

Trabajo Fin de Grado

Estructura y competencia del sector bancario
español
Su proceso de digitalización

Autor/es

Adriana Avellanas Marina

Director/es

Lucio Fuentelsaz Lamata

Facultad de Economía y Empresa

Índice

1.	Introducción.....	5
2.	Evolución del Sector Bancario Español.....	5
2.1	Antecedentes y panorama previo a la crisis de 2008	6
2.2	Impacto de la crisis económico-financiera de 2008.....	7
2.3	Proceso de reestructuración de la crisis de 2008.....	10
2.4	Actualidad: Crisis del Covid	15
3.	Impacto de la digitalización en el Sector Bancario	17
3.1	Análisis del nuevo panorama digital bancario.....	18
3.2	Penetración de la banca online en España	19
3.3	Entrada de nuevos competidores en el sector bancario	21
3.4	Las Fintech y su papel en la transformación digital	23
4.	Retos Tecnológicos del Sector Bancario.....	26
4.1	Demanda del nuevo cliente digital.....	26
4.2	Transformación de las oficinas bancarias tradicionales.....	28
4.3	Uso de nuevas tecnologías emergentes (Inteligencia artificial, blockchain, ...) ...	29
5.	Problemas de la digitalización	31
6.	Conclusiones.....	32
7.	Bibliografía	34

Índice de tablas y gráficos

Gráfico 1: Evolución número de oficinas bancarias en España	9
Gráfico 2: Principales grupos bancarios en 2020	16
Gráfico 3: Número de usuarios con Bizum	16
Gráfico 4: Penetración de la banca digital en España	20
Gráfico 6: Número de Fintech en España (2015-2020).....	26

INFORMACIÓN Y RESUMEN.

Autor/es del trabajo: Adriana Avellanas Marina

Director/es del trabajo: Lucio Fuentelsaz Lamata

Título del trabajo: Estructura y competencia en el sector bancario español

Titulación: Administración y Dirección de Empresas

Resumen:

Este trabajo aborda la evolución del sector bancario en España, desde el comienzo del siglo XXI hasta la actualidad, destacando, por un lado, el impacto de la crisis económico-financiera de 2008 y por otro, la reciente crisis del Covid. Se examina el proceso de reestructuración post-crisis y se analiza el papel de la digitalización en este sector. El análisis de la digitalización del sector bancario se centra en el nuevo panorama tecnológico, la penetración de la banca online en España, la entrada de nuevos competidores, y el papel de las Fintech en la transformación digital.

Además, se exploran los nuevos retos tecnológicos, incluyendo la transformación de las oficinas bancarias tradicionales, la demanda del cliente digital y el uso de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y blockchain. El trabajo también examina el cambio en el número de sucursales en el proceso de digitalización, proporcionando una visión integral de la transformación del sector bancario español.

En conclusión, el presente trabajo pretende ofrecer una perspectiva completa sobre su evolución, estructura actual, y los desafíos y oportunidades asociados con la digitalización.

Summary:

This project addresses the evolution of the banking sector in Spain, from the beginning of the 21st century to the present day, highlighting, on the one hand, the impact of the economic-financial crisis of 2008 and, on the other hand, the recent Covid crisis. The post-crisis restructuring process is examined, and the role of digitization in this sector is analyzed. The analysis of the digitization of the banking sector focuses on the new technological landscape, the penetration of online banking in Spain, the entry of new competitors, and the role of Fintech in digital transformation. In addition, new technological challenges are explored, including the transformation of traditional bank branches, the demand for digital customers, and the use of emerging technologies such as artificial intelligence and blockchain. The project also examines the change in the number of branches in the digitization process, providing a comprehensive view of the transformation of the Spanish banking sector.

To conclude, this project aims to offer a complete perspective on its evolution, current structure, and the challenges and opportunities associated with digitization.

1. Introducción

El sector bancario español ha experimentado importantes cambios en las últimas décadas, especialmente debido a la revolución digital que ha penetrado en todos los aspectos de la sociedad y la economía. En el contexto de este cambio acelerado, es importante comprender la estructura, la dinámica competitiva y los procesos de digitalización que está experimentando este sector clave de la economía española.

Este estudio pretende investigar de forma exhaustiva y analítica las complejidades del sector bancario español, desde su configuración histórica hasta los retos y oportunidades que surgen de su inmersión en la era digital. Su objetivo no es sólo explicar los acontecimientos y fenómenos involucrados, sino también proporcionar un análisis crítico que permita comprender las causas, consecuencias y escenarios futuros que se pueden derivar de estos procesos.

La estructura de la obra se divide en cuatro ejes temáticos principales. En primer lugar, se realiza un análisis detallado del desarrollo del sector bancario español, considerando los antecedentes y perspectivas antes de la crisis financiera de 2008, así como el impacto de dicha crisis y el posterior proceso de reestructuración. Además, discutiremos el estado actual del sector, caracterizado por la crisis del coronavirus y su impacto en la banca española.

A continuación, investigamos el impacto de la digitalización en el sector bancario español, centrándonos en los cambios que este sector ha experimentado bajo la influencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Se analiza la penetración de la banca online en España y la entrada de nuevos competidores a través de innovaciones tecnológicas como las fintech.

En tercer lugar, examinamos los retos tecnológicos a los que se enfrenta el sector bancario español en el proceso de digitalización, desde la adaptación a las necesidades de los clientes digitales hasta la incorporación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y blockchain.

Finalmente, se abordarán los problemas y desafíos relacionados con el proceso de digitalización en el sector bancario, identificando posibles barreras y obstáculos, así como las implicaciones éticas y regulatorias asociadas a la introducción de nuevas tecnologías en el sector financiero.

En resumen, este trabajo pretende aportar una visión integral e informada sobre el proceso de digitalización del sector bancario español, aportando una comprensión de los cambios estructurales y competitivos que marcarán el futuro de la banca española.

2. Evolución del Sector Bancario Español

El sector bancario en España ha sufrido una profunda transformación en los últimos años. Por un lado, hay que destacar la evolución de la banca española en el periodo de 2007 a 2010 por el impacto del boom inmobiliario y la crisis producida por el estallido de la burbuja, especialmente en las cajas de ahorro. Por otro lado, la pandemia del COVID-19 ha acelerado la necesidad de transformar y buscar nuevos retos en su modelo de negocio. La digitalización y tecnologías de la información han ido ganando relevancia a nivel mundial, tanto para el sector servicios como para el industrial. En el sector que nos ocupa

la digitalización ha sido crucial, con la banca online y los dispositivos móviles como canales principales. Al final todos estos cambios han derivado en una consolidación significativa, reduciendo el número de entidades y sucursales físicas.

2.1 Antecedentes y panorama previo a la crisis de 2008

Durante las décadas previas a la crisis de 2008, el sector bancario español experimentó una serie de transformaciones. En este período, se observaron cambios regulatorios, innovaciones financieras y tendencias en la competencia que configuraron el panorama bancario español. Además, esta etapa se caracterizó por la presencia numerosa de cajas de ahorro, bancos y cooperativas de crédito. Las cajas de ahorro, entidades sin ánimo de lucro, tuvieron un papel significativo en la intermediación financiera.

Uno de los hitos clave fue la aprobación del Real Decreto 2.290/1977, que marcó el inicio de la modernización y liberalización del sistema bancario español (Antón, 1998). Impulsado por Enrique Fuentes Quintana, este proceso formó parte de las medidas tomadas en los Pactos de la Moncloa, durante un periodo de liberalización que abarcó diversas disposiciones relevantes. Entre estas, destacan la ya mencionada liberalización de los tipos de interés para operaciones activas y pasivas, la libertad de apertura de oficinas para las cajas fuera de sus territorios de origen, la eliminación de coeficientes obligatorios de inversión y la adopción de la normativa de Basilea I sobre adecuación de recursos propios, entre otras (Carbó y Coello, 1997). Tras la implementación del decreto mencionado, se inició un proceso de modernización, equiparación funcional, así como de ampliación de la libertad operativa de las cajas de ahorros en España.

Desde 1980 tanto bancos como cajas de ahorro comenzaron a ampliar su red de oficinas, predominando estas últimas. Sin embargo, no es hasta 1998 cuando los bancos detienen su expansión, mientras que las cajas de ahorro continúan ampliando su red de oficinas. Para el año 1998, las cajas superan en número de oficinas a los bancos, según datos del Banco de España, con 17,582 oficinas de cajas de ahorro frente a 17,450 de bancos. Tal como indican Fuentelsaz y Gómez (2001) este fenómeno se atribuye principalmente al interés de las cajas por ampliar su ámbito de actuación y extender su red más allá de los límites previamente establecidos. Algunas cajas optaron por mantenerse dentro de su territorio de actuación original. Se destaca que, para competir en el sector de la banca minorista, es crucial establecer una amplia red de oficinas a fin de poder alcanzar el nivel de competencia requerido.

Entre 1995 y 2002, se produce una reconfiguración de la industria bancaria española en respuesta a la revolución tecnológica y la globalización financiera. Estos cambios han impulsado una reestructuración significativa de la red de oficinas bancarias, caracterizada por procesos de fusión, adquisición y expansión hacia nuevos mercados según nos cuentan Bernad, Fuentelsaz y Gómez (2005).

En este contexto, dos fenómenos principales han surgido como consecuencia directa de esta reestructuración. En primer lugar, se ha observado el cierre de oficinas redundantes, donde las entidades financieras, al fusionarse o adquirirse entre sí, han optado por consolidar sus operaciones y eliminar duplicidades en su red de sucursales. Esta medida ha sido crucial para optimizar la eficiencia y reducir costos operativos. Por otro lado, se ha producido una apertura a nuevos mercados que anteriormente estaban vetados para algunas entidades. Esta expansión se ha visto facilitada por la necesidad de alcanzar un tamaño suficiente para competir en un entorno cada vez más globalizado y exigente.

Además, la implementación de nuevas tecnologías, aunque costosa, ha permitido a las entidades financieras ampliar su alcance geográfico y diversificar sus servicios. Esta tendencia es notable en la reducción del número de cajas de ahorros y cooperativas de crédito en España.

Entre 1982 y 2004, según datos del Banco de España, el número de cajas se redujo de 83 a 47, mientras que las cooperativas de crédito pasaron de 154 a 83. Esta disminución se atribuye principalmente a la necesidad de estas entidades de alcanzar un tamaño óptimo para competir en el mercado y afrontar los desafíos de la nueva era financiera.

Concluimos que el tamaño de la red de oficinas bancarias se ha convertido en un factor crucial para acceder a nuevos mercados y mantener la competitividad en un entorno cambiante. La reestructuración de la industria bancaria española, impulsada por la revolución tecnológica y la globalización financiera, ha transformó profundamente el panorama bancario del país, dando lugar a una nueva configuración de entidades financieras con una presencia más selectiva y eficiente.

Sin embargo, este período de expansión también estuvo marcado por desequilibrios y vulnerabilidades en el sistema financiero español. El Banco de España (2017) detalla los problemas que surgen de este periodo de expansión. Con la adopción de la Unión Económica y Monetaria (UEM), se produjeron desajustes macroeconómicos y financieros, debido a la eliminación del mecanismo de ajuste de los tipos de cambio, y al establecimiento de una política monetaria común. Esto resultó en tipos de interés bajos en comparación con la situación económica nacional, lo que generó un aumento del gasto y un incremento notable en el endeudamiento de hogares y empresas.

Por otro lado, el sector inmobiliario experimentó una expansión significativa en la financiación al sector privado, especialmente en créditos para la adquisición de viviendas y para empresas del sector de construcción e inmobiliarias. Esta expansión en el mercado inmobiliario condujo a excesos en la construcción de viviendas y a un aumento desproporcionado en los precios de estas.

El aumento en la demanda de viviendas fue impulsado por varios factores, como las expectativas optimistas de ingresos futuros, la disponibilidad de crédito hipotecario facilitada por los bajos tipos de interés, el crecimiento de la población y el aumento en los precios de las propiedades. Como resultado, la inversión en vivienda casi se duplicó en proporción al PIB entre 2000 y 2007, superando la media del área del euro. Esto se manifestó en un aumento en el empleo del sector de la construcción y en la edificación de un gran número de viviendas.

Estos factores combinados contribuyeron a la formación de una burbuja inmobiliaria que finalmente desencadenó la crisis financiera y económica en España en 2008.

2.2 Impacto de la crisis económico-financiera de 2008

La Gran Recesión o crisis económica española se vio fuertemente influenciada por el panorama de crisis internacional, afectando principalmente al sector bancario y al sector inmobiliario.

