancos presentes en Estados

Unidos que forman parte de esta alianza ofrecen sus productos.

Ejemplos como este ponen de manifiesto la diferencia entre las BigTechs y los bancos a la hora de ofrecer productos a sus clientes. En este caso Google ofrece un producto muy atractivo para los usuarios que permite la gestión de los productos ofrecidos por los bancos.

Por otro lado, las Fintech han mostrado una alta capacidad de adaptación al mercado comparado con los bancos tradicionales. Esto se debe a la base de clientes, los bancos tradicionales cuentan con una base de clientes muy superior a las Fintech por lo tanto cualquier cambio incumbe a mucha más gente. Además, el cumplimiento normativo, sigue siendo mucho más exigente en el lado de los bancos que en el de las Fintech. En cuanto a la herencia cultural, las Fintech tienen una mayor predisposición o menos complejo a la hora de aplicar cambios en comisiones o consentimiento de datos, en cambio, los bancos tienen un respeto escrupuloso a la confianza depositada por el cliente y por lo tanto mayor reticencia a realizar este tipo de cambios.



Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



Las BigTechs y Fintech están presentes en el nuevo mercado financiero actual, marcando tendencia en la experiencia de usuario y cambiando los hábitos de los clientes, actualmente favorecidos por la desigualdad en términos de regulación y supervisión, y sin el hándicap de la herencia tecnológica, ya que disponen de estructuras tecnológicas más flexibles e

innovadoras. Tanto las BigTechs como las Fintech tienen posiciones en el mercado de colaboración, competencia, o combinación de ambas, por lo que en el futuro seguiremos viendo alianzas en el sector. Sobre todo, alianzas que generen escala, es decir capacidad de acceder a un mayor número de clientes. En el caso específico de las relaciones de Fintechs con bancos ha habido una

clara evolución, en un primer momento había una relación de competencia y posteriormente pasó a competencia y colaboración, es decir, una dualidad que fomentó la figura del “competisocio”. Actualmente se observa una tendencia a la complementariedad en la que ambos incumbentes ganan, dejando de lado la competencia.

Potenciales estrategias de plataforma / *Marketplaces* (*Embedded Banking*)

Estos acuerdos están permitiendo a las entidades financieras la creación de plataformas / *marketplaces* donde se ofrecen diferentes productos posicionándose en ecosistemas no financieros ofreciendo productos financieros. Un ejemplo de plataforma tecnológica lanzada por una entidad financiera es Nemuru, una *startup* participada por Banco Sabadell y Bankia, que actúa como intermediario y permite a empresas y profesionales de venta de servicios ofrecer vías de financiación de hasta 30.000€, de manera inmediata y flexible, a sus clientes en menos de 3 minutos y a través del móvil. Se realiza un análisis

de riesgo de cada cliente y se genera el mejor crédito a un precio competitivo.

Otro reto que supone la oferta integrada de servicios para las entidades financieras es la relación con el cliente, debido a que el pago es la parte menos agradable para él, por lo que se maximiza la visibilidad de la experiencia y se minimiza la visibilidad del pago, que es donde la entidad financiera está presente, y el hecho de minimizar la visibilidad del pago supone reducir la relación con el cliente.



Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



d) Impactos de los fondos europeos (NextGen EU)

De cara a paliar los efectos de la crisis ocasionados por la pandemia, desde la Unión Europea se ha lanzado la iniciativa NextGen EU que consiste en unos fondos enfocados a financiar proyectos que promuevan la digitalización del país.

Ante esta situación, los bancos tendrán una oportunidad, pero también un nuevo reto operativo, derivado del papel fundamental

que potencialmente jugarán en la canalización de dichos fondos, generando una oportunidad de digitalización de la sociedad española y sobre todo de la PYME. Los bancos son los intermediarios más adecuados, ya cuentan con una red con capilaridad nacional, lo cual es muy importante para poder llegar a las PYMEs que concentran un alto porcentaje de la actividad económica.

Actualmente los bancos ya están ofreciendo servicios de asesoría a PYMEs, con las que tienen una relación de confianza, informándolas y acompañándolas durante todo el proceso. Un ejemplo similar, muy reciente, ha sido la puesta a disposición de fondos ICO con muy buenos resultados e impacto positivo en el sector.



Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



4.3 Nuevas tecnologías disruptivas e innovadoras

Las nuevas tecnologías están cambiando el sector financiero, potenciando la digitalización y la eficiencia operativa, así como planteando retos a sus participantes.

Los grandes bancos, aparte de enfrentarse a la crisis ocasionada por la Covid-19 y a un cambio en la demanda, se enfrentan al reto de la adopción de las nuevas tecnologías, *Big Data*, inteligencia artificial, *blockchain*, computación en la nube, etc. Para ello, generalmente no cuentan con los mejores recursos de personal, que suelen estar en empresas específicas como lo pueden ser las BigTechs, y aunque se han dado pasos en estas entidades y todas ellas cuentan con personal especializado, siguen estando lejos de las BigTechs en este sentido.

Además, tienen que afrontar este reto tecnológico, el cual requiere de una fuerte inversión, manteniendo el canal presencial, canal preferente históricamente y que suele ser utilizado por los clientes senior que habitualmente son los más valiosos para las entidades, aunque la pandemia ha fomentado el uso del canal digital en este sector de la población. El mantenimiento del canal presencial supone unos costes altísimos y, aunque como hemos visto, las entidades están acometiendo reducciones de oficinas y de su personal asociado

mientras dirigen su inversión a la tecnología, que a su vez sirve de palanca para reducir los costes del canal presencial, las entidades afrontan un periodo donde tendrán que mantener grandes costes en ambas líneas.

Cabe destacar que los principales bancos europeos ya están utilizando estas tecnologías, pero queda mucho camino por recorrer en términos del grado de adopción. En cualquier caso, existen diferencias en ese grado de adopción y en el tipo de innovación adoptada. Los bancos europeos muestran un mayor grado de adopción de tecnologías relacionadas con la computación en la nube (*cloud computing*), los monederos digitales y el *Big Data*. En cambio, la adopción del *blockchain* en el sector bancario aún es incipiente.

Desde Microsoft comentan que, aunque se lanzan muchas pruebas piloto de innovación basadas en el uso de estas tecnologías, el paso a producción resulta complicado. Esto se debe a la herencia tecnológica que tienen los grandes bancos y

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



el sistema de almacenamiento de datos, principalmente organizado en silos, que resulta un claro impedimento a su implantación. Además, la regulación, la cual suele ir siempre un paso por detrás de la innovación, supone una barrera más a la implementación.

En una situación dónde tanto los comités de dirección como los accionistas exigen un impacto en los resultados económicos a la hora de acometer estas iniciativas, tampoco se hace fácil su implementación, ya que como hemos comentado anteriormente, en según qué casos no está claro que parte de los clientes más valiosos para las entidades estén dispuestos a hacer uso de estas funcionalidades que puedan proporcionar, lo que puede ocasionar bajos niveles de adopción en el corto-medio plazo. Sin embargo, los clientes más jóvenes sí que muestran una mayor predisposición al uso de este tipo de funcionalidades, lo cual plantea el reto de determinar una velocidad de implantación adecuada que resulte en una viabilidad económica atractiva para las entidades.



Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



a) Biometría

La biometría tiene una aplicación clara en el *onboarding* y en la contratación de productos, agilizando los procesos, mejorando la experiencia del usuario y reduciendo la necesidad del canal presencial.

La tecnología está disponible y funciona, todos los neobancos ofrecen el alta a través de la *app*, ya que en este caso no disponen de canal presencial. Los grandes bancos del país también están invirtiendo en iniciativas que permiten el *onboarding* a través de un *selfie*, video o incluso por voz. Para poder ofrecer estas funcionalidades han optado por la contratación de esta tecnología a terceros en lugar del desarrollo propio. En el *Sandbox* ya se han presentado proyectos en esta línea.

Empresas como Visa y MasterCard también están tomando acciones en esta dirección, así lo muestran el destino de sus inversiones, con un tercio de ellas destinadas a la biometría.

El principal motivo de que no esté ampliamente implantado es la seguridad. Tecnologías como el *Deep Fake* han

favorecido regulaciones estrictas por parte del regulador que mantiene recelos frente a este tipo de tecnologías con el fin de proteger al cliente. Por ello, se deberá de seguir progresando en técnicas biométricas multifactor que dificulten la suplantación de identidad, dotando de una mayor seguridad a los clientes.

b) Blockchain

Al igual que el resto de las tecnologías, el *blockchain* ofrece variedad de funcionalidades, creación de productos financieros, trazabilidad de operaciones, detección y prevención del fraude, etc.

