

# LA BANCA ESPAÑOLA EN EL MARCO DE LA REVOLUCIÓN DIGITAL

**Instituto de Estudios Fiscales**

Madrid, 7 de junio de 2016

José M<sup>a</sup> Roldán  
Presidente



Asociación Española de Banca

---

# El negocio bancario

## La función de los bancos en la economía

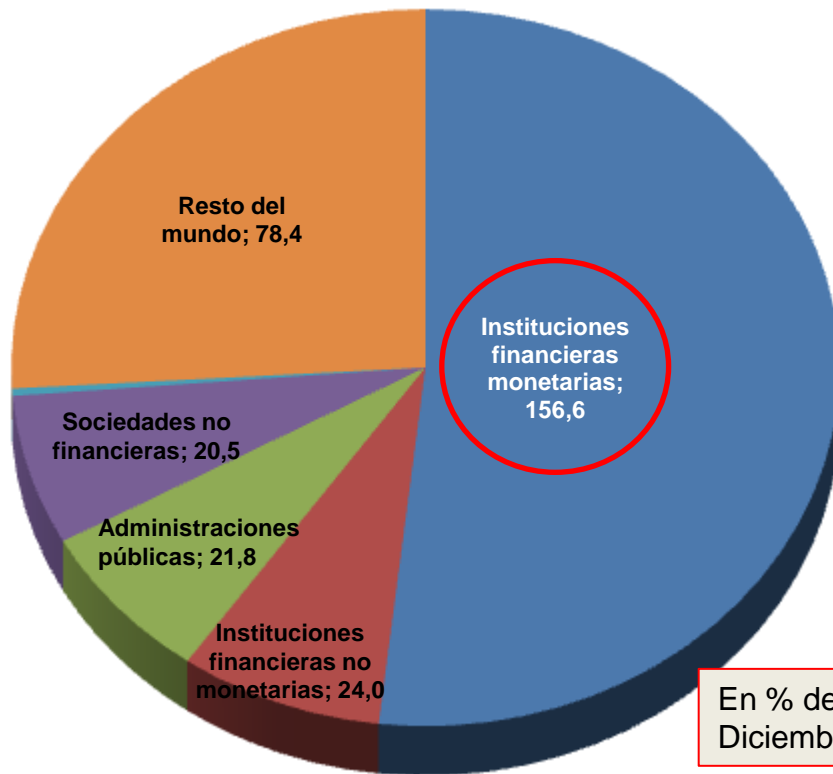
- Canalización del ahorro a la inversión
- Transformación de plazos y dilución de riesgos
- Prestación de servicios financieros
- Provisión de medios de pago

Es clásica la definición de empresa bancaria como *aquella que tiene por objeto la captación de fondos del público para invertirlos por cuenta propia en operaciones de préstamo y crédito, añadiendo a esta función canalizadora la asunción del riesgo de insolvencia de los prestatarios y el de liquidez que se origina al transformar los plazos.* | Memoria de la supervisión bancaria en España.2001.Banco de España

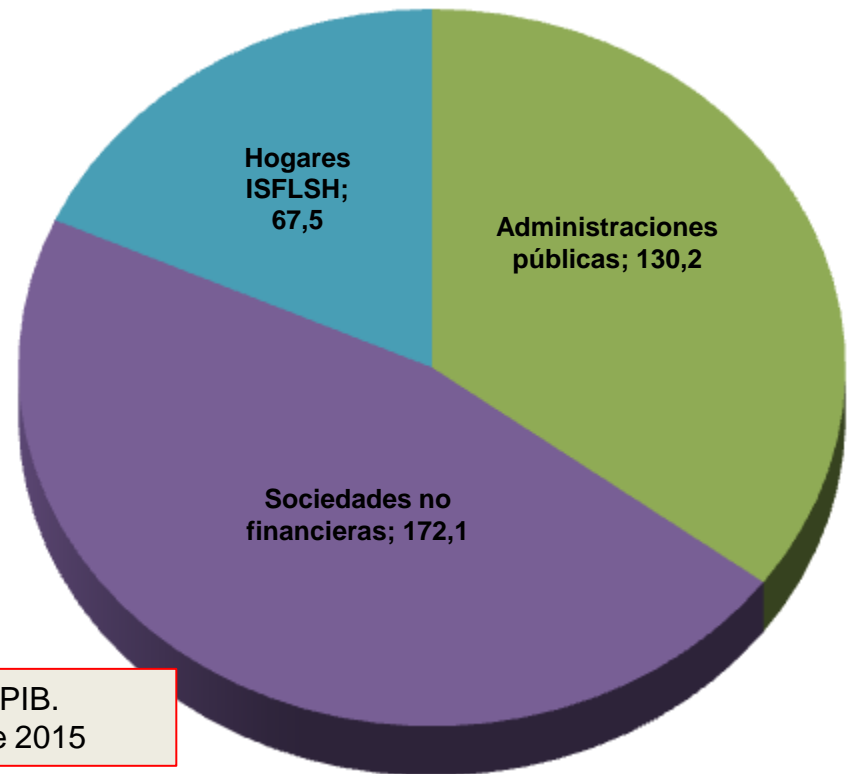
# Canalización del ahorro a la inversión

## Suministro de crédito a la economía

Deuda de los sectores no financieros materializada en valores representativos de deuda y en préstamos