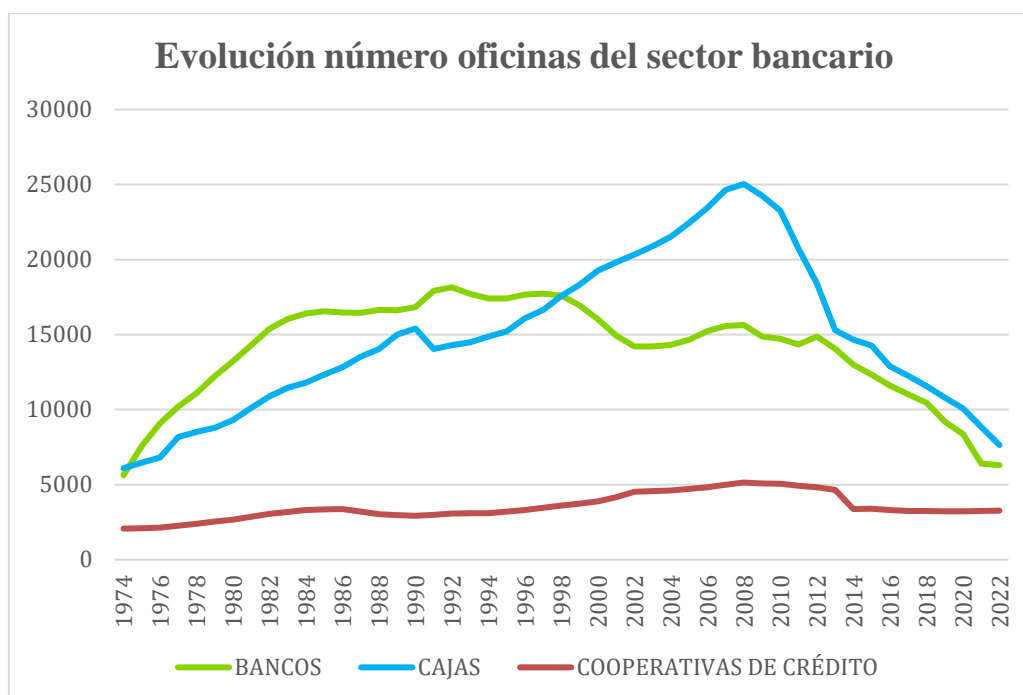
El impacto de la crisis en la banca española está fuertemente marcado no solo por la caída en septiembre de 2008 de una de las compañías más grandes de servicios financieros, los Lehman Brothers, sino por el boom inmobiliario, provocado por el aumento de la morosidad y la pérdida de valor de los activos inmobiliarios.

Los años previos a la crisis ya estaban marcando este agotamiento del ciclo expansivo de la economía del sector inmobiliario. A mediados de 2007 la quiebra del mercado de las hipotecas sub-prime, que comenzó en Estados Unidos, propició su contagio a nivel mundial. Como ya hemos mencionado en el apartado anterior, los bancos comenzaron a especular con activos hipotecarios caracterizados por su baja calidad crediticia. Sin embargo, la especulación comienza a volverse dañina cuando se empieza a percibir el riesgo. Cuando cayó el crédito, la demanda cayó a su vez y se produjo una pérdida de confianza en los agentes financieros, provocando finalmente un bloqueo a los bancos españoles de financiación mayorista.

La caída del crédito en 2008 provocó el aumento de las tasas de morosidad y la reducción de rentabilidad de los activos. La tasa de morosidad, que representa el porcentaje de préstamos incumplidos en relación con el total de préstamos otorgados, experimentó un aumento significativo durante este período. Pasó del 1% a finales de 2007 al 4,4% a finales de 2010, lo que indica una presión adicional sobre los balances de los bancos debido a los préstamos no pagados (Maudos, 2011). Las personas eran incapaces de pagar la deuda y en concreto, las cajas de ahorros fueron las que tuvieron mayores ratios de morosidad. Además de los préstamos morosos, los bancos también se enfrentaron a un aumento en otros activos problemáticos, como los activos inmobiliarios no vendidos o los activos en proceso de ejecución hipotecaria. La morosidad no se distribuyó uniformemente entre los diferentes tipos de crédito. Se observaron tasas de morosidad más altas en el crédito relacionado con la construcción y la promoción inmobiliaria, sectores que fueron especialmente golpeados por la crisis.

Por otro lado, la crisis económica también condicionó la disminución de la red de oficinas bancarias. La contracción económica resultante y el aumento del desempleo afectaron la demanda de servicios financieros y redujeron la actividad bancaria en general. Las entidades financieras, con el objetivo de reducir costes, cerraron la gran mayoría de las oficinas de la red que fueron creadas en su mayoría durante los años de bonanza económica. Este descenso sufrido por el número de oficinas lo podemos ver en el Gráfico 1. En el año 2008 los bancos contaban con un total de 15639 oficinas, descendiendo en 1307 oficinas en 2011. A partir del año 2012 el descenso del número de oficinas comenzó a ser más pronunciado. Desde 2012 hasta 2022 se pasó de 14880 a 6287 oficinas bancarias.

Gráfico 1: Evolución número de oficinas por tipo de entidad en España



Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación Española de Banca (AEB), Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC) y la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA).

Las entidades que fueron más afectadas en España fueron las cajas de ahorro por la alta exposición al riesgo y sus elevados costes de estructura. Durante los años previos a la crisis las cajas de ahorro fueron las que más se expandieron al intentar comportarse como la banca comercial y hacerle la competencia. A pesar de esa rápida expansión, durante la crisis fueron las entidades que más oficinas cerraron, 2336 en dos años. Por otro lado, los bancos, a pesar del cierre de sus oficinas a comienzos del período, ascendiendo en 740 oficinas, en 2010 volvieron a expandirse en un total de 387 unidades. (Valverde & Maudos, 2011, pág. 8).

Como consecuencia del cierre de oficinas bancarias, la crisis también condicionó la desinstalación de cajeros automáticos, debido a que en España estos cajeros suelen estar mayoritariamente ligados a dichas oficinas. Entre 2008 y 2017 el acceso al efectivo se empieza a volver cada vez más complicado, por la disminución de la principal fuente de acceso, las ventanillas de las sucursales bancarias y, por otro lado, de los ya mencionados cajeros automáticos. Estos cajeros no tuvieron una disminución tan intensa como las oficinas bancarias, pero desde su máximo en 2008 de 61.714 cajeros habría disminuido en 10.875 (Jiménez Gonzalo, Tejero Sala, 2018). A causa de la desaparición de la gran mayoría de cajeros, muchos municipios se quedaron sin acceso fácil al efectivo, sobre todo en regiones rurales de España. Además, hay un segmento grande de la población que no se sentía cómoda accediendo a la banca por internet, es por ello por lo que se tomaron medidas como cajeros automáticos desplazados u oficinas móviles llamados “ofibuses” para estas zonas rurales.

En este contexto, hay que tener en cuenta que supervivencia de las cajas de ahorro no solo tenía implicaciones económicas, sino también sociales, ya que su desaparición podría dejar un vacío en la prestación de servicios financieros a sectores de la población menos

privilegiados o con menos acceso a servicios bancarios. Ante todos estos cambios, toma también especial importancia la adaptación tecnológica en este entorno altamente competitivo. Según Maudos, en un informe realizado de la situación bancaria, las TIC en España tienen un bajo grado de utilización en comparación con otros países de la UE. En este contexto resulta clave la modernización del sector bancario hacia ese proceso de digitalización y el aumento del número de clientes digitales, por los altos costes que supone mantener la red de oficinas bancaria.

Por otra parte, desde el inicio de la crisis se produce el proceso de bancarización¹ de las entidades financieras españolas impulsado por la caída de rentabilidad en este sector y las reformas que se tomaron en forma de ayudas a las cajas y bancos españoles por su falta de liquidez y solvencia. Estas medidas las trataremos en profundidad en el próximo apartado.

2.3 Proceso de reestructuración de la crisis de 2008.

Desde los inicios de la crisis se empiezan a tomar medidas de intervención para apoyar la delicada situación del sistema financiero. En el Informe sobre la crisis financiera y bancaria en España, 2008-2014 del Banco de España (2017) plantean las medidas de los gobiernos que valen la pena destacar:

1. En primer lugar, medidas para inyectar liquidez: En 2008 cuando la crisis estalla, la confianza en el sistema bancario desaparece y el crédito interbancario se reduce. Es por ello que surge el fondo de adquisición de activos financieros (FAAF), un instrumento creado con el objetivo de aliviar la presión sobre los balances de los bancos al permitirles transferir activos tóxicos a una entidad respaldada por el gobierno. Estos activos dificultaban la capacidad de los bancos para otorgar nuevos créditos y mantener la liquidez. Sin embargo, en el largo plazo el FAAF no era suficiente y en los años siguientes a la crisis se plantean nuevas medidas.
2. Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB): fue establecido en 2009 para proporcionar capital a las entidades financieras que enfrentaban dificultades financieras significativas. Debido a que las cajas y los bancos no podían obtener capital de los mercados privados, el FROB tenía como objetivos gestionar los procesos de reestructuración y reforzar los recursos propios para estimular la fusión e integración entre entidades de crédito y así reforzar la eficiencia de las instituciones con más dificultades. El fondo se creó con un capital inicial de 9.000 millones de euros y para la primera fase del FROB se utilizaron un total de 11.559 millones de euros (Valverde & Maudos, Funcas, 2011).
3. Por otro lado, la reforma de la ley de cajas de ahorro, llevada a cabo a partir del Decreto-ley 11/2010 del 9 de junio, supuso un cambio significativo en el marco legal para facilitar la entrada de capital privado por diversas vías. Las cajas de ahorro arrastraban grandes debilidades de carácter estructural y gran parte de los procesos de integración llevados a cabo fueron mediante Sistemas Institucionales de Protección (SIP). Estos mecanismos ayudaron a que varias entidades financieras colaboraran y se consolidaran, de forma que bancos y cajas se unieran,

¹ La bancarización es el proceso mediante el cual las cajas de ahorros se integran contractualmente a una organización bancaria, permitiendo una mayor flexibilidad organizativa, acceso a capital, mejora de la gobernanza y facilita las operaciones corporativas, ayudando a reestructurar y fortalecer el sector financiero (Paz-Ares & Núñez-Lagos; 2011).

compartiendo sus recursos y sus riesgos. Las cajas que se sirvieron de este mecanismo podían mantener su naturaleza jurídica, aunque cedían todo su negocio financiero a un banco.

4. Finalmente, en 2011 como última medida a destacar el FROB II surge para mejorar la solvencia y acelerar los procesos de consolidación, fusiones y adquisiciones por parte de las entidades bancarias. El (FROB II) proporcionó ayuda a aquellas entidades bancarias que enfrentaban mayores dificultades para obtener crédito en los mercados financieros mayoristas. Esta ayuda se materializó mediante la adquisición de acciones ordinarias de dichas entidades, lo que permitió al FROB II adquirir una participación en el Consejo de Administración de la entidad. Por otro lado, esta medida tomó especial importancia al comienzo de la implementación en ciertos países del tratado de Basilea III². Diseñado por los países miembros del Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria abarcaba una serie de reformas regulatorias bancarias para fortalecer el sistema financiero a nivel global y mitigar los efectos de futuras crisis bancarias. Al final, el FROB II ayudó a muchas entidades que tenían problemas para llevar a cabo estos nuevos requisitos regulatorios.

Al final todas estas medidas fueron las que configuraron la nueva estructura bancaria en España. En las tablas 1 y 2 se muestra las transformaciones experimentadas por los principales bancos y cajas de ahorro. De 45 entidades existentes al final de 2007, 42 se vieron afectadas. Sobre todo, el sector de las cajas de ahorros experimentó una transformación significativa³, llevada a cabo a través de procesos de integración o mediante la intervención directa del Banco de España.

Las primeras intervenciones del Banco de España fueron en la Caja de Ahorros de Castilla-La Mancha (CCM) y CajaSur, debido a los graves problemas financieros que presentaban, por mala gestión de activos tóxicos y préstamos de alto riesgo relacionados principalmente con el sector inmobiliario. En ambas situaciones se nombraron administradores provisionales y se abrieron expedientes sancionadores a los administradores de estas entidades por la mala gestión realizada.

Durante la crisis, diversas entidades fueron intervenidas mediante el apoyo del FROB. En la Tabla 1 podemos ver que BFA fue una entidad resultante de la fusión de siete cajas de ahorros, Caja Madrid, Bancaja, Caja Segovia, Caja La Rioja, Caixa Laietana, Caja Insular de Canarias y Caja Ávila. En 2012 recibió apoyo del FROB en forma de suscripción de acciones ordinarias por un valor de aproximadamente 5.700 millones de euros.