Sin duda está teniendo un gran impacto en el sector, el *blockchain* está transformando los pagos, ha creado la necesidad a los grandes bancos centrales de lanzar sus propias monedas digitales y abierto discusiones acerca del futuro del sector entre sus participantes. Aunque aún no está claro hasta donde llegará, la regulación aún no ha llegado a este punto y la implantación de esta tecnología por parte de las entidades bancarias está siendo complicada. Las entidades están

involucradas en muchas iniciativas, pero les está costando salir de la prueba piloto y dar el paso a producción.

Adicionalmente, esta tecnología, aunque ya lleva en torno a 13 años de vida, tiene una adopción muy baja si la comparamos a otras tecnologías como internet, Bizum, los *smartphones*, etc., que lograron una penetración mucho más rápida y masiva. Esto se debe a que, aparte de que no existe una regulación clara, su complejidad es alta dificultando que se formen nuevos programadores y se facilite la expansión y la aplicación de sus funcionalidades, además de su reducida escalabilidad y alto consumo energético. Si bien, es muy posible que esta tecnología evolucione muy favorablemente en los próximos años, y así lo muestran nuevas aplicaciones del *blockchain* como los NFTs o, por ejemplo, una *startup* española que está trabajando en ofrecer a las universidades emitir los títulos universitarios utilizando esta tecnología, evitando el fraude.

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



c) Inteligencia Artificial y *Machine Learning*

La inteligencia artificial y el *machine learning* tienen un gran potencial a la hora de personalizar servicios e incrementar la eficiencia operativa ya que tienen capacidad para automatizar procesos actualmente realizados por recursos humanos como, por ejemplo, los *chatbots*, que permiten a los clientes resolver sus dudas sin necesidad de llamar a la entidad o desplazarse a la oficina. También permiten automatizar tareas de *backoffice*, como Amazon que mediante el uso de estas tecnologías consiguió reducir en un 90% la plantilla en el departamento financiero, donde aquellas tareas más estandarizadas fueron automatizadas y el personal restante se centraba en aquellos casos más específicos y en la supervisión.

En centros de atención telefónica también podemos ver el uso de la inteligencia artificial, dando soporte a los operadores cuando prestan un servicio de asistencia, interpretando los sentimientos de cliente.

Existen *startups* de crédito en el mercado desarrollando modelos de evaluación del riesgo utilizando *machine learning* para explotar datos de las redes sociales

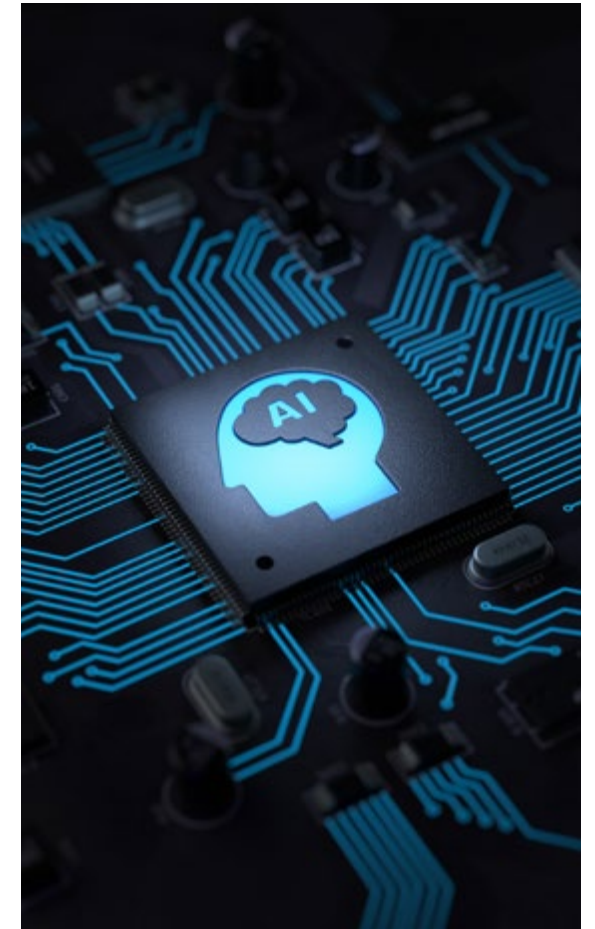
y datos obtenidos durante la llamada de cliente, con el fin de complementar la evaluación del riesgo objetivo (financiero) con una evaluación de comportamiento. Esto supone una mejora del proceso y una reducción de tiempos en la concesión de crédito incrementando la experiencia de usuario.