Detalle por sectores prestamistas



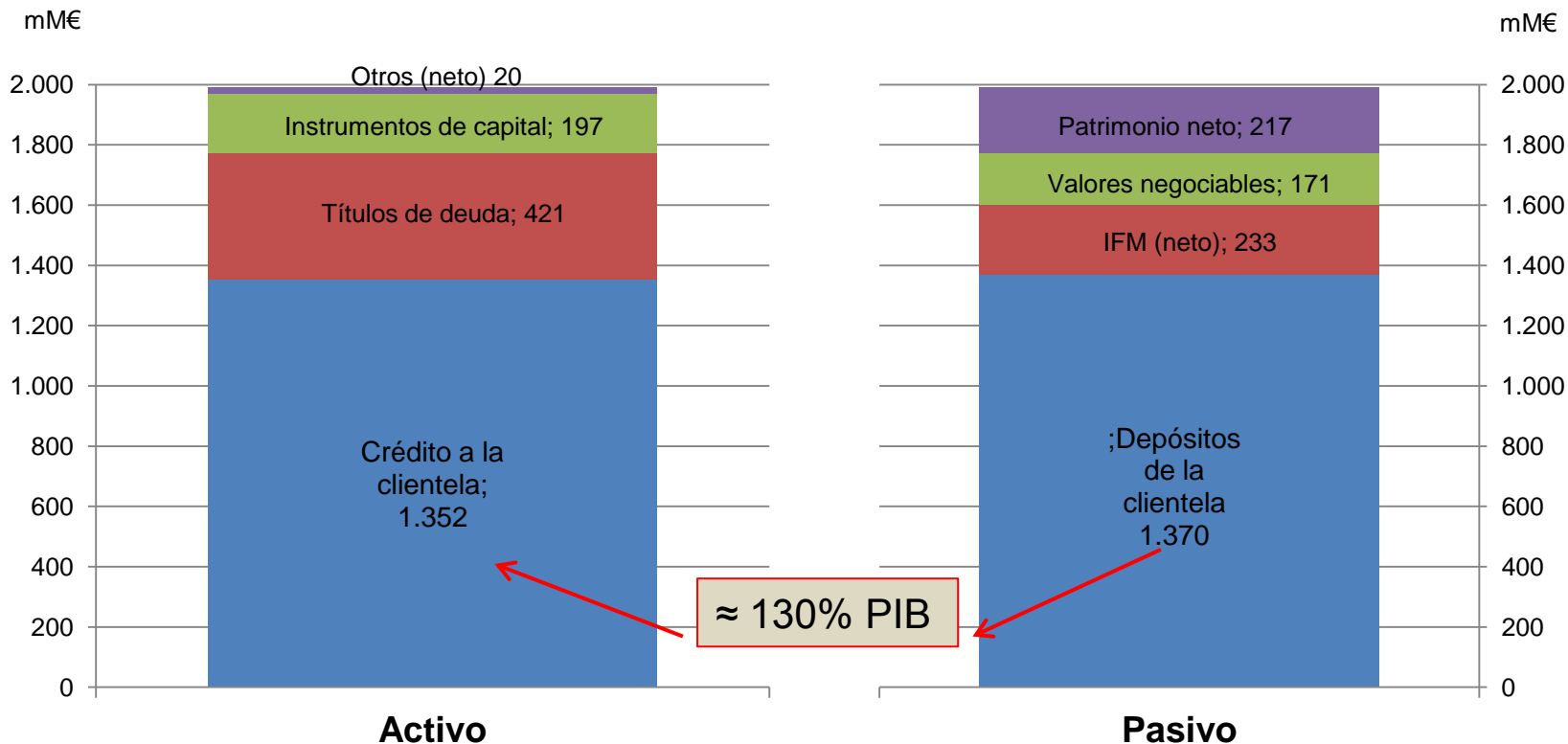
Detalle por sectores prestatarios

En % del PIB.  
Diciembre 2015

# Canalización del ahorro a la inversión

## Transformación de plazos

España. Entidades de crédito. Balance agregado.  
Diciembre 2015



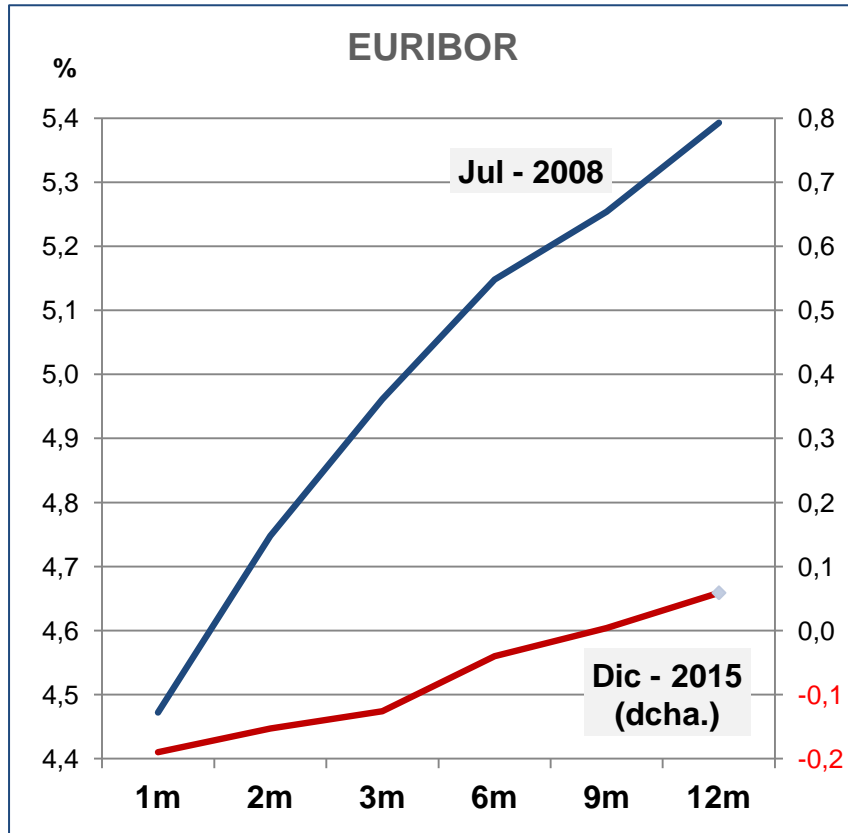
# Transformación de plazos

España. Entidades de crédito. Cuenta de P y G.  
Diciembre 2015

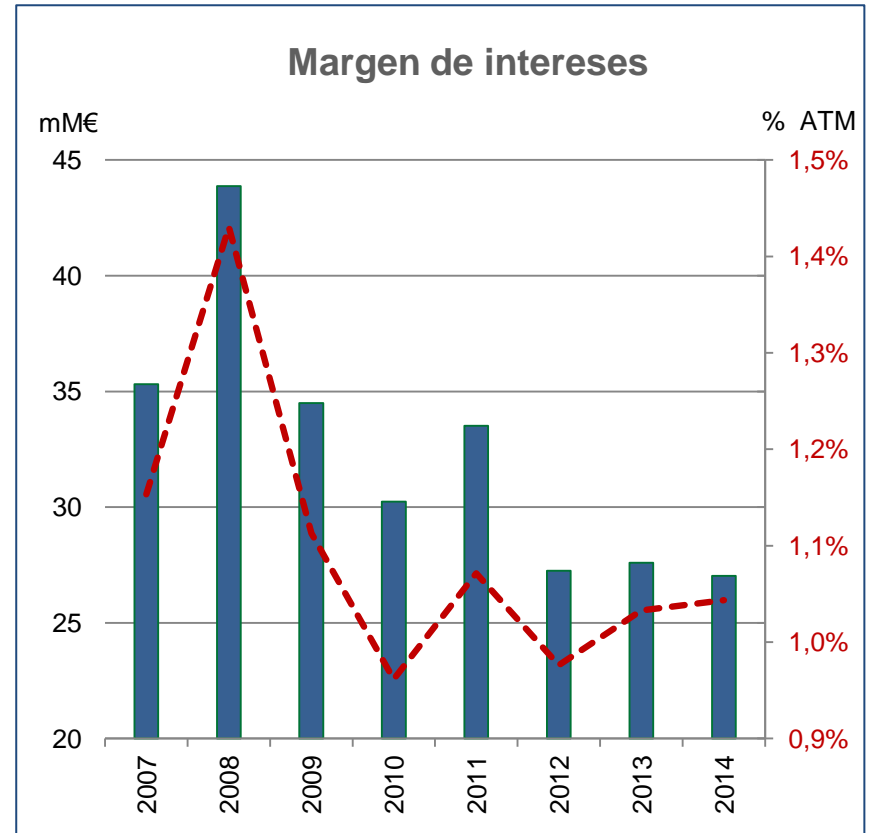