Por otro lado, durante el período comprendido entre 2011 y 2013, a través de diversos procesos de integración de 45 grupos de cajas de ahorro, quedaron reducidas en 15 bancos

² A pesar de la buena posición española en la aplicación del tratado de Basilea III, ha recibido una serie de críticas en ciertos aspectos de su aplicación, como por ejemplo la penalización de modelos de banca comercial centrados en depósitos para financiar créditos debido a las nuevas ratios de liquidez y financiación. Véase el informe “Los efectos de Basilea III en el sector bancario. Basilea III: del proyecto a la realidad”. [I-PAPELES DE ECONOMIA 130.qxd:advantia \(funcas.es\)](#)

³ De las 45 cajas registradas en 2005, actualmente sólo quedan dos operativas: Caixa Ontinyent y Caixa Pollença.

comerciales, involucrando a 42 entidades. La mayoría de estos procesos fueron realizados a través del SIP.

Entre diciembre de 2012 y marzo de 2013, el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB) canalizó un total de 39.078 millones de euros para la recapitalización de 8 entidades de crédito en reestructuración o resolución (Ponce Huerta, 2019). Este periodo marcó el inicio de un proceso significativo de consolidación y reestructuración en la industria financiera española.

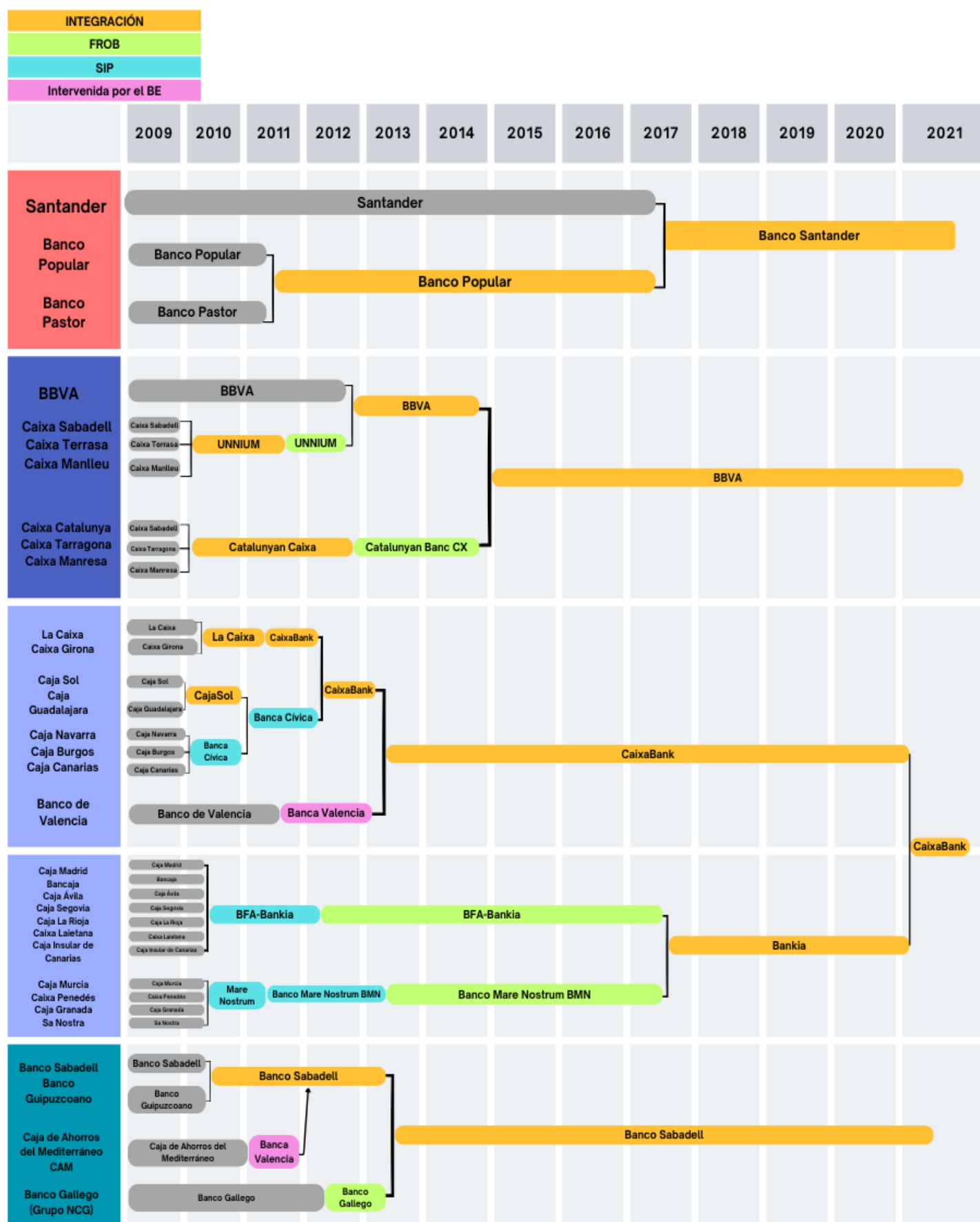
En 2012, se observaron varios movimientos importantes. La integración de Banco Pastor en Banco Popular fue uno de los primeros pasos en este proceso. Asimismo, CaixaBank adquirió Banca Cívica, un grupo formado por la fusión de Caja Navarra, Caja Canarias, Caja de Burgos y Cajasol, consolidándose como uno de los principales bancos de España. También se creó Kutxabank mediante la fusión de las tres mayores cajas de ahorros vascas: Caja Vital, BBK y Kutxa, estableciéndose como un actor clave en el sector bancario vasco y en el mercado nacional.

La consolidación continuó en 2013 con desarrollos significativos. Banco Santander fusionó sus filiales Banesto y Banif, lo que permitió simplificar su organización y mejorar la eficiencia operativa. BBVA adquirió Unnim, una sociedad formada en 2010 por la fusión de tres cajas de ahorros catalanas: Caixa Sabadell, Caixa Terrassa y Caixa Manlleu, fortaleciendo así su posición en Cataluña.

Este periodo también fue testigo de la creación de Kutxabank, resultado de la unión entre BBK, Kutxa y Caja Vital. La fusión de estas cajas de ahorro vascas dio lugar a una entidad con una presencia sólida tanto en el mercado financiero regional como nacional.

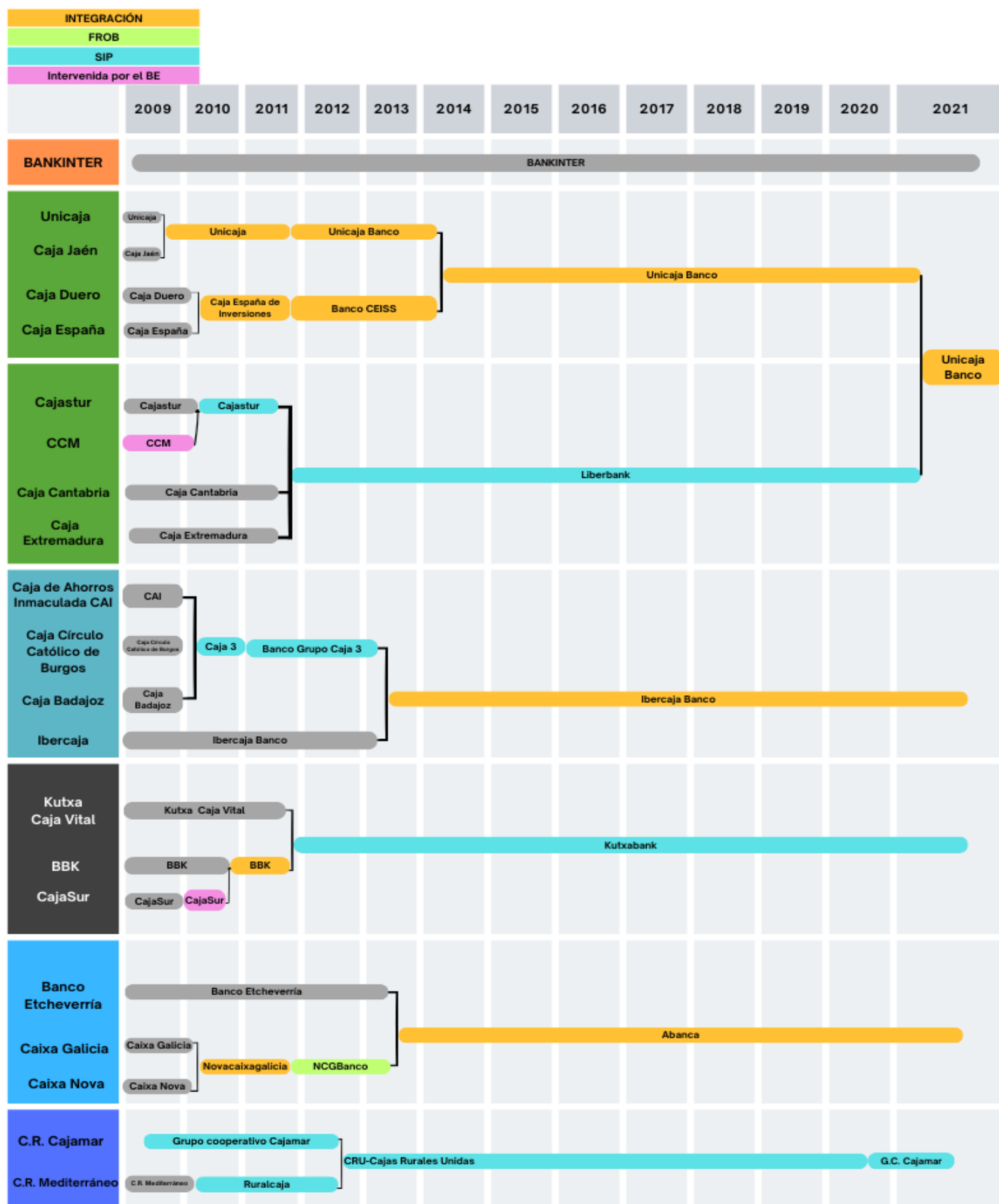
La mayoría de las cajas de ahorro, que anteriormente constituían una parte importante del sistema bancario español, terminaron integradas en alguno de los doce grandes grupos bancarios que actualmente dominan el mercado financiero español. Estos grupos incluyen entidades como Santander, BBVA, CaixaBank, Bankia, Banco Sabadell, Bankinter, Unicaja, Kutxabank, Abanca, Cajamar, Liberbank e Ibercaja.

Tabla 1: Fusiones de la Banca Española (2009-2021) Parte 1



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de España.

Tabla 2: Fusiones de la Banca Española (2009-2021) Parte 2



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de España.

2.4 Actualidad: Crisis del Covid

La llegada de la crisis del COVID-19 trajo consigo una serie de retos para la economía española debido a las restricciones de movilidad impuestas para evitar la propagación del virus. A diferencia de las crisis precedentes el impacto en el sector bancario fue muy diferente, teniendo en cuenta de que su origen no es financiero sino sanitario. En él resulta clave el proceso de transformación digital de las entidades bancarias. El confinamiento y el cierre temporal de empresas han expandido la utilización de nuevas formas de trabajo de cara a una transformación del sector con el teletrabajo y el nuevo modelo de plataformas on-line.

En impacto inicial de la pandemia del COVID-19 declarada en marzo fue de volatilidad en los mercados financieros y en los bancos. Desde marzo de 2020 hasta 2021 las valoraciones bursátiles de los bancos siguieron una trayectoria en forma de “V”, apreciándose una notable recuperación desde finales de octubre (Valverde, Solas, & Fernández, 2021).