Grandes fondos, como BlackRock, están utilizando el *machine learning* para desarrollar algoritmos de *trading* y de pronóstico de precios con éxito.

Además, cabe destacar su papel para prevenir el fraude, las máquinas, a diferencia de las personas, actúan bajo unas reglas definidas previamente, sin hacer juicios de valor ante una decisión, lo que reduce al mínimo la posibilidad de fraude.

Como podemos ver, las posibilidades son infinitas, pero se trata de cambios que requieren de una inversión económica y de tiempo debido a las especificidades que muestra cada empresa en función del sector, departamento, etc. Por este motivo se tiene que desarrollar a medida, lo que resulta en una adopción lenta y muy

irregular entre entidades, sin olvidar la regulación, bastante recelosa en cuanto a la aplicación de este tipo de algoritmos.



Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



d) Internet de las cosas

En el sector financiero aún no se han implementado las funcionalidades del internet de las cosas, sin embargo, empiezan a surgir conceptualizaciones de posibles utilidades como podría ser la nevera que comprar algún producto cuando detecta que se ha terminado y funcionalidades relacionadas con el pago por uso, al utilizar el producto se realizan los pagos automáticamente.

Por el contrario, en el sector asegurador, aunque la adopción es muy baja aún, ya existen implantaciones en uso, como en EEUU donde algunas empresas ofrecen una tramitación y gestión de seguros de hogar y auto casi al instante, reduciendo la posibilidad de fraude. Esto tiene un claro impacto en los costes de la compañía, en EEUU se estima que un 10% de los siniestros son fraudulentos, lo cual repercute directamente a los clientes al reducirse las primas.

e) Software B2B

Mediante el software *B2B* las entidades financieras pueden proporcionar servicios a sus clientes (empresas) servicios más allá de los financieros ya conocidos, como la gestión contable financiera, gestión de pedidos, proporcionar información de sus clientes obtenida a través de los pagos, etc.

El principal impedimento que se encuentran las entidades al ofrecer estos servicios es la heterogeneidad de la demanda, debido a las diferentes necesidades que muestran los clientes en función de su tamaño (grandes empresas, PYMEs y autónomos) y el sector al que se dedican. Por lo que es muy complicado ofrecer servicios que se adapten a grandes volúmenes de clientes. Adicionalmente, la integración de este servicio dependerá de la estructura tecnológica que disponga la entidad, la cual varía según cliente. Es por ello que las entidades suelen optar por iniciativas específicas en función de las

necesidades del cliente en cuestión y para ello se suelen apoyar en tecnologías de terceros en lugar de hacer los desarrollos internamente. Por último, también existen dudas sobre la posición que los supervisores y reguladores terminarán adoptando ante estos desarrollos.

En el mercado podemos ver servicios ofrecidos enfocados principalmente a PYMEs de comercialización en internet de productos, integración de TPVs virtuales, incluso un servicio que proporciona a la empresa información de sus clientes que la entidad ha obtenido a través de los pagos recibidos, información agregada que permite a la empresa conocer más a su cliente (sexo, edad, ticket medio, etc.). Este es el caso de October, que provee a las empresas la opción de implementar una herramienta de *CRM* o crear un *e-commerce*.

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF

f) Criptoactivos

En materia de digitalización, no cabe duda de que la tecnología está transformando, y continuará haciéndolo, los mercados regulados. No obstante, nada tendrá un potencial disruptivo equivalente a la irrupción de los criptoactivos, incluyendo a las criptomonedas en sus diversas modalidades.

La primera criptomoneda conocida, y la que ha alcanzado mayor notoriedad ha sido *bitcoin*. Bitcoin nació con una finalidad profundamente disruptiva tanto en lo económico como en lo social lo que explica algunas de sus singularidades.