MARGEN BRUTO	2,06			
		ROF 0,21		
MARGEN BÁSICO	1,85			
		Dividendos 0,32		
		Comisiones 0,45		
MARGEN DE INTERESES	1,08			
		Margen de intereses 1,08		
			Gastos de explotación - 1,04	
				1,02 MARGEN DE EXPLOTACIÓN
			Deterioro de activos financieros - 0,50	
			I.S. y otros -0,14	
				<b>0,39 RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>

# Transformación de plazos

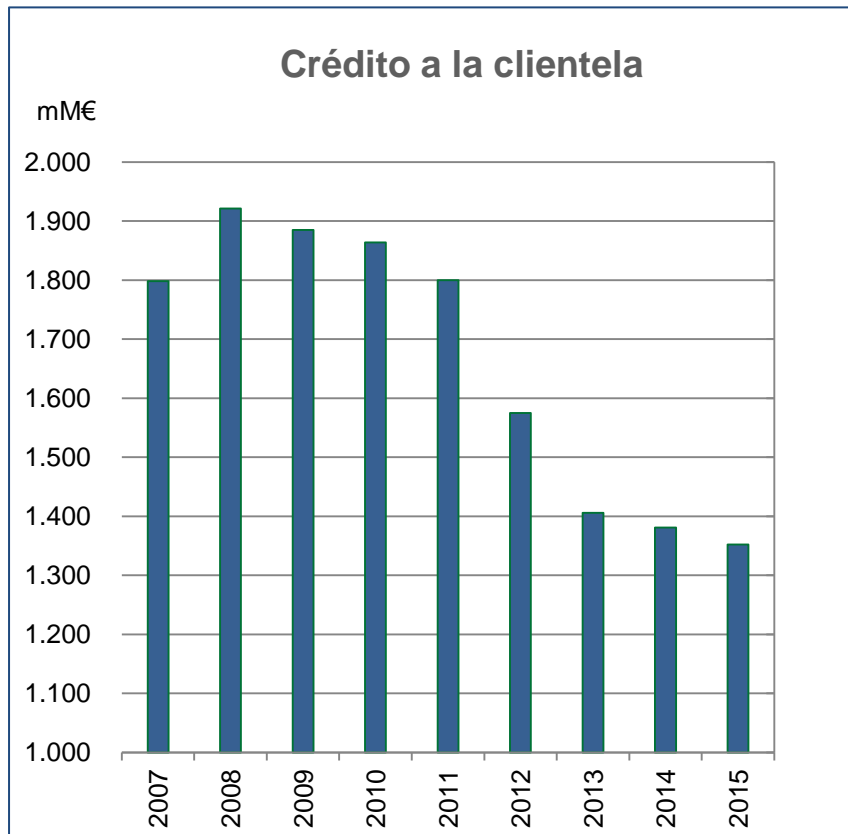
El aplanamiento de la curva de tipos ...