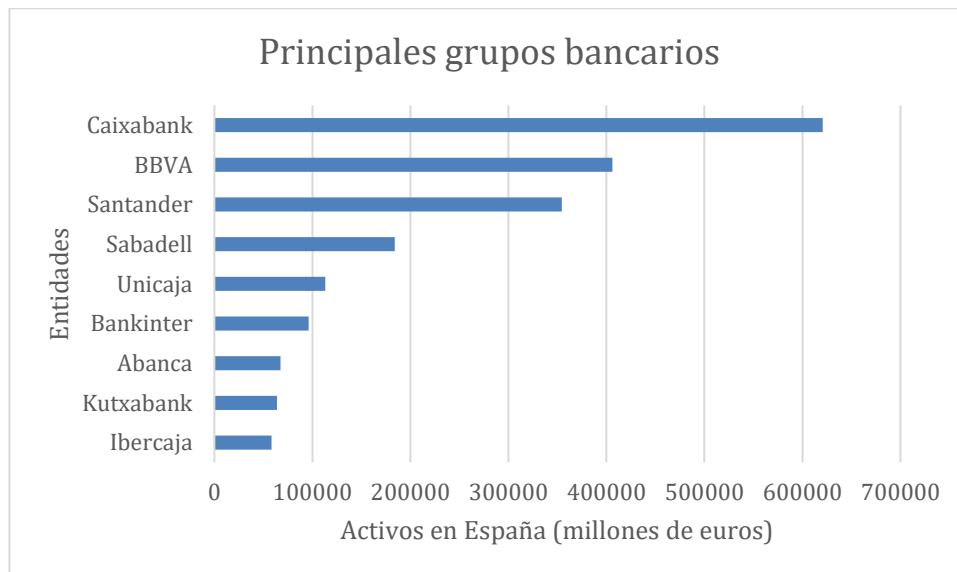
Asimismo, ante la incertidumbre económica causada por la pandemia, los bancos españoles tomaron medidas, reforzando sus niveles de provisión de reservas para hacer frente a posibles pérdidas crediticias. La volatilidad y el aumento de la morosidad⁴ en algunos sectores económicos llevaron a una mayor cautela por parte de las entidades financieras.

Por otro lado, en este periodo los bancos tienen una mayor relevancia en la financiación de empresas y particulares para recuperarse de crisis, proporcionando apoyo financiero a los más afectados a través de una variedad de instrumentos financieros, como las líneas de crédito. La colaboración estrecha con el gobierno y otras instituciones fue fundamental para implementar estas medidas de manera efectiva.

Durante este período, la tendencia de cierre de oficinas bancarias se mantuvo, lo que resultó en un aumento de nuevas fusiones y reestructuraciones en el sector. Aunque la mejora de la solvencia ya no es el principal objetivo, los bancos buscan fortalecer su posición competitiva y enfrentar los nuevos desafíos tecnológicos y económicos a través de fusiones. En este periodo son protagonistas las fusiones entre entidades financieras como CaixaBank y Bankia el 26 de marzo de 2021, así como la fusión por absorción de Liberbank por Unicaja Banco el 31 de marzo de 2021. Estas fusiones transformaron radicalmente la composición del sistema bancario, encontrándonos con una estructura en la que Santander, BBVA, CaixaBank, Sabadell y Unicaja concentran la mayoría de los activos bancarios en España. (Véase Gráfico 2)

⁴ Los ERTES (Expediente de Regulación Temporal de Empleo) fueron mecanismos que se utilizaron para que la morosidad no aumentase tan rápidamente.

Gráfico 2: Principales grupos bancarios en 2020

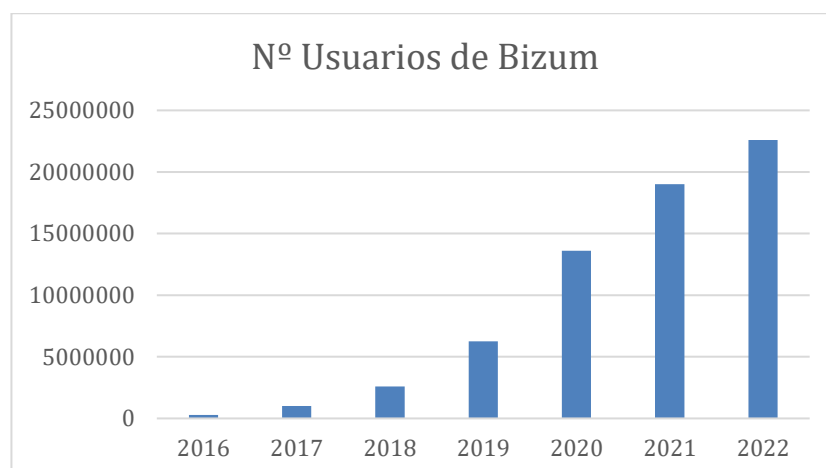


Fuente: Elaboración propia con un informe de la CNMV y de las entidades.

Como se había mencionado al principio del apartado, la pandemia con el confinamiento cambió la forma en que las entidades bancarias tenían que operar. Asimismo, se impulsó el uso de plataformas de pago, que ya se venía adoptando los años anteriores a la pandemia por el auge del comercio electrónico entre otros factores. La necesidad de distanciamiento social también hizo que las personas buscaran formas de realizar transacciones sin tener que salir de casa o de manejar efectivo, lo que aumentó esa demanda de plataformas de pago en línea.

El aumento del uso de aplicaciones móviles y servicios de banca por internet, así como la aparición de plataformas como Bizum para pagos móviles, hacen más evidente la creciente demanda de servicios financieros digitales por parte de los clientes. El gráfico 3 nos muestra la evolución de la adopción de esta plataforma de pagos electrónicos por parte de los consumidores. Desde la constitución en 2016 de la empresa Bizum S.L. hasta el estallido de la pandemia sigue un ritmo creciente de usuarios. Sin embargo, no es hasta 2020 cuando se produce el verdadero “boom” de usuarios que se han dado de alta en esta plataforma, alcanzando 13.600.000 de clientes en 2020, 7.350.000 más que el año anterior. Al final, la gran necesidad de transformación del sector y sobre todo de llevarlo hacia un modelo de plataforma nos ha conducido al punto en el que nos encontramos hoy en día.

Gráfico 3: Número de usuarios con Bizum



Fuente: Elaboración propia con datos de Resultados, sostenibilidad y próximos retos de Bizum 2022.

3. Impacto de la digitalización en el Sector Bancario

Como hemos comentado anteriormente, la digitalización ha irrumpido de manera imparable en el sector bancario, transformando radicalmente la forma en que las instituciones financieras operan, interactúan con los clientes y compiten en el mercado. En este apartado, exploraremos el profundo impacto que la digitalización ha tenido en el sector bancario, abordando tanto los cambios estructurales en el sector como los retos a los que ahora se enfrenta.

Como se ha dicho, con la pandemia de COVID-19 el proceso de digitalización se ha acelerado, tanto para los clientes como las empresas. En respuesta a esta demanda digital, en el caso del sector bancario en España ha demostrado estar por delante de muchas economías, gracias al esfuerzo tecnológico previo a la pandemia (Carbó Valverde, S., Cuadros-Solas, P. J., & Rodríguez Fernández, F., 2021).

El proceso de digitalización ha representado un cambio de paradigma en la forma en que los bancos ofrecen servicios financieros y se relacionan con sus clientes. La adopción de tecnologías como el big data, la inteligencia artificial y el blockchain ha permitido a que las entidades financieras puedan optimizar sus procesos internos y mejorar la eficiencia operativa para ofrecer una experiencia más personalizada y ágil a sus usuarios.

Un aspecto destacado de la digitalización es cómo ha impactado en la estructura de la industria y en la dinámica competitiva. La entrada de nuevos competidores digitales, como las Fintech o las grandes empresas tecnológicas representan una amenaza para los bancos tradicionales, viéndose obligados a adaptarse a ese proceso digital para mantener su relevancia y competitividad en un mercado cada vez más dinámico y en constante cambio.

Asimismo, con el uso de canales digitales y la creciente demanda en el uso de servicios móviles la digitalización ha impactado en la manera que se comportan los clientes bancarios, mostrando un cambio en sus preferencias.

En este contexto, resulta imperativo comprender y analizar cómo la digitalización está remodelando el sector bancario, desde la estructura de mercado hasta las estrategias competitivas y la experiencia del cliente. A través de un examen detallado de estos aspectos, este apartado busca ofrecer una visión integral del impacto de la digitalización en el sector y las implicaciones que esto conlleva para las instituciones financieras, los consumidores y el mercado en su conjunto.

3.1 Análisis del nuevo panorama digital bancario

El cambio tecnológico y las demandas cambiantes de los consumidores en la era digital ha impulsado la profunda transformación digital de los bancos definiendo este nuevo entorno.

Desde la perspectiva de la demanda, observamos un proceso continuo de adquisición de competencias digitales por parte de los consumidores para la gestión de sus finanzas, o planificar sus presupuestos mediante el uso de plataformas y aplicaciones móviles. Este cambio se debe en parte a la creciente accesibilidad de la tecnología digital y a la comodidad que ofrece en comparación con los métodos bancarios tradicionales. Desde el lado de la oferta, las entidades bancarias, para responder al comportamiento del consumidor, están realizando esfuerzos, invirtiendo considerablemente en tecnología y desarrollo de plataformas digitales para adaptar su modelo de negocio hacia una economía digital. La pandemia de la COVID-19 ha actuado como catalizador de este proceso, acelerando las transformaciones que ya estaban en marcha, pero también ha destacado la importancia de la agilidad y la resiliencia en el sector, llevando a las entidades a una mayor inversión en infraestructura tecnológica y estrategias digitales. (Carbó Valverde, Cuadros-Solas, & Rodríguez Fernández; 2021)

El sector bancario se está dirigiendo hacia un modelo de plataforma donde los bancos buscan una mayor eficiencia en su gestión para crecer y reducir el exceso de capacidad instalada. El desarrollo digital se ha convertido en un elemento clave en este proceso, ya que su consolidación conlleva ventajas competitivas significativas, permitiendo la diversificación de ingresos y el fortalecimiento de los balances para hacer frente a posibles crisis futuras. El aumento considerable en la demanda de servicios bancarios digitales por parte de los usuarios representa un gran desafío para las entidades financieras, que deben mantener su competitividad y rentabilidad en un mercado en constante evolución.

El informe realizado por el banco móvil N26 (2021) muestra los datos sobre las preferencias de los usuarios de banca en España. Indica que casi la mitad de los usuarios consideraría dejar de ir a la sucursal si su entidad les permitiera realizar todas las operaciones exclusivamente de manera online. Además, un porcentaje significativo prefiere realizar consultas a través de un chat instantáneo y gestionar todas sus operaciones desde el móvil. Los propios bancos están interesados en que los usuarios acudan menos a las oficinas, impulsando la realización de trámites cotidianos de forma online y reservando las visitas físicas para procesos más complejos. Esta tendencia está acelerando el cierre de sucursales, iniciado en 2008, y redefiniendo el modo en que las entidades bancarias interactúan con sus clientes en el entorno digital.

Tal como se evidencia en el gráfico 1, la reducción en el número de oficinas bancarias ha sido una tendencia presente desde 2008, y esta tendencia se ha acentuado en años

recientes. Sin embargo, es importante señalar que no se puede atribuir exclusivamente a la pandemia este incremento en la concentración bancaria, ya que el sector bancario ha estado experimentando cambios regulatorios y estructurales previos. Este fenómeno coincide con un crecimiento en la demanda de competidores que están adaptándose a los cambios tecnológicos.

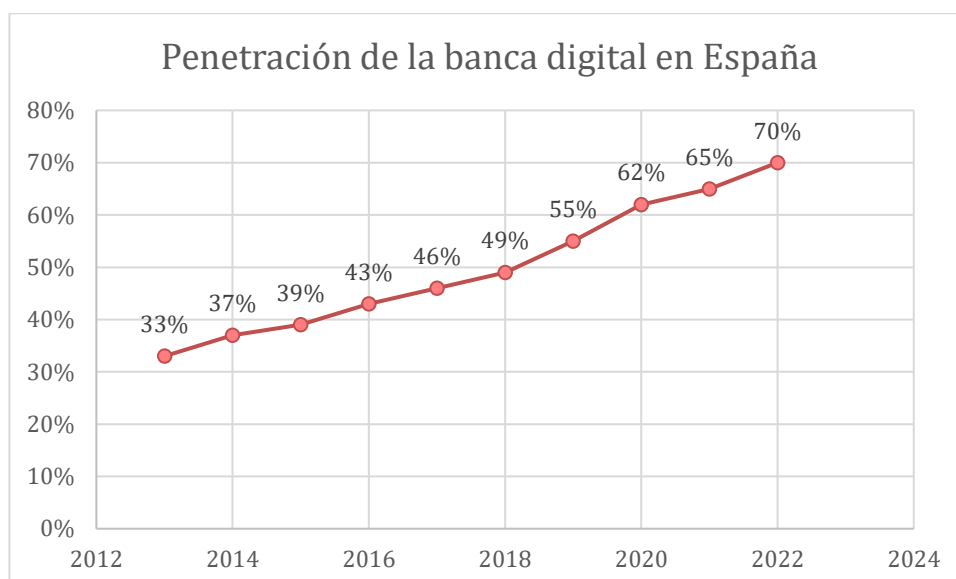
3.2 Penetración de la banca online en España

El proceso de digitalización en la sociedad española, que venía observándose desde la crisis financiera global, sufrió importante impulso a raíz de la pandemia. Medidas como el establecimiento de un confinamiento o la necesidad de distanciamiento social por la gravedad de la situación para intentar frenar la expansión del coronavirus, han potenciado la incorporación de nuevos medios digitales cambiando nuestro estilo de vida.