A día de hoy, las criptomonedas no están reguladas en la Unión Europea. Es esta una cuestión a la que pretende dar respuesta la normativa europea sobre mercados de criptoactivos (MICA),

actualmente en tramitación, y también los supervisores españoles, a través de los reiterados comunicados conjuntos de la CNMV y el Banco de España, y la reciente iniciativa sobre la comercialización de estos activos.

No cabe duda de que se trata de una cuestión de gran importancia, y en la que reguladores y supervisores tienen la difícil tarea de cohesión (y no será misión sencilla) el fomento de la innovación, la garantía del correcto funcionamiento de los mercados, la seguridad en el cumplimiento normativo (incluida la normativa de prevención del blanqueo de capitales), la tecnología (resiliencia operacional, ciberseguridad...) y la protección efectiva de los inversores.

Las criptomonedas “de primera generación”, como el *bitcoin* y otras, están caracterizadas por su elevada volatilidad, lo que las hace inadecuadas a la hora de desempeñar las funciones tradicionalmente atribuidas a las monedas como medio de pago o depósito de valor. Esta elevada volatilidad ha dado lugar a conductas especulativas y ha despertado el recelo de las autoridades, que tratan de elevar la protección de los inversores en este tipo de activos. A la vista de estas características, se avanzó en un nuevo concepto, el de las “*stable coins*” o monedas estables, cuyo valor se “ancla” en índices o en otros activos, de modo que la volatilidad queda fuertemente reducida, haciendo de las *stable coins* instrumentos más próximos a las monedas emitidas por los bancos centrales que hasta ahora hemos conocido.



Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



Como consecuencia de la aparición y desarrollo de los criptoactivos, incluyendo las criptomonedas, han surgido diversos negocios como la comercialización y la custodia de los mismos. Las entidades financieras ya se están posicionando en el mercado de las criptomonedas, como es el caso de BBVA, que en enero de 2021 lanzó el servicio de compraventa y custodia de *bitcoins*. Adicionalmente, están surgiendo índices que recogen la

cotización de diferentes criptomonedas, ampliando la cartera de los productos de inversión. Por ejemplo, JP Morgan Chase se prepara para ofrecer en verano un fondo de *bitcoins* a sus clientes, sumándose a Morgan Stanley en este nicho de negocio. En Estados Unidos, y en la medida en que el regulador ha proporcionado indicaciones al sector financiero regulado sobre cómo debe prestar servicios relacionados con los

criptoactivos, se ha producido un claro crecimiento de los mismos.

El desarrollo esperado en el medio plazo de proyectos para el lanzamiento de monedas digitales por los bancos centrales provocará una transformación relevante en el sector, afectando a los sistemas actuales y favoreciendo la aparición de nuevos productos y servicios.



Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



5

Glosario

API: interfaz de programación de aplicaciones.

B2C: empresa a cliente.

Backoffice: engloba todas aquellas actividades relacionadas con la gestión interna de una empresa, hace referencia a las tareas administrativas no relacionadas con ventas, ni atención directa con el cliente.

Big Data: gestión y análisis masivo de datos.

Blockchain: tecnología basada en la cadena de bloques.

Challenger Banks: banco digital con licencia bancaria.

Chatbot: aplicaciones informáticas basadas en la inteligencia artificial que permiten simular la conversación con una persona.

CRM: gestión y administración de relaciones con el cliente

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



Deep fake: es una técnica de inteligencia artificial que permite editar vídeos falsos de personas que aparentemente son reales, utilizando para ello algoritmos de aprendizaje no supervisados.

Distributed ledger technology: base de datos descentralizada

E-commerce: comercio electrónico.

Leapfrogging: efecto mediante el cual una sociedad progresa tecnológicamente pero no de manera lineal, sino saltándose etapas naturales en el proceso.

Machine learning: disciplina del campo de la inteligencia artificial que, a través de algoritmos, dota a los ordenadores de la capacidad de identificar patrones en datos masivos para hacer predicciones.

Marketplace: mercado electrónico que reúne una gran cantidad de compradores y vendedores de distintas partes.

Onboarding: proceso de incorporación o alta de clientes.

P2P: red entre iguales.

PISP: proveedor de servicios de inicio de pagos.

PSD2: directiva de servicios de pago.

Sandbox: entorno de pruebas cerrado, diseñado para experimentar de forma segura con proyectos de desarrollo web o de software.

TPV: terminal punto de venta.

Stable coins: criptomonedas estables cuyo valor se vincula a otras monedas y/o activos.

Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



6

Fuentes de información

- › **Banco de España.** (2020). Evolución del consumo en España durante la vigencia del estado de alarma: un análisis a partir del gasto con tarjetas de pago
- › **KPMG International.** (2020). Banking in the new reality
- › **Departamento de Sistemas de Pago y División de Vigilancia y Supervisión de Pagos, Banco de España.** (2020). Operaciones de compras en terminales de venta
- › **KPMG International.** (2020). Future of Retail Banking
- › **CincoDías.** (22 de septiembre de 2020) La morosidad sube en julio al 4,72%, su primer avance por el coronavirus. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/09/22/companias/1600774075_906111.html?id_externo_promo=enviar_email



Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF



- › **CincoDías.** (2 de octubre de 2020). Banca: menos costes, clientes rentables y servicios digitalizados. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/10/02/companias/1601652442_755726.html?id_externo_promo=enviar_email
- › **ElPaís.** (24 de abril de 2020). Las entidades financieras disparan el uso de su banca digital con la pandemia https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/24/companias/1587746182_414556.html?id_externo_promo=enviar_email
- › **CincoDías.** (23 de octubre de 2020). Nueva vuelta de tuerca de la banca a las comisiones a sus clientes https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/10/23/midinerio/1603466197_449489.html?id_externo_promo=enviar_email
- › **EconomíaDigital.** (31 de octubre de 2020). Los bancos cierran cerca de 1.000 oficinas en España en 2020. https://www.economiadigital.es/economia/los-bancos-cierran-cerca-de-1-000-oficinas-en-espana-en-2020_20103907_102.html
- › **ElEconomista.** (10 de febrero de 2020). Cómo transforman y qué aportan los chatbots a la atención del cliente. <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/10347509/02/20/Como-transforman-y-que-aportan-los-chatbots-a-la-atencion-del-cliente.html>
- › **ElEconomista.** (7 de enero de 2021). El salto digital de la banca: la importancia de estar dónde y cuándo el cliente te necesita. <https://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/10973717/01/21/El-salto-digital-de-la-banca-la-importancia-de-estar-donde-y-cuando-el-cliente-te-necesita.html>
- › **ElEconomista.** (30 de septiembre de 2020). El gran reto del sector bancario en IA es la gestión de los datos y la privacidad. <https://www.eleconomista.es/telecomunicaciones-tecnologia/noticias/10799427/09/20/El-gran-reto-del-sector-bancario-en-IA-es-la-gestion-de-los-datos-y-la-privacidad.html>
- › **20minutos.** (15 de diciembre de 2020). La autenticación reforzada de cliente arranca el 1 de enero: qué es y cómo va a cambiar tu forma de comprar en internet <https://www.20minutos.es/noticia/4512332/0/la-autenticacion-reforzada-de-cliente-arranca-el-1-de-enero-que-es-y-como-va-a-cambiar-tu-forma-de-comprar-en-internet/>
- › **BusinessInsider.** (14 de enero de 2021). Los grandes bancos españoles, preparados para estrenar el sandbox Fintech. <https://www.businessinsider.es/grandes-bancos-espanoles-preparados-sandbox-790901>
- › **ElEspañol.** (6 de junio de 2020). Open Banking: cómo usar la revolución del dato para un mejor servicio financiero. https://www.lespanol.com/invertia/empresas/banca/20200606/open-banking-usar-revolucion-mejor-servicio-financiero/495451639_0.html



Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF

- › **CincoDías.** (3 de septiembre de 2020). El 81,5% de los europeos operará ya con su banco por el móvil en 2024. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/09/03/companias/1599087109_607277.html
- › **CincoDías.** (28 de enero de 2021). El dinero, ni tocarlo: el efectivo, víctima colateral del Covid-19. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/01/28/companias/1611867410_752374.html
- › **CincoDías.** (29 de enero de 2021). Nueve tendencias del sector bancario en 2021. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/01/28/opinion/1611848122_744870.html
- › **ElEconomista.** (8 de febrero de 2021). La banca inicia la retirada de cajeros ante el auge de los pagos con móvil. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11034800/02/21/La-banca-inicia-la-retirada-de-cajeros-ante-el-auge-de-los-pagos-con-movil.html>
- › **LaVanguardia.** (3 de febrero de 2021). Telefónica, Caixabank y Plug & Play se alían con la fintech Playflow. <https://www.lavanguardia.com/vida/20210203/6220280/telefonica-caixabank-plug-play-alian-fintech-playflow.html>
- › **ABC.** (16 de septiembre de 2020). Las «fintech» ven su trampolín definitivo en la consolidación del sector bancario. https://www.abc.es/economia/abci-fintech-trampolin-definitivo-consolidacion-sector-bancario-202009130148_noticia.html
- › **CincoDías.** (4 de diciembre de 2020). BBVA integra su 'app' en los móviles de Xiaomi para crecer en clientes digitales. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/12/04/companias/1607041664_292300.html
- › **Expansión.** (19 de febrero de 2021). Santander vende 'fitness', bolsos y bisutería online. <https://www.expansion.com/empresas/banca/2021/02/19/602edd0ae5fdea3a2e8b4611.html>
- › **ElEconomista.** (22 de febrero de 2020). Europa debe apostar por la innovación para competir con Asia en comercio electrónico. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11063941/02/21/Europa-debe-apostar-por-la-innovacion-para-competir-con-Asia-en-comercio-electronico.html>
- › **ElEspañol.** (4 de febrero de 2021). CaixaBank lanza Food&Drinks, una nueva división para dar servicio al sector hostelero. https://www.lespanol.com/invertia/empresas/banca/20210204/caixabank-lanza-fooddrinks-division-servicio-sector-hostelero/556444847_0.html



Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF

- › **ElEconomista.** (16 de septiembre de 2020). Modelo fintech y fusiones bancarias. <https://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/10772464/09/20/Modelo-fintech-y-fusiones-bancarias.html>
- › **BusinessInsider.** (23 de febrero de 2021). Las alianzas de bancos y fintech se disparan en pleno proceso de digitalización y cierre de oficinas. <https://www.businessinsider.es/alianzas-bbva-santander-bankia-fintech-disparan-814667>
- › **EIPaís.** (24 de febrero de 2021). Fondo de Recuperación Europeo: la hora de las ayudas a la digitalización. <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2021-02-24/fondo-de-recuperacion-europeo-la-hora-de-las-ayudas-a-la-digitalizacion.html>
- › **EIEspañol.** (26 de febrero de 2021). La banca sube la tecnología del sótano a la planta noble. https://www.elespanol.com/invertia/opinion/20210226/banca-suba-tecnologia-sotano-planta-noble/561813819_12.html
- › **BusinessInsider.** (25 de febrero de 2021). La banca se suma al sandbox: al menos 5 de los 67 proyectos presentados en la primera convocatoria son de grandes bancos españoles. <https://www.businessinsider.es/menos-4-proyectos-presentados-sandbox-son-bancos-espanoles-817875>
- › **LaRazón.** (21 de febrero de 2021). El sector financiero ante la transformación digital. <https://www.larazon.es/economia/20210221/6be3bajx2zbczaqi3x2ytf54ua.html>
- › **EIPaís.** (21 de abril de 2020). El futuro de la tecnología financiera se hace presente. https://elpais.com/economia/2020/04/21/actualidad/1587442714_718279.html
- › **Levante.** (16 de noviembre de 2021). Banco Sabadell incorpora Onfido para mejorar la identificación digital del cliente. <https://www.levante-emv.com/el-mostrador/2020/11/16/banco-sabadell-incorpora-onfido-mejorar-23230093.html>
- › **ElEconomista.** (9 de marzo de 2021). FacePhi, tecnología española para sacar dinero del banco con tu cara. <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/11088432/03/21/FacePhi-tecnologia-espanola-para-sacar-dinero-del-banco-con-tu-cara-.html>





Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19

Informe Panel IEAF-FEF

Contactos



Francisco Uría

Global Head de Banca y Mercados de Capital
Socio Responsable del Sector Financiero de KPMG en España
E: furia@kpmg.es



Carlos Cuatrecasas

Socio de Consultoría Estratégica, Sector Financiero, de KPMG en España
E: ccuatrecasas@kpmg.es



Javier Méndez

Secretario General IEAF y Director General de la FEF
E: javier.mendez@fef.es



Alfredo Jiménez

Director de Análisis y Estudios Financieros de la FEF
E: alfredo.jimenez@fef.es

www.kpmg.es

© 2021 KPMG Asesores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.