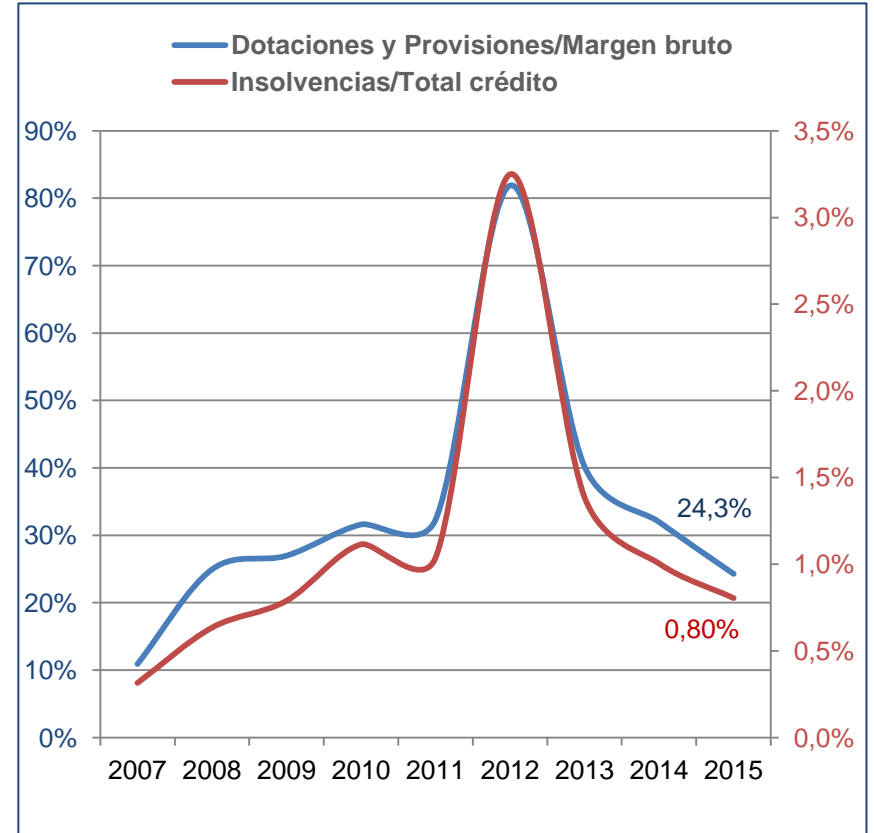
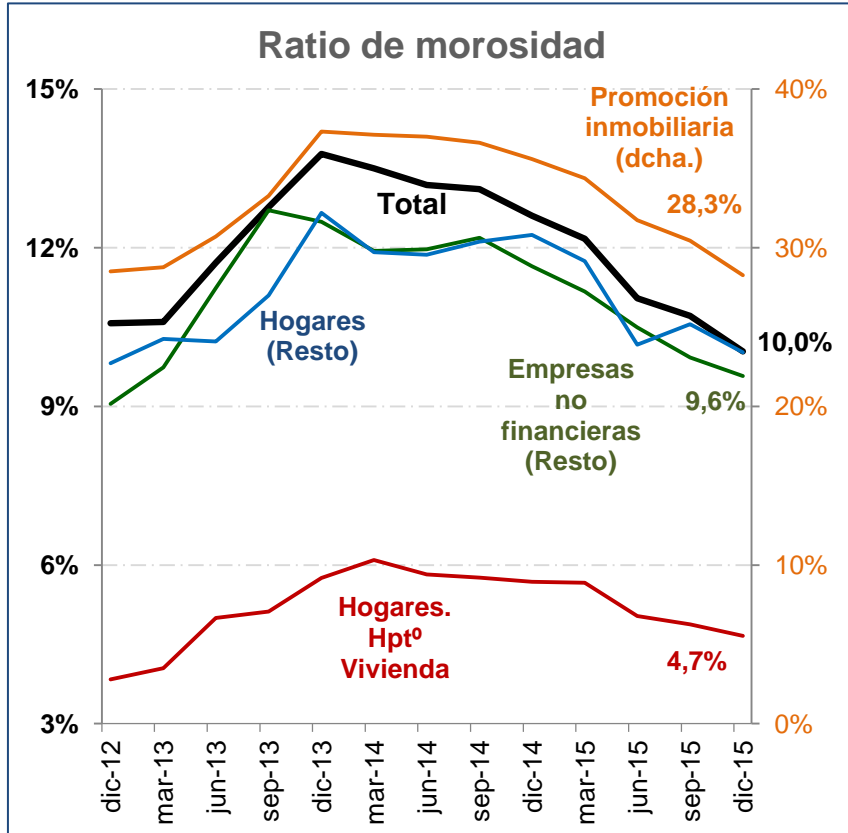
... impacta directamente en el margen