Según una encuesta del Instituto Nacional de Estadística (INE) sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares Año 2020, se evidencia que el panorama digital en España ya había tomado forma antes de la llegada de la pandemia. Estos datos proporcionan una perspectiva clara del estado del equipamiento tecnológico en los hogares españoles, así como revelan tendencias significativas en el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC). En este sentido, es notable que el 81,4% de los hogares con al menos un miembro entre 16 y 74 años posean algún tipo de ordenador, ya sea de sobremesa, portátil o tablet. Este porcentaje representa un incremento de 0,5 puntos en comparación con el año anterior, indicando una progresión constante en la adopción de tecnología. Este aumento no se atribuye únicamente a la pandemia, sino que refleja una tendencia previa a la misma, aunque es innegable que el confinamiento provocó una aceleración en la necesidad de adaptar el trabajo o los estudios a entornos digitales. Por otro lado, es significativo que prácticamente la totalidad de los hogares (el 99,5%) disponen de al menos un teléfono móvil, lo que representa un incremento de un punto respecto al año anterior. Este dato subraya la importancia del teléfono móvil como un dispositivo omnipresente en la vida cotidiana, cuyo uso se había consolidado antes de la aparición de la pandemia y ha continuado en aumento.

Es por ello por lo que este aumento generalizado de dispositivos electrónicos ha generado la necesidad de la población de cambiar la manera en que afrontan sus finanzas y gestionan sus carteras de inversión, llevando a atraer cada vez a más personas a realizar transacciones financieras en línea. Como vemos en el gráfico 4 la digitalización ha penetrado en la banca, alcanzando en España a un 70% de la población, lo que la sitúa según Eurostat por encima de muchos de la media europea. Se espera que, en los próximos 5 años, este porcentaje se acerque al 85%, lo que representaría la incorporación de unos 6 millones de clientes adicionales. Sin embargo, alcanzar un porcentaje mayor estará condicionado por las características demográficas de la población española.

Gráfico 4: Penetración de la banca digital en España



Fuente: Elaboración propia con datos de Eurostat

Por otro lado, es relevante destacar los hallazgos de un informe realizado por Deloitte sobre el estado del Digital Banking Maturity en 2022. Según este informe, España lidera el ranking global en términos de digitalización bancaria, superando al segundo país clasificado, Singapur, por una ventaja significativa de 15 puntos porcentuales. Esta ventaja resalta la posición de liderazgo de España en el ámbito de la digitalización, reflejando un alto nivel de adopción y uso de tecnologías digitales en la sociedad y la economía españolas. Además, la referencia a la madurez digital señala la excelencia de nuestro país en la experiencia ofrecida a los clientes durante todas las fases de su interacción con los servicios financieros. Esto sugiere que España está bien posicionada para garantizar interacciones satisfactorias y eficientes, desde la fase inicial de descubrimiento y consideración de productos o servicios, hasta la fase de compra y atención postventa.

Es importante resaltar el trabajo realizado por los bancos españoles en los últimos dos años para fortalecer sus capacidades digitales. Este esfuerzo ha dado sus frutos, colocando a España en varias posiciones destacadas como "Campeones Digitales" y consolidándola como el país líder en términos de capacidades digitales en el sector financiero.

Asimismo, la revolución de los pagos digitales también ha contribuido al crecimiento de la banca online en España. Los ciudadanos españoles han introducido en su día a día cada vez más los pagos digitales debido a su conveniencia y seguridad. Las tarjetas de débito y crédito, así como los monederos electrónicos móviles como Apple Pay, Google Pay y Samsung Pay, han ganado popularidad como formas preferidas de pago. Otros métodos que han los españoles están empezando a utilizar son códigos QR y dispositivos wearables (como relojes inteligentes) para realizar transacciones financieras. Estos métodos ofrecen una mayor comodidad y agilidad en comparación con el efectivo tradicional. Esto se ha traducido en la reducción del uso de efectivo en España, ya que más personas optan por pagos móviles debido a su facilidad de uso y seguridad. (Funcas; 2020).

Sin embargo, la seguridad en los servicios de banca electrónica es una preocupación importante para los usuarios, lo que ha llevado a que una proporción significativa de personas eviten realizar actividades financieras en línea. A pesar de que desde 2010 la desconfianza se ha reducido en 10 puntos porcentuales en España, datos publicados por el INE señalan un pequeño porcentaje de usuarios que aún enfrentan problemas relacionados con la seguridad en línea. Un 3% experimentó un uso fraudulento de sus tarjetas de débito o crédito, y un 1% sufrió pérdidas económicas como resultado de actividades fraudulentas en línea. Estos incidentes subrayan la importancia continua de implementar medidas de seguridad sólidas y promover la educación del usuario para protegerse contra el fraude y los delitos cibernéticos.

3.3 Entrada de nuevos competidores en el sector bancario

La digitalización ha impulsado la entrada de nuevos usuarios en el sector bancario, no solo con la entrada de nuevas empresas digitales sino también de empresas ya existentes que han querido unirse a este fenómeno digital. Este fenómeno ha transformado la tradicional estructura de competencia, desafiando el predominio de las entidades financieras establecidas y catalizando un proceso de cambio disruptivo en el sector, también impulsado por las nuevas necesidades del cliente bancario.

La situación económica después de la pandemia ha coincidido con la entrada en escena de nuevos actores en el mundo financiero, como las FinTech y las BigTech, lo que está generando cambios significativos en el panorama bancario a nivel mundial. Estas empresas no bancarias están desafiando la posición dominante de los bancos tradicionales y están acelerando la adopción de tecnologías innovadoras. Según el informe de Funcas sobre el sector bancario español en un entorno de cambios en la productividad (Carbó Valverde, Cuadros Sola, & Rodríguez Fernández, Informe sobre el sector bancario Español en un entorno de cambios en la productividad, 2021), hay cuatro grandes competidores nuevos que se han unido al sector financiero español y que vamos a comentar:

Bigtech

Las Bigtech son grandes empresas tecnológicas que están ampliando sus operaciones para ofrecer directamente servicios financieros o productos que se asemejan estrechamente a los productos financieros tradicionales (KPMG y Funcas, 2019). Estas plataformas cuentan con una serie de ventajas competitivas significativas que las han posicionado como potenciales proveedores de servicios bancarios. Algunas de estas empresas como Apple y Google se han centrado en la administración de datos y soluciones tecnológicas y otras como Amazon y Alibaba se han centrado en dar una experiencia única al cliente en el uso de datos para administrar mejor el riesgo. Al final, estas empresas buscan ofrecer soluciones y servicios más personalizadas a los clientes, contando con ventajas tales como el alcance a nivel mundial, el conocimiento avanzado en tecnología y la gran cantidad de información que disponen sobre los clientes.

En el ámbito español, las principales empresas tecnológicas estadounidenses, como Google, Apple y Amazon, han consolidado su presencia al ofrecer servicios de pago reconocidos por el público. Por ejemplo, Google Pay, Apple Pay y Amazon Pay han ganado popularidad entre los consumidores españoles como opciones de pago seguras y convenientes. Varias empresas tecnológicas chinas, como Ant Financial y Tencent, también han incursionado en el mercado español, ofreciendo sus propias soluciones de

pago. WeChat Pay y AliPay, pertenecientes a Tencent y Ant Financial respectivamente, han establecido alianzas estratégicas con importantes distribuidores y bancos en España. Por ejemplo, Ant Financial ha colaborado con BBVA, CaixaBank y Banco Sabadell para permitir que sus clientes utilicen AliPay como método de pago en diversas transacciones.

Como hemos mencionado son empresas que disponen de una gran cantidad de información y aprovechan su enorme base de usuarios activos, sus efectos de red y la capacidad para analizar grandes volúmenes de datos, para competir en el sector financiero. Su presencia está alterando significativamente el panorama tradicional, generando una mayor competencia y ofreciendo a los consumidores nuevas y variadas opciones para gestionar sus finanzas.

Neobancos

Los neobancos son entidades financieras que ofrecen experiencias completamente digitales, las cuales en los últimos años han experimentado un notable crecimiento en España. Estas instituciones financieras operan sin sucursales físicas y ofrecen servicios bancarios a través de aplicaciones móviles y sitios web. Entre las entidades que operan en España, N26 de origen alemán, y Revolut, con sede en el Reino Unido, se las considera las más conocidas, ambas con una base de clientes considerable de alrededor de 600.000 en España. Otro neobanco importante y además de origen español es BNext es una de las primeras fintech españolas siendo pionero como alternativa a la banca convencional, contando actualmente con más de 200.000 usuarios.

Por otro lado, surge la pregunta sobre si los neobancos, al ofrecer una variedad de productos modernos y tarifas competitivas, realmente cumplen con los estándares de un banco tradicional y ofrecen las mismas garantías. Esta determinación de si una entidad es un banco se basa en la licencia que posee. Aquellas que poseen una licencia bancaria, conocida como licencia de entidad de crédito, son consideradas bancos. Los bancos Fintech que poseen esta licencia entre otros son N26, Orange Bank, Bunq y Ferratum Bank en España. Estas entidades, están respaldadas por los fondos de garantía de depósitos (FGD) de sus respectivos países y están sujetas a la misma regulación que los bancos tradicionales⁵. Sin embargo, otras como BNext o Rebellion, han optado por licencias limitadas de emisores de dinero electrónico (EMI), que no les permiten captar depósitos, pero les permiten ofrecer otros servicios financieros de emisión de dinero electrónico.

Es importante destacar que muchos de estos neobancos están adaptándose al creciente interés en los criptoactivos. A diferencia de los bancos tradicionales, la mayoría de los neobancos suelen complementar sus servicios con criptoservicios, que incluyen cripto inversiones y criptomonederos, entre otros. Este enfoque les permite atraer a un segmento de la población interesado en este sector y con ello, diversificar aún más la oferta de servicios financieros.

Las plataformas de financiación participativa de crédito

Las plataformas peer to peer (P2P), son plataformas que conectan directamente a los prestatarios con inversores, eliminando la necesidad de un intermediario bancario. Tal como cuentan Barahona y Barreira (2022) estas plataformas de financiación participativa han evolucionado desde el modelo inicial de peer to peer a otros dos modelos

⁵ <https://es.cointelegraph.com/news/fintech-in-spain-who-is-behind-revolut-n26-bnext-or-bnc10>

denominados "carteras diversificadas de crédito" y "rentas garantizadas". En el modelo inicial, son los inversores los que prestan directamente a los prestatarios asumiendo todo el riesgo. En cambio, en las "carteras diversificadas de crédito", la plataforma diversifica la financiación entre los inversores, reduciendo el riesgo, mientras que en el modelo de "rentas garantizadas", la plataforma asumirá completamente el riesgo de la operación y los inversores obtendrán una rentabilidad fija sin exposición al riesgo de crédito.

A nivel europeo, las plataformas de financiación participativa están reguladas por el Reglamento (UE) 2020/1503, que establece requisitos uniformes para la prestación de servicios en la Unión Europea. En España, la Ley 5/2015 se está ajustando para cumplir con este reglamento. Además, la Autoridad Bancaria Europea ha publicado normas técnicas de regulación para reforzar la protección al inversor, estableciendo requisitos de divulgación de información, gobernanza y gestión de riesgos para los proveedores de financiación participativa.

La existencia de 27 plataformas autorizadas e inscritas en el registro de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) para el mercado español refleja la creciente importancia y presencia de las plataformas de financiación participativa en España. Estas plataformas están sujetas a regulaciones y controles establecidos por la CNMV para garantizar su adecuado funcionamiento y proteger los intereses de los inversores y prestatarios.

Además de las plataformas nacionales, las plataformas europeas también pueden operar en España, siempre y cuando cuenten con una licencia de autorización en su país de origen. Esto se alinea con los principios de libre prestación de servicios y libre circulación de capitales dentro del Espacio Económico Europeo (EEE).

Plataformas como "Glow.ly" y "MytripleA" son dos ejemplos de plataformas de financiación participativa españolas y que han sido registradas por la CNMV.

Otros

Finalmente, en España nos encontramos que el sector de las telecomunicaciones, aprovechando su infraestructura tecnológica y su amplia base de clientes, ha buscado hacerle la competencia al sector bancario. Ofreciendo servicios financieros innovadores y convenientes, algunas de estas empresas de telecomunicaciones están incursionando en servicios financieros y compitiendo con los bancos tradicionales.:

La empresa de telecomunicaciones Telefónica ha lanzado servicios financieros bajo la marca "Movistar Money". Ofrece préstamos personales y líneas de crédito a través de su plataforma digital, aprovechando su base de clientes y su experiencia en tecnología. Por otro lado, Orange también ha incursionado en el sector financiero con su servicio "Orange Bank". Ofrece cuentas bancarias, tarjetas de débito y crédito, así como servicios de pago móvil, todo gestionado a través de una aplicación móvil.

3.4 Las Fintech y su papel en la transformación digital

Por otro lado, centrándonos más en las Fintech al igual que las bigtech, estas empresas, en su mayoría startups, se han centrado en segmentos más especializados del mercado, ofreciendo servicios financieros innovadores y adaptados a las necesidades específicas de los clientes.

Las fintechs podrían definirse como compañías emergentes que han surgido aprovechando la ola de transformación digital, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios financieros específicos. Estos incluyen soluciones para pagos, transferencias de dinero, financiamiento no basado en depósitos y herramientas de gestión financiera personal. Su aparición ha desglosado la cadena de valor del sector bancario, lo que ha llevado a una competencia más fragmentada (Uría, 2018).

El surgimiento de las fintech en España se atribuye principalmente al emprendimiento individual con un modelo de negocio centrado en ofrecer soluciones tecnológicas a otras empresas o individuos, que les ha permitido destacarse en el mercado financiero.

Aunque inicialmente se esperaba una competencia directa entre las fintech y los bancos tradicionales, lo que ha ocurrido en realidad es una mayor participación del sector bancario en las fintech. Esto se ha manifestado a través de inversiones de capital y de la creación de programas de incubación y aceleración. Esta colaboración ha dado lugar a nuevas relaciones de cooperación y competencia, conocidas como cooepetición, entre los dos sectores.

El crecimiento del sector fintech en España ha sido impresionante en los últimos años. Si observamos en gráfico 6, comprobamos que, en solo cinco años, el número de empresas fintech ha aumentado significativamente, pasando de 78 en 2015 a 443 en 2020. Este crecimiento se ha acompañado de una diversificación en los servicios financieros ofrecidos. Concentran su actividad en cuatro segmentos principales de negocio: crédito, pagos, inversiones y gestión de finanzas personales, representando el 62,86% (Carbó Valverde, Cuadros Solas & Rodríguez Fernández; 2020) del panorama fintech en España. Este fenómeno refleja la rápida evolución y adaptación del mercado financiero español a las nuevas tecnologías y demandas de los consumidores.

La llegada de las fintech puede ser debida a diversas causas:

- La digitalización de los servicios financieros y el acceso a tecnologías asequibles han hecho que el sector sea más accesible para pequeñas empresas, lo que ha permitido competir con las grandes corporaciones.
- Esta digitalización además se ha introducido en el estilo de vida de la sociedad cada vez más, especialmente entre las generaciones más jóvenes, y ha generado una mayor demanda de servicios financieros en línea, superando la oferta tradicional.
- Desconfianza en las entidades financieras: La crisis financiera global ha minado la confianza en los bancos y las instituciones financieras tradicionales. Ahora, los consumidores ven a empresas tecnológicas como Apple o Google como competidores válidos en la gestión financiera.
- Descentralización de la banca: La banca ya no está limitada a las sucursales físicas, sino que se puede realizar en cualquier lugar a través de dispositivos digitales. Esto ha eliminado las barreras para adoptar servicios financieros ofrecidos por empresas tecnológicas.

El establecimiento en el mercado por parte de estas empresas tecnológicas ha sido a raíz de dos estrategias principalmente (Bueno, 2015, pág. 193):

1. Lanzamiento autónomo al mercado: Bajo esta estrategia, las fintech desarrollan y lanzan sus productos o servicios directamente al cliente final de manera independiente, sin depender de asociaciones con entidades financieras establecidas. Esto les permite mantener un mayor control sobre su producto, desde su desarrollo hasta su comercialización y distribución.
2. Alianzas estratégicas con entidades financieras: En contraste, algunas fintech optan por establecer relaciones estratégicas con entidades financieras ya existentes. Estas alianzas le brindan acceso a una serie de recursos y activos importantes, como redes de distribución establecidas, plataformas tecnológicas consolidadas, datos de clientes, licencias regulatorias y relaciones con organismos reguladores. Al asociarse con bancos u otras instituciones financieras, las fintech pueden aprovechar la confianza y la base de clientes existentes de estas instituciones para lograr un despliegue más rápido y masivo en el mercado. Al ser empresas tan innovadoras en el sector, trabajar con entidades financieras puede proporcionar legitimidad y credibilidad a las startups Fintech, lo que puede ser crucial para ganarse la confianza de los consumidores y superar las barreras de entrada en un mercado altamente regulado y competitivo.

Algunos ejemplos de alianzas con entidades financieras son las de BBVA y Banco de Sabadell, las cuales han adoptado una estrategia proactiva de colaboración con startups Fintech con el objetivo de fomentar la innovación y el desarrollo en el sector financiero (Bueno, 2015).

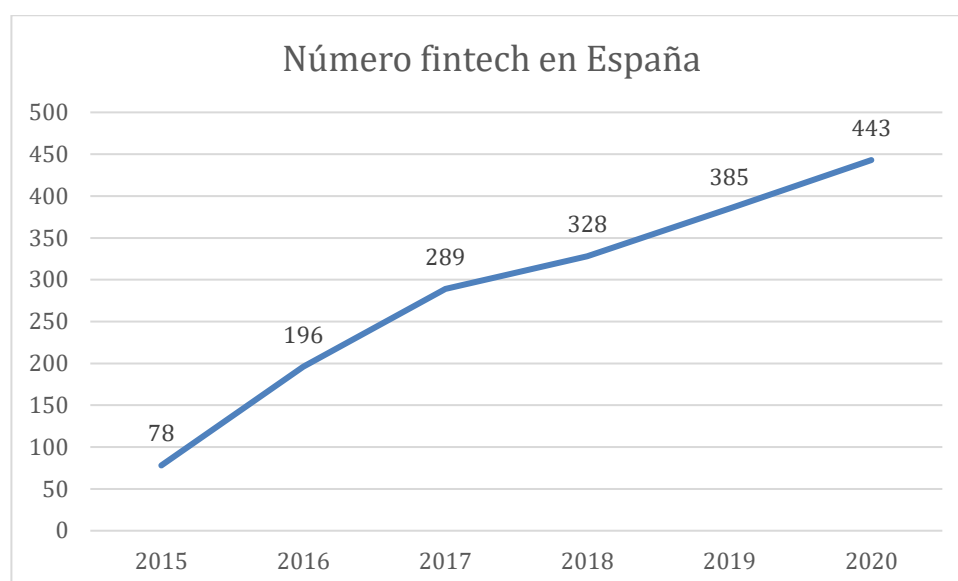
BBVA, por ejemplo, ha establecido programas como BBVA Open Talent⁶, que es una competición global de startups fintech. Este programa busca identificar y apoyar a startups prometedoras que estén desarrollando soluciones innovadoras en el ámbito financiero. A través de esta competición, BBVA proporciona a las startups acceso a recursos, mentoría y oportunidades de financiamiento, lo que les ayuda a escalar y comercializar sus productos de manera más efectiva.

Otra forma en que los bancos colaboran con startups fintech es a través de programas de aceleración, como es el caso de BStartup⁷ de Banco de Sabadell. Estos programas brindan apoyo financiero, mentoría especializada, espacio de trabajo y acceso a la red de contactos de la entidad financiera. El objetivo tras estos programas es ayudar a las startups a crecer rápidamente y a alcanzar su máximo potencial en el mercado.

⁶ Para saber más véase la página de Open talent: <https://www.bbvaspark.com/contenido/es/open-talent/>

⁷ Página web de Bstartup <https://bstartup.bancsabadell.com/>

Gráfico 5: Número de Fintech en España (2015-2020)



Elaboración propia con datos de Funcas y Finnovating

4. Retos Tecnológicos del Sector Bancario

En este entorno marcado por la digitalización y la transformación digital, el sector bancario español se enfrenta a una serie de retos para adaptarse a este entorno cambiante. En los últimos años, la industria bancaria ha experimentado una profunda evolución impulsada por avances tecnológicos, cambios en las preferencias de los clientes y una mayor competencia de nuevas empresas fintech.

En este contexto, el presente apartado se centra en analizar los retos que enfrenta el sector bancario español en su proceso de digitalización. Desde la adaptación a las demandas cambiantes de los clientes hasta la implementación de nuevas tecnologías para la mejora de la gestión de la ciberseguridad y eficiencia, los bancos en España se enfrentan a una serie de desafíos complejos que requieren respuestas innovadoras y estratégicas.

4.1 Demanda del nuevo cliente digital

La evolución hacia un perfil más digital por parte del cliente ha tenido un impacto significativo en el panorama bancario contemporáneo, transformándolo de manera radical. Como hemos venido destacando, el cliente representa un elemento fundamental en el negocio bancario, y su evolución hacia un perfil más digital ha sido un factor determinante en la forma en que las instituciones financieras operan y compiten en el mercado. De hecho, los nuevos competidores han basado sus estrategias en la creación de modelos de negocio adaptados a las nuevas tendencias y necesidades de los consumidores, reconociendo la importancia de satisfacer las demandas de un cliente cada vez más digitalizado.

Esta competencia creciente ha impulsado el desarrollo de soluciones financieras innovadoras y tecnológicamente avanzadas, generando oportunidades para mejorar la experiencia del cliente y ofrecer servicios más personalizados y eficientes. Desde la introducción de aplicaciones móviles hasta el desarrollo de plataformas de gestión financiera, promoviendo un ambiente de innovación constante en toda la industria.

Sin embargo, para satisfacer esta demanda del nuevo cliente, primero debemos entender como es hoy en día. José Luis Cortina (2023), presidente de Neovantas destaca 5 claves que alinean al nuevo cliente bancario.

En primer lugar, este nuevo cliente demanda un servicio más personalizado y orientado a sus necesidades individuales. La competencia en el sector ya no se basa únicamente en ofrecer productos, sino en identificar y satisfacer sistemáticamente estas necesidades. Además, el acceso a información a través de Internet ha empoderado al consumidor, quien busca una mayor transparencia y rapidez en las respuestas por parte de las entidades bancarias.

La vida agitada de los clientes actuales requiere una atención ágil y oportuna, tanto en los canales digitales como en las sucursales físicas. La adaptación a este nuevo modelo de cliente implica estrategias como la ampliación de horarios de atención y la implementación de visitas personalizadas.

Un aspecto sorprendente es la importancia de las emociones en la relación comercial. Los clientes no solo se vinculan con los productos, sino también con las experiencias y valores asociados a la marca. La construcción de un vínculo emocional positivo es fundamental para generar fidelidad y compromiso por parte del cliente.

Finalmente, el empoderamiento del cliente se ha visto reforzado por su mayor conocimiento y su influencia en las redes sociales. El cliente actual tiene un mayor control sobre sus decisiones financieras y busca maximizar la rentabilidad de sus inversiones.

Por otra parte, la mejora continua de la experiencia del cliente representa uno de los retos más sobresalientes para el sector bancario, como señala Antonio Herráiz Molina en su análisis de 2015. En comparación con otros sectores, la banca enfrenta uno de los índices NPS (Net Promoter Score) más bajos en términos de recomendación por parte de sus clientes. La tecnología desempeña un papel fundamental al posibilitar la entrega conveniente de servicios y productos adaptados a las necesidades y contextos específicos del cliente, ofreciendo así una oportunidad valiosa para diferenciar la experiencia del cliente y mejorar su percepción de la entidad bancaria.

La adaptación a la era digital se presenta como una necesidad imperativa para la banca, en un entorno donde la competencia con los nuevos actores digitales es cada vez más intensa. En respuesta, muchas entidades están reconfigurando sus estructuras internas para comprender mejor al cliente y ofrecer experiencias convenientes en cada situación. Áreas y funciones como la "Experiencia del Cliente", "Jornadas del Cliente" o "Puntos de Contacto Digital" están ganando protagonismo en este nuevo panorama bancario digital.