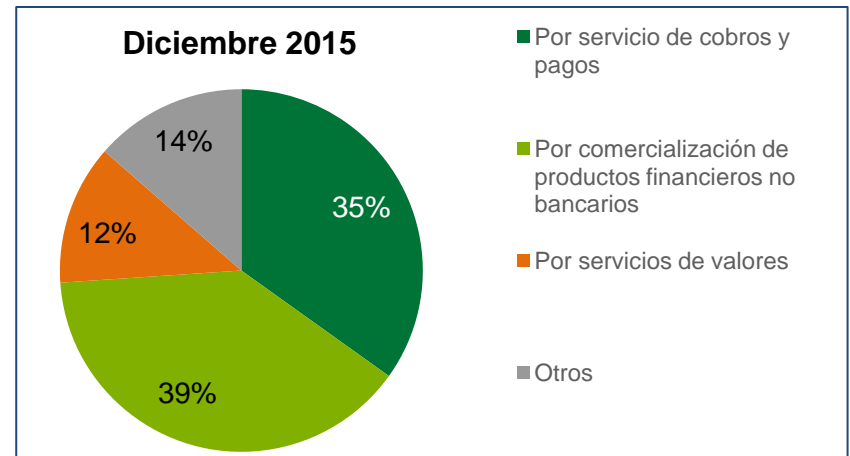
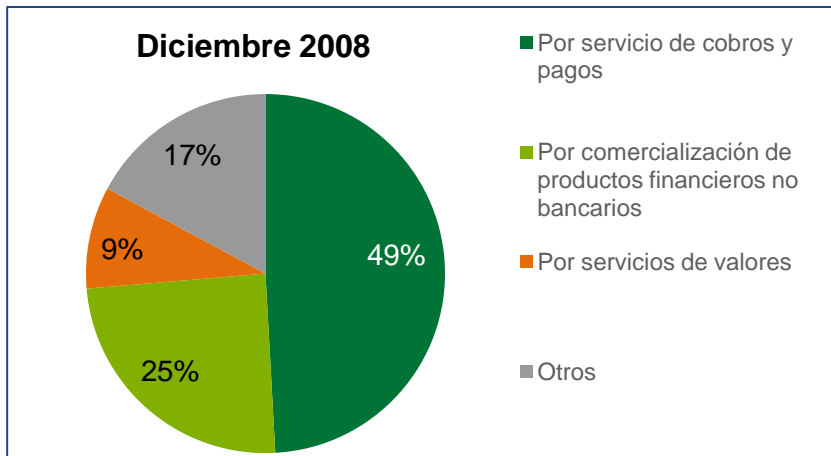
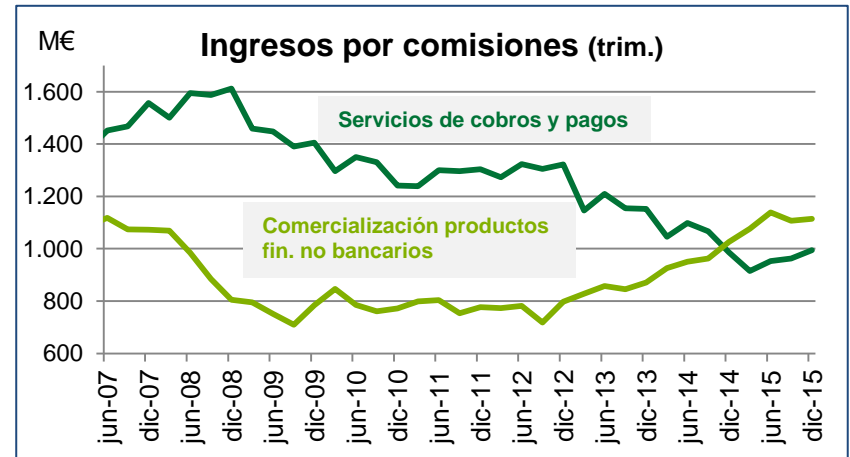
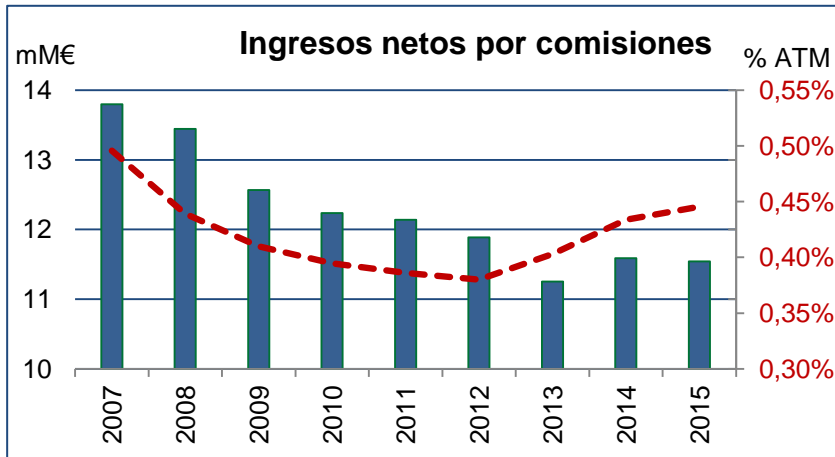
# Transformación de plazos



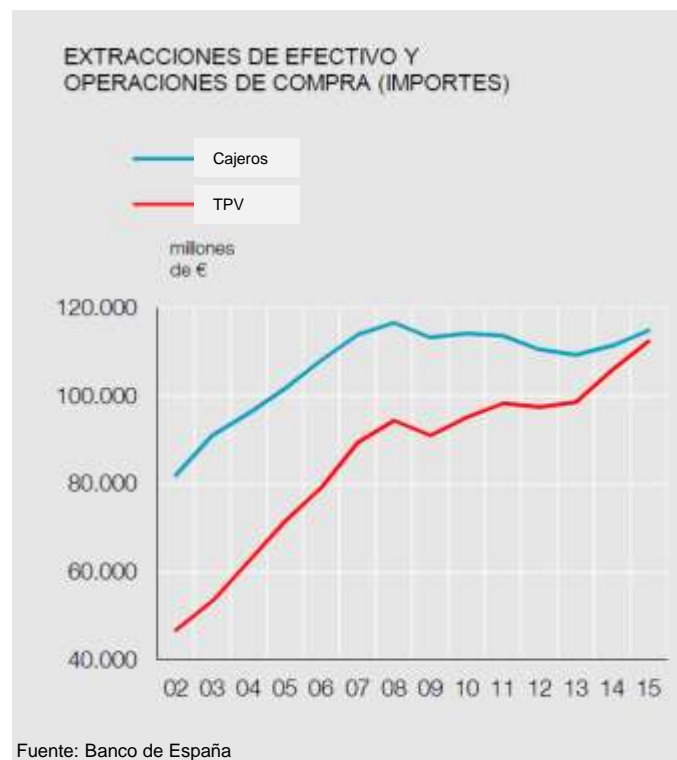
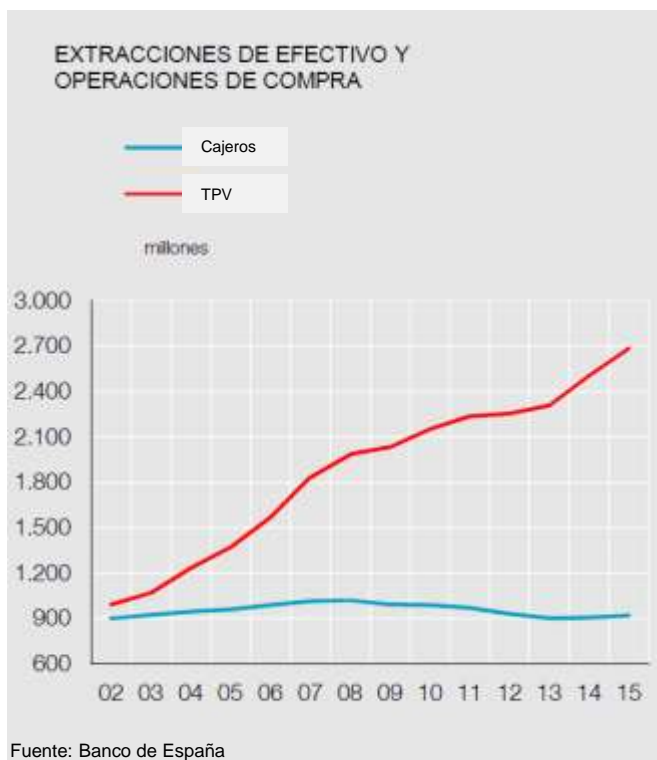
# Dilución de riesgos



# Prestación de servicios financieros



# Provisión de medios de pago



FUENTE: Las redes españolas de tarjetas.