Asimismo, la banca cuenta con una gran cantidad de información sobre sus clientes, lo que le brinda la oportunidad de comprender sus comportamientos, preferencias y circunstancias personales. Sin embargo, debemos de convertir esta información en valor tangible para mejorar los servicios y la toma de decisiones centradas en el cliente. La utilización efectiva de tecnologías de Big Data se presenta como una estrategia clave para lograr este objetivo, confiriendo a las entidades bancarias una ventaja competitiva frente a los nuevos competidores. No obstante, es importante destacar que, a pesar del interés

creciente en el Big Data, pocas entidades logran traducir sus iniciativas en resultados tangibles y medibles. El tránsito de las ideas a la ejecución y la alineación estratégica son aspectos cruciales que determinarán el éxito en este ámbito.

4.2 Transformación de las oficinas bancarias tradicionales

En consonancia con la necesidad de cumplir con las demandas cambiantes de los clientes, el sector bancario se enfrenta a un desafío fundamental: la transformación de las oficinas bancarias tradicionales. Este desafío, arraigado en la búsqueda constante de la mejora en la experiencia del cliente, representa un proceso continuo que ha evolucionado gradualmente a lo largo de los años, adaptándose a los cambios dinámicos del mercado financiero. El auge de la banca móvil y online, junto con la automatización de las operaciones bancarias más comunes, ha generado un crecimiento exponencial en la demanda de servicios financieros digitales. En este contexto, surge la necesidad de explorar y comprender la evolución de la oficina bancaria hacia un entorno completamente digital, donde la disponibilidad las 24 horas del día y la comodidad del acceso remoto son elementos clave en la experiencia del cliente.

Rodríguez Fuertes (2015) destaca en su análisis sobre la evolución de la oficina bancaria que la situación actual refleja cambios significativos tanto en las entidades financieras, las sucursales y los clientes, debido a la crisis inmobiliaria y la reestructuración bancaria. Señala que los clientes ya no necesitan tener una sucursal física cerca de sus hogares, ya que, gracias al auge digital, disponen de acceso a los servicios bancarios las 24 horas del día. La banca móvil, la banca online y la utilización creciente de cajeros automáticos para operaciones frecuentes han experimentado un notable incremento.

La transformación digital en el sector bancario español ha llevado a replantear los procesos internos y de negocio, los modelos comerciales, los canales de distribución y la relación con los clientes. En lugar de planes específicos para la evolución de la oficina, las entidades financieras están adoptando una estrategia global de transformación digital que también afecta al canal presencial. Destacando tres áreas principales: la atención al cliente, el modelo de relación comercial y el modelo de distribución. Estos cambios implican una integración más estrecha de los canales físicos y digitales, con el objetivo de mejorar la eficiencia, la usabilidad y la experiencia del usuario.

En cuanto a la evolución de las sucursales, el autor sugiere que estas deben estar integradas en la estrategia multicanal de la entidad y adaptarse a las necesidades de los diferentes segmentos de clientes. Esto podría implicar la especialización de las sucursales según el perfil de los clientes a los que atienden, ofreciendo un asesoramiento personalizado que agregue valor a sus finanzas.

Rodríguez Fuertes también identifica varios modelos de sucursales que las entidades están probando, como las oficinas rápidas orientadas a la operativa transaccional, las oficinas comerciales centradas en conocer al cliente y ofrecer asesoramiento, las oficinas especializadas por segmento de clientes y las oficinas emblemáticas que combinan lo físico y lo digital para potenciar la marca y los valores del banco.

Por su parte en un informe de Likedin (2023) en el futuro, se espera que la oficina bancaria continúe su transformación hacia un modelo más tecnológico y centrado en el cliente. McKinsey y PwC señalan que las sucursales bancarias adoptarán un enfoque omnicanal,

combinando eficiencia tecnológica con la orientación financiera personalizada. Se anticipa una mayor automatización de procesos rutinarios, una orientación más marcada hacia la venta de productos y servicios adicionales, así como un acceso ampliado a asesores remotos a través de la video atención. Este cambio no eliminará la importancia de la interacción cara a cara, sino que la redefinirá, haciendo que las sucursales sean espacios más dinámicos y flexibles para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes en un entorno bancario en constante evolución.

Esto subraya que, a pesar de la creciente digitalización y las innovaciones tecnológicas, las sucursales bancarias siguen siendo esenciales para realizar trámites complejos y establecer relaciones estrechas con los clientes. Los expertos señalan que las sucursales continuarán desempeñando un papel importante en la estrategia bancaria. No obstante, su apariencia y función cambiarán, implementando tecnologías como la inteligencia artificial en sus oficinas, lo que les permitirá optimizar el rendimiento y requerir menos empleados que antes (Funcas, 2020).

Aunque la banca móvil y online ofrecen un acceso constante y eficiente para las operaciones cotidianas, las sucursales tradicionales se han transformado en centros especializados que proporcionan asesoramiento personalizado y servicios de mayor valor agregado. Esta integración multicanal no solo mejora la eficiencia y la accesibilidad, sino que también garantiza que los bancos puedan adaptarse a las cambiantes demandas del mercado y las preferencias de los clientes, brindando una experiencia bancaria completa y satisfactoria.

4.3 Uso de nuevas tecnologías emergentes (Inteligencia artificial, blockchain, ...)

El sector bancario está inmerso en un proceso de transformación sin precedentes impulsado por la revolución tecnológica. Según el análisis de Cuadros Solas (2020), este cambio no solo es significativo, sino que tiene el potencial de redefinir por completo la actividad bancaria tal como la conocemos. La introducción de tecnologías innovadoras como el análisis masivo de datos (big data), la inteligencia artificial (IA), la tecnología de registro descentralizado (blockchain) y la computación en la nube (cloud computing) está dando forma a lo que se conoce como la "nueva tecnología bancaria". Este cambio no solo afecta la oferta de servicios financieros, con bancos más digitales y la entrada de nuevos proveedores tecnológicos en el mercado, sino que también transforma la demanda de servicios bancarios, con clientes cada vez más digitalizados.

La inversión en tecnología por parte de las entidades bancarias está en constante crecimiento. Se estima que los bancos destinan entre el 7,99% y el 16,15% de su presupuesto a tecnología, y se observa un aumento del 4,07% en la inversión tecnológica en 2018 en comparación con el año anterior (Cuadros Solas, 2020). Este gasto tecnológico está directamente relacionado con la rentabilidad de los bancos, ya que aquellos con un mayor grado de adopción de las nuevas tecnologías son capaces de generar más ingresos en relación con sus activos.

En lo que respecta a la experiencia del cliente, la IA está redefiniendo la manera en que los usuarios se relacionan con los servicios financieros. La AEB define la IA como una disciplina que utiliza sistemas informáticos y técnicas matemáticas para automatizar la toma de decisiones y la ejecución de acciones basadas en grandes volúmenes de datos.

Se destaca el papel de la IA en la mejora de la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y la seguridad en el sector financiero.

La inteligencia artificial (IA) está emergiendo como una tecnología central en la transformación de la industria bancaria. Según Carbó, Cuadros y Rodríguez (2021), junto con otras tecnologías como blockchain, big data, cloud computing y biometría, la IA está revolucionando las transacciones financieras, mejorando la seguridad, la eficiencia y la experiencia del cliente.

La capacidad de la IA para procesar grandes volúmenes de datos, analizar patrones complejos y generar información para la toma de decisiones en tiempo real la convierte en una herramienta crucial en el sector bancario. Su adopción ha experimentado un crecimiento significativo en Europa, como muestra el gráfico 1 del informe de la Autoridad Bancaria Europea de 2022. Se observa un aumento continuo en el porcentaje de bancos europeos que utilizan la IA, llegando al 83,3 % en 2022. Se prevé que este crecimiento se mantenga hasta que la totalidad del sector bancario europeo haga uso de esta tecnología para 2025.

En cuanto a sus aplicaciones prácticas, la IA mejora la experiencia del usuario mediante la implementación de asistentes virtuales o chatbots que proporcionan atención al cliente las 24 horas del día. También se utiliza en el desarrollo de robo-advisors, ofreciendo recomendaciones personalizadas sobre inversiones. Además, la IA ayuda en el cumplimiento normativo al monitorear el comportamiento de los clientes y sus transacciones, detectando fraudes y actividades sospechosas. Finalmente, en la gestión del riesgo, la IA facilita la evaluación de la solvencia crediticia de los clientes y optimiza los procesos de análisis y modelización de riesgos financieros.

Otra tecnología que muchos bancos están apostando en invertir es el Blockchain. El blockchain, también conocido como cadena de bloques, es una tecnología digital que garantiza la veracidad de las operaciones en internet mediante un registro compartido por millones de ordenadores conectados, eliminando la necesidad de intermediarios, señala la Fundación del Español Urgente, promovida por la Agencia EFE y el BBVA. El 'blockchain', una tecnología en auge está siendo impulsada por diversas compañías en España, no solo en el sector financiero, con proyectos pioneros que se espera que generen un impacto significativo en el PIB español para 2030, estimado en más de 20.000 millones de euros según El Economista (2021). Fernando Suárez, vicepresidente del Colegio de Ingenieros Informáticos, destaca que las aplicaciones del blockchain van más allá de las criptodivisas y monedas digitales, con un crecimiento continuo en el mundo empresarial. A nivel global, se espera que el blockchain tenga un impacto masivo en 2025, según PwC, con un potencial de aumentar el PIB mundial en 1,76 billones de dólares para 2030, siendo China y Estados Unidos los principales beneficiarios. En Europa occidental, se prevé que genere alrededor de 4.000 millones de euros en 2024, con una tasa de crecimiento anual del 47%. En el sector financiero, se espera que para 2025 el 20% de los préstamos al consumo se realicen en moneda digital del banco central.

Finalmente, en la actualidad, uno de los principales enfoques que captan la atención de las entidades bancarias es la computación en la nube. Los desafíos derivados de la imposibilidad de acceder físicamente a los centros de datos, una situación exacerbada por las restricciones impuestas debido a la pandemia global, no solo afectaron a los clientes de los bancos, sino también a su personal técnico y administrativo encargado de mantener

en funcionamiento estos sistemas. Desde el inicio de la pandemia, se han registrado numerosos incidentes de interrupciones en los centros de datos, ya sea de forma parcial o total, debido a estas limitaciones (Zamael, 2021).

Para superar estos obstáculos, es fundamental que los bancos contemplen seriamente la posibilidad de migrar sus servicios esenciales para los clientes hacia una infraestructura basada en la nube. Es crucial que, en paralelo, los organismos reguladores desarrollen marcos normativos que impulsen esta transición de manera ágil y efectiva.

Como señala Mahmoud Zamel, (2021) experto en tecnología financiera, "La adopción de la computación en la nube es esencial para garantizar la continuidad de los servicios bancarios en tiempos de crisis, y los reguladores desempeñan un papel crucial en facilitar este proceso".

En conclusión, la introducción de tecnologías innovadoras como la inteligencia artificial, el blockchain y la computación en la nube está redefiniendo la actividad bancaria. Estas tecnologías no solo están cambiando la oferta y la demanda de servicios financieros, sino que también están mejorando la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y la seguridad en el sector.

5. Problemas de la digitalización

La digitalización nos ha traído una serie de oportunidades para mejorar la manera en que las entidades financieras en España operan y ofrecen sus servicios. Sin embargo, esta transición hacia un modelo más digital también ha generado una serie de desafíos y problemas que afectan tanto a las entidades bancarias como a los clientes.

En primer lugar, enfocándonos en el cierre de oficinas sufrido a lo largo de los años, observamos un cierre del 7,2% de las oficinas bancarias en España entre 2021 y 2022, según datos del Banco de España (2023). Esta reducción en la cantidad de puntos físicos de atención al cliente complica el acceso a los servicios bancarios para diversos grupos, especialmente para personas mayores y residentes en zonas rurales, quienes podrían enfrentarse a dificultades significativas en este acceso a los servicios bancarios.

Según el Banco de España (2023) las personas mayores tienen dificultades para adaptarse a los servicios bancarios digitales. Como ejemplo, en 2020, menos del 20% de los hogares con un jefe de familia mayor de 74 años usaban la banca en línea. A pesar de implementado medidas para reducir este problema del acceso a servicios bancarios, mediante los ofibuses y oficinas móviles, muchos clientes todavía prefieren utilizar las oficinas bancarias tradicionales. Esto subraya la necesidad de acompañar el despliegue de canales alternativos con acciones que promuevan y faciliten su uso.