- Operaciones realizadas en dispositivos situados en España con tarjetas emitidas por entidades adheridas a redes españolas.
- Todos los porcentajes de variación que se recogen en estas tablas se refieren a las variaciones registradas respecto al mismo período del año anterior.
- Operaciones realizadas en dispositivos situados en España con tarjetas emitidas por cualquier entidad.

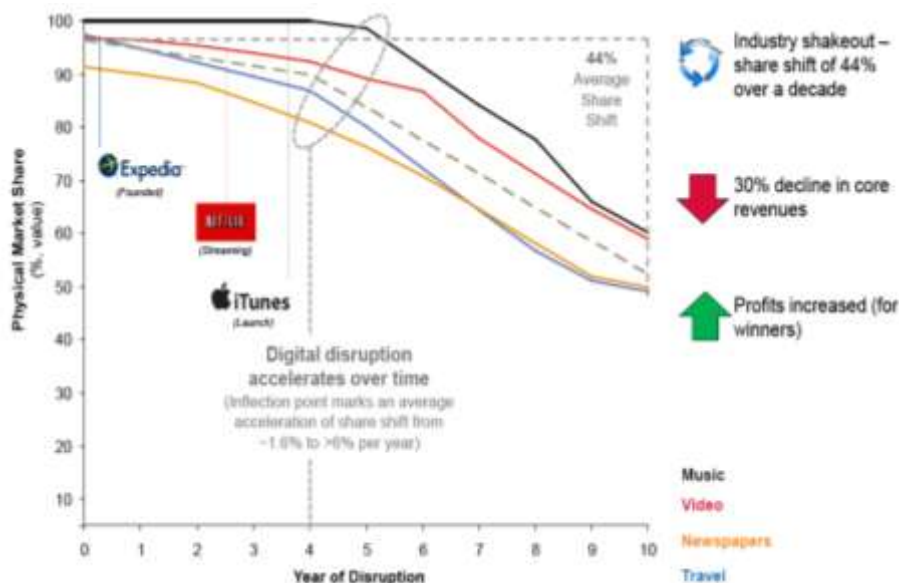
# Transformación digital de la banca - FINTECH's

## Marco conceptual

# ¿Por qué las FINTECH's han cobrado tanta relevancia y están suponiendo una cierta preocupación para la banca?

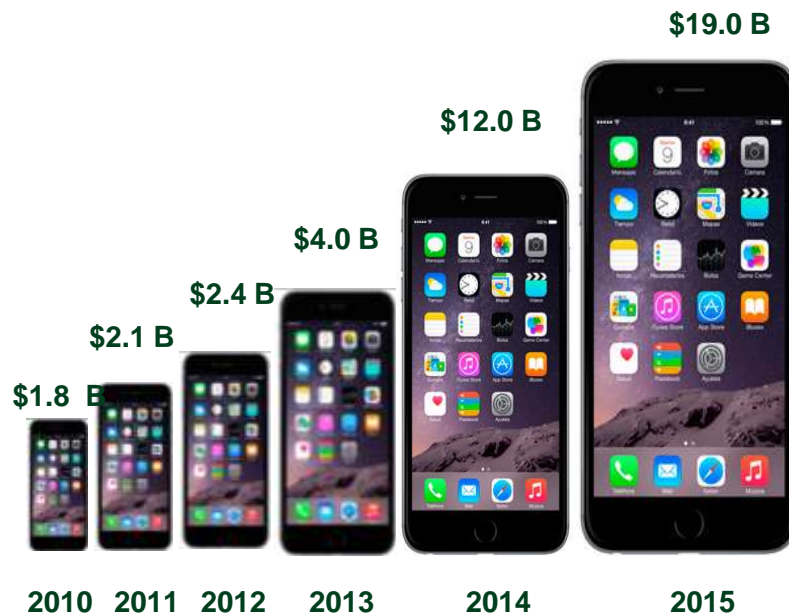
La disrupción digital podría llegar a tener un impacto similar al que ha provocado en otras industrias

La inversión en compañías privadas de Fintech se ha multiplicado por 10 en los últimos 5 años