La subgobernadora del Banco de España, Margarita Delgado, (2021) resalta la inclusión financiera como un aspecto crítico en el proceso de digitalización del sector bancario. Su observación pone de manifiesto una dualidad en la evolución de los servicios bancarios, donde la innovación y la modernización no deben sacrificar la accesibilidad y la atención a todos los segmentos de la población. Anteriormente habíamos comentado la existencia de nuevos competidores en el sector bancario atraídos por las nuevas oportunidades de la digitalización. Los neobancos, al centrarse en ofrecer servicios digitales innovadores, tienden a focalizarse en un segmento de mercado más joven y tecnológicamente competente, dejando a los colectivos menos competentes digitalmente en una posición de

desventaja, ya que no son el objetivo principal de estas instituciones. Esto provoca un reto para la banca tradicional, buscando asegurarse de que su evolución digital sea inclusiva y accesible para todos los segmentos de la población, garantizando así que nadie quede atrás en esta transformación.

También nos encontramos un riesgo hacia la supervivencia de los bancos de dependencia tecnológica. La disponibilidad y buen funcionamiento de sus sistemas tecnológicos, incrementándose la dependencia de la tecnología y la exposición a ciberamenazas debido a la digitalización y la interconexión con terceros.

Las entidades financieras se deben esforzar a diario para mejorar su nivel de seguridad en el ámbito tecnológico. Debido a la rápida evolución tecnológica siguen apareciendo nuevas amenazas a las que se deben enfrentar. Las instituciones financieras reconocen que el panorama de las amenazas está en constante cambio, lo cual dificulta mantenerse al día con los últimos avances, mientras enfrentan la presión de integrar nuevas tecnologías en su oferta de productos (Tsouroulas; Alarcón Padellano; del Árbol; & Bermejo; 2015).

El fraude online, particularmente el phishing, es una de las amenazas más graves. Al utilizar técnicas de ingeniería social y código malicioso para engañar a las víctimas, obtienen información confidencial, para luego cometer fraudes. Los delincuentes utilizan el phishing para obtener información confidencial para realizar transferencias fraudulentas y tarjetas bancarias falsas (Martínez; 2014). El sector financiero, y en particular la banca, ha sido un objetivo principal de estos ataques debido a su alta rentabilidad. En los últimos años, ha habido un aumento en los casos de fraude por phishing, lo que subraya la necesidad de estrategias de seguridad proactivas que incluyan la monitorización efectiva de la red para detectar y mitigar estas amenazas.

Sin embargo, estos los desafíos asociados a la digitalización de la banca pueden convertirse en oportunidades para fortalecer y mejorar la industria bancaria. Aunque el cierre de oficinas físicas y la falta de acceso para ciertos grupos representan retos, estos impulsan a las instituciones financieras a innovar y adaptarse, siendo crucial mantener la accesibilidad y la atención personalizada, especialmente para las personas mayores y quienes viven en zonas rurales.

Por su parte, la creciente dependencia de la tecnología y las amenazas cibernéticas han obligado a los bancos a reforzar continuamente su seguridad y protección de datos. El fraude en Internet, como el phishing, destaca la urgencia de implementar estrategias de seguridad proactivas.

Al final, estos desafíos fomentan la mejora continua de los servicios financieros y aumentan la resiliencia del sector bancario, permitiendo dar una experiencia más segura, inclusiva y satisfactoria para todos los clientes, garantizando que nadie quede atrás en esta transformación digital.

6. Conclusiones

En las últimas décadas, como se ha visto a lo largo del trabajo, la industria bancaria ha experimentado cambios significativos impulsados por la digitalización, las fusiones y adquisiciones, y los cambios en la demanda y el comportamiento de los consumidores. Dichos cambios pueden resumirse del modo siguiente:

- Cambios en la estructura y reducción de oficinas bancarias:

La crisis económica y financiera de 2008 marcó un punto de inflexión en la estructura del sector bancario español. La necesidad de recapitalización y reestructuración ha llevado a la consolidación de la industria, lo que ha dado lugar a fusiones y adquisiciones de varias entidades financieras. Este proceso de consolidación ha dado como resultado una reducción significativa en el número de sucursales bancarias de más de 45.000 sucursales en 2008 a menos de 20.000 en la actualidad. Las cajas de ahorros, especialmente las afectadas por la crisis, han reducido significativamente su presencia física debido a la elevada exposición inmobiliaria y los elevados costes estructurales. Aunque los bancos comerciales también han reducido sus sucursales, han mantenido una red más estable y están mejor preparados para adaptarse a los cambios ambientales.

- Efecto de digitalización:

La digitalización ha sido un importante motor de cambio en el sector bancario. La implementación de tecnologías digitales permite a las instituciones financieras mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y brindar servicios más personalizados y convenientes a sus clientes. La popularidad de la banca por Internet ha crecido en los últimos años, lo que facilita el acceso a servicios financieros en cualquier momento y lugar. Esta tendencia está impulsada por la creciente demanda de soluciones digitales por parte de los consumidores y la entrada de nuevos competidores, como las fintech, que traen innovaciones disruptivas al mercado. La transformación digital requiere la reconfiguración de las oficinas bancarias tradicionales. Muchas sucursales se han convertido en centros de consultoría especializados, mientras que las principales actividades comerciales se han trasladado a plataformas digitales. Estos cambios permiten a los bancos centrarse en brindar valor agregado a los clientes a través de un servicio personalizado y asesoramiento financiero.

- Retos y oportunidades:

A pesar de los beneficios de la digitalización la industria bancaria aún enfrenta desafíos como la seguridad de los datos y la transición a un modelo digital. La introducción de la inteligencia artificial, la cadena de bloques y otras tecnologías ofrece enormes oportunidades de transformación. El sector bancario español está experimentando cambios fundamentales debido a la reestructuración poscrisis y la digitalización acelerada. La reducción de personal y la adopción digital están redefiniendo la industria, creando desafíos y oportunidades. La capacidad de las instituciones financieras para adaptarse e innovar es esencial para su éxito en un entorno cada vez más digital y competitivo.

Para finalizar, podemos concluir que la tendencia de fusiones y adquisiciones en el sector bancario continúa desarrollándose. Hoy en día observamos una tendencia hacia entidades financieras más estables y competitivas, como ejemplifica el reciente intento de fusión entre BBVA y Sabadell⁸. El propósito de dichas alianzas estratégicas es fortalecer la posición de la institución en el mercado, mejorar su capacidad para responder a los desafíos económicos y tecnológicos y brindar a los clientes servicios más eficientes y

⁸ Para saber más véase: <https://www.bbva.com/es/economia-y-finanzas/bbva-propone-a-banco-sabadell-fusionar-ambas-entidades-para-crear-un-lider-europeo/>

diversos. Es probable que este patrón de consolidación siga siendo una característica destacada del panorama bancario a medida que los bancos se esfuerzan por adaptarse y crecer en un entorno cambiante y cada vez más competitivo.

7. Bibliografía

- Banco de España. (2011). *Evolución y reforma de las Cajas de Ahorros*. Obtenido de <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/InformacionInteres/ReestructuracionSectorFinanciero/Ficheros/es/notareformacajas210211.pdf>
- Banco de España. (1 de 6 de 2017). *Banco de España*. Obtenido de https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/InformacionInteres/ReestructuracionSectorFinanciero/Arc/Fic/InformeCrisis_Completo_web.pdf
- Banco de España. (2017). *Informe sobre la crisis financiera y bancaria en España, 2008-2014*. Banco de España. Obtenido de https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/InformacionInteres/ReestructuracionSectorFinanciero/Arc/Fic/InformeCrisis_Completo_web.pdf
- Bernad, C., Fuentelsaz, L., & Gómez, J. (2005). Consolidación y expansión y localización de las oficinas bancarias en España: 1995-2002. *Perspectivas del sistema financiero*, 83, 55-66.
- Bueno, F. (2015). *La transformación digital de la banca española*. Obtenido de https://www.ieb.es/wp-content/uploads/2015/11/estudio_banca_2015.pdf
- Carbó Valverde, S., & Rodríguez Fernández, F. (2022). *El Sector Financiero Español frente a la pandemia. ¿Un antes y un después?* Obtenido de https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2022/11/PEE-173_Carbo.pdf
- Carbó Valverde, S., Cuadros Sola, P. J., & Rodríguez Fernández, F. (2021). *Informe sobre el sector bancario Español en un entorno de cambios en la productividad*.
- Carbó Valverde, S., Cuadros Solas, P., & Rodríguez Fernández, F. (s.f.). *Radiografía del sector fintech español*. Obtenido de https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_CIE/274art05.pdf
- Conesa, C., Gorjón, S., & Rubio, G. (s.f.). *Nuevo Régimen de acceso a las cuentas de pago: La PSD2*.
- Deloitte. (2023). *Digital Banking Maturity 2022*.
- Departamento de Investigación del IEB. (2015). *La transformación digital de la banca española. Estudio Banca Digital España 2015*. Obtenido de https://www.ieb.es/wp-content/uploads/2015/11/estudio_banca_2015.pdf
- Eguidazu Palacios, F. (2017). *Banco de España*. Obtenido de https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/InformacionInteres/ReestructuracionSectorFinanciero/Arc/Fic/InformeCrisis_Completo_web.pdf
- elEconomista. (2021). *elEconomista*. Obtenido de <https://www.economista.es/tecnologia/noticias/11151497/04/21/El-blockchain-generara-un-impacto-de-mas-de-20000-millones-en-Espana-en-2030.html>
- España, B. d. (2023). *Banco de España*. Obtenido de <https://www.bde.es/f/webbe/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosOcasionales/23/Fich/do2320.pdf>

- Fuentelsaz, L., & Gómez, J. (2001). Liberalización y estrategia competitiva: La expansión de las cajas de ahorros. *Cuadernos de Información Económica*, 164, 74-84.
- Funcas. (2023). *Funcas*. Obtenido de https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2020/12/NL_ODF_90_2020.pdf
- García, C. B. (2008). *Funcas*. Obtenido de https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_CIE/207art13.pdf
- Huerta, J. P. (2019). *El FROB en la reestructuración del sistema bancario Español. Evolución tras una década de actividad (2009-2019) y consideraciones para la Unión Bancaria*. Obtenido de https://www.frob.es/wp-content/uploads/2023/01/El_FROB_en_la_reestructuracion_del_sistema_bancario_espanol.pdf
- Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*.
- KPMG. (2021). *KPMG Tendencias*. Obtenido de <https://www.tendencias.kpmg.es/2021/06/banca-y-digitalizacion-un-salto-de-gigante/>
- LinkedIn. (24 de octubre de 2023). *LinkedIn*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-ser%C3%A1-la-sucursal-bancaria-del-futuro-debmedia-d4uye/>
- Lis, S. F., & Ortún, P. U. (2018). *Transformación digital y competencia en el sector financiero*. Obtenido de https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2019/01/Transformacion-digital-y-competencia-en-el-sector-financiero-vf3_edi.pdf
- Martínez, M. (2014). *KPMG Tendencias*. Obtenido de <https://www.tendencias.kpmg.es/2014/06/ciberamenazas-en-el-sector-bancario-espanol/>
- Maudos, J. (2009). *La banca española ante la crisis financiera*. Obtenido de <https://www.uv.es/~maudosj/publicaciones/Revista%20Castilla%20La%20Mancha.pdf>
- Maudos, J. (2011). *Funcas*. Obtenido de https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_CIE/222art15.pdf
- Ocaña, C., & Uría, F. (2018). *Comparativa de la oferta de la banca vs Fintech*. Obtenido de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/06/comparativa-oferta-banca-fintech.pdf>
- Ocaña, C., & Uría, F. (2019). *La banca antes las bigtech*. Obtenido de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2019/11/La-banca-ante-las-fintech.pdf>
- Uría, F., & Ocaña, C. (2023). *La digitalización como eje de transformación bancaria*. Obtenido de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2023/09/informe-funcas-2023.pdf>
- Valverde, S. C., & Fernández, F. R. (2007). *Funcas*. Obtenido de https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_CIE/199art13.pdf
- Valverde, S. C., & Maudos, J. (2011). *Funcas*. Obtenido de https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_CIE/221art14.pdf

- Valverde, S. C., Solas, P. J., & Fernández, F. R. (2021). *Informe sobre el sector bancario en un entorno de cambios en la productividad*. FUNCAS. Obtenido de <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2021/11/Informe-Sector-Bancario-COMPLETO.pdf>
- Zamel, M. (2021). *ProgressSoft*. Obtenido de <https://www.progressoft.com/es/blogs/top-3-emerging-technologies-for-banks-in-2021>