Source: Citi Digital, Citi Research, Investor presentations & annual reports

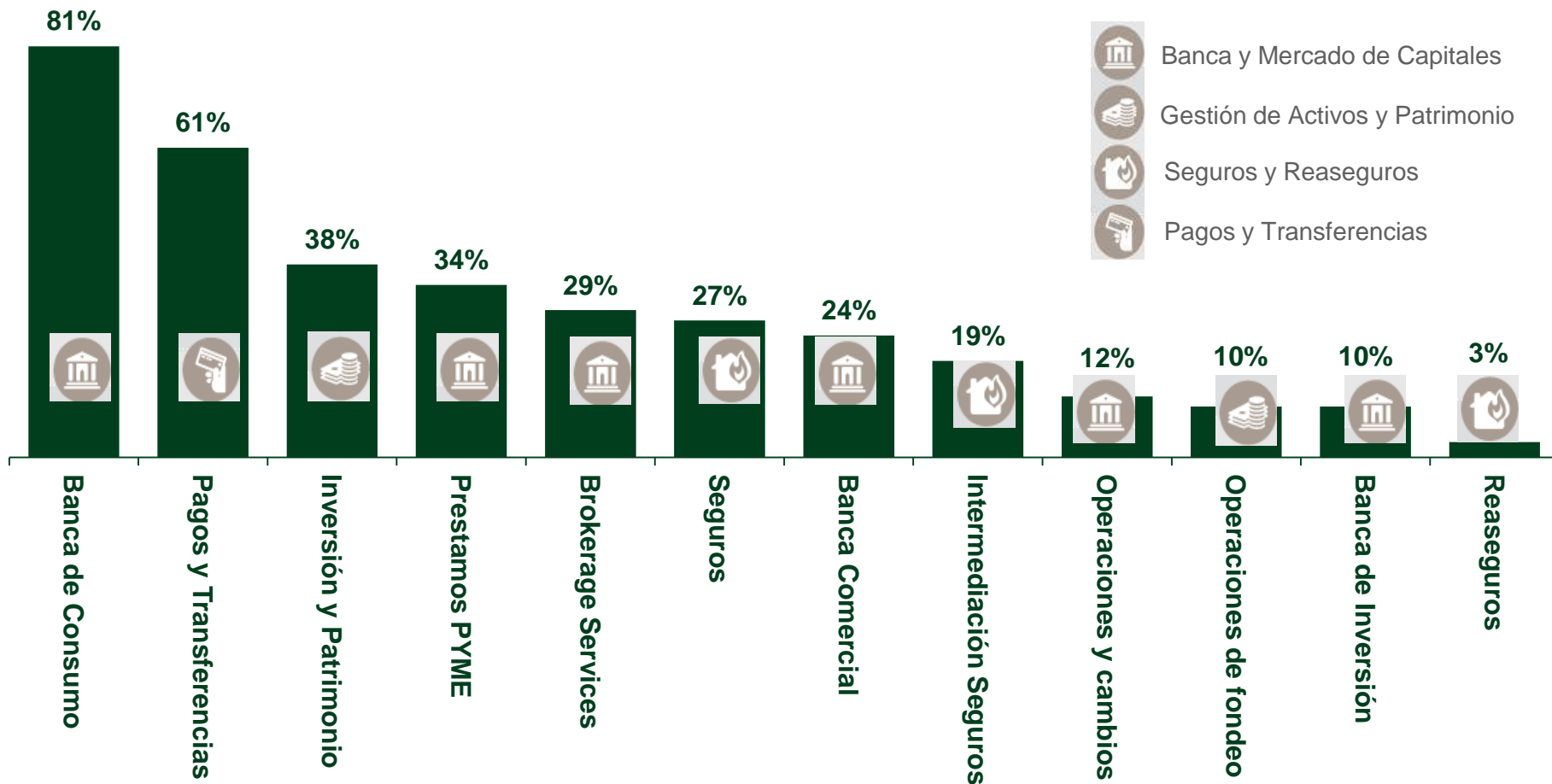
Fuente: Citi: Digital Disruption, Marzo 2016



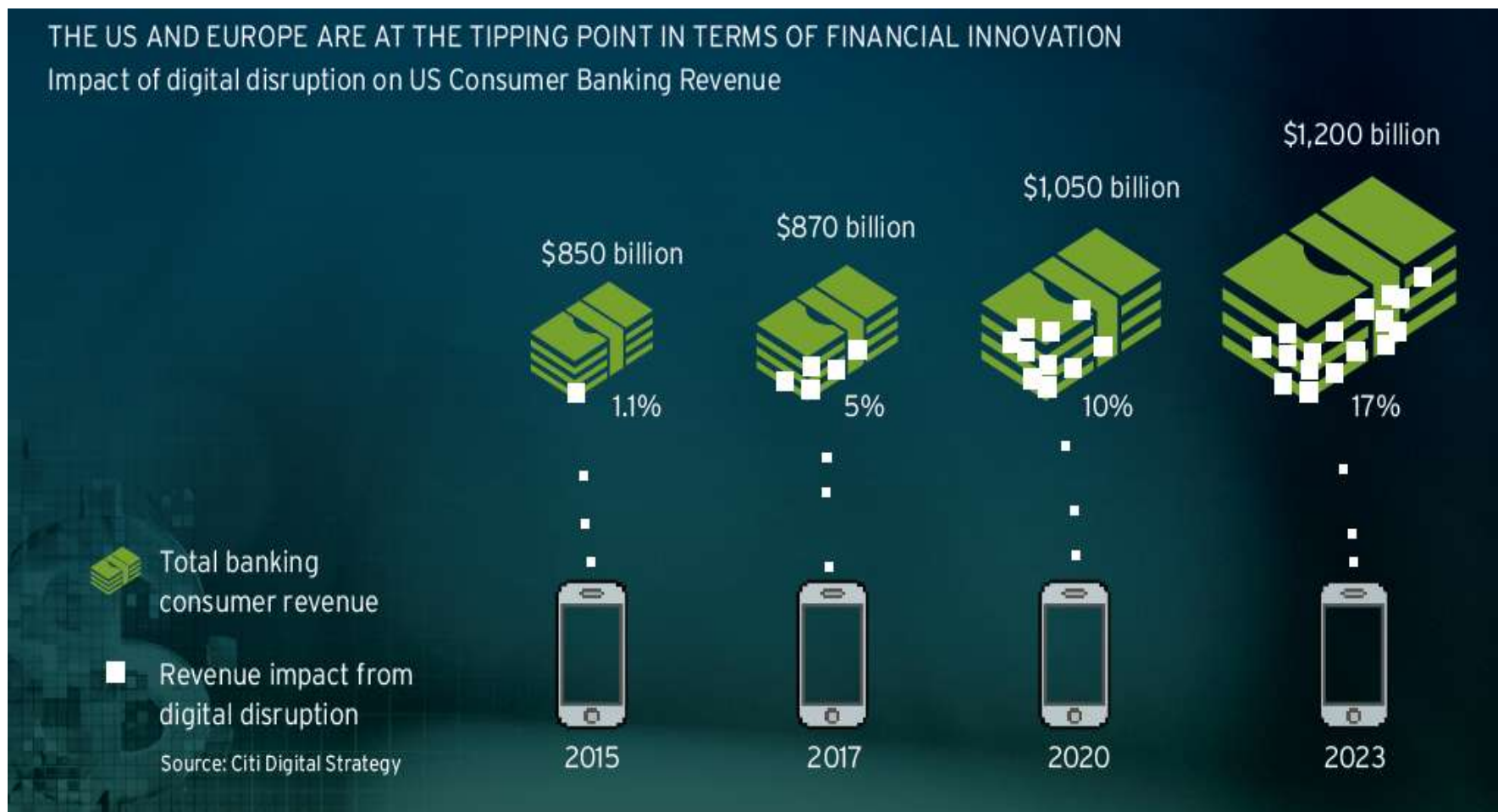
# Además, en estos años, las fintech's se han posicionado en las áreas más rentables de un banco ...

¿Qué segmento del sector financiero recibirá el mayor impacto por parte de una Fintech en los próximos 5 años?

Fuente: PwC, 2016 Survey on Fintech's



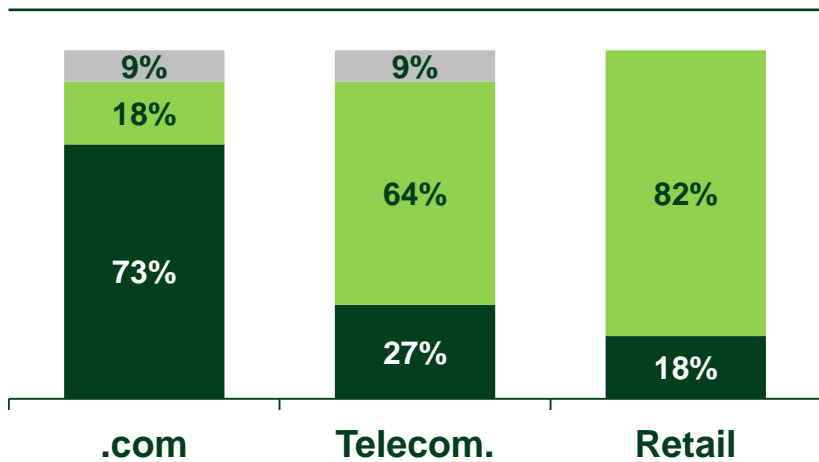
... hasta el punto de que el impacto global previsto podría afectar al 17% de los ingresos de la banca de consumo en 8 años



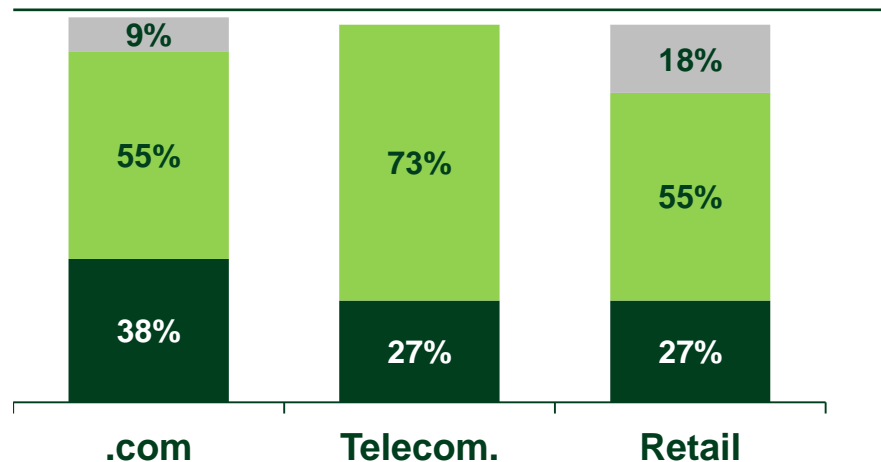
Fuente: Citi: Digital Disruption, Marzo 2016

# En España, los bancos tradicionales son conscientes de la amenaza que estas compañías suponen para el status quo

¿Cuál es la potencial amenaza que supone la entrada de nuevos competidores en los próximos años?



¿Estaría dispuestos a asociarse con algunos de estos nuevos competidores?



- Son una amenaza importante
- Tendrán cierto impacto, pero no muy alto
- No se considera amenaza

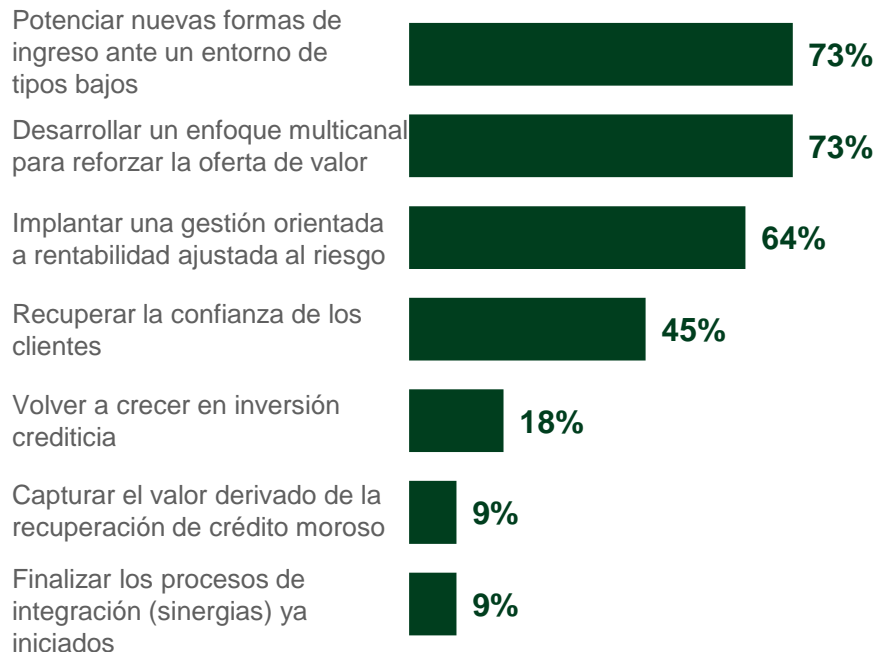
- Sí, supone un mejor posicionamiento para la entidad
- Inicialmente, no, pero a considerar caso por caso
- No me lo plantearía en ningún caso

La Asociación Española de Fintech's ya tiene registradas a 30 compañías y aspiran a llegar a 100 en 2016

Fuente: KPMG: la transformación del sector bancario español

# Por otro lado, no es la única tensión a la que se ve sometida la banca tradicional

Principales retos percibidos por los ejecutivos de banca en España. En cualquier caso, ...



**La banca necesita aumentar la rentabilidad, reforzar la banca digital y recuperar la confianza ...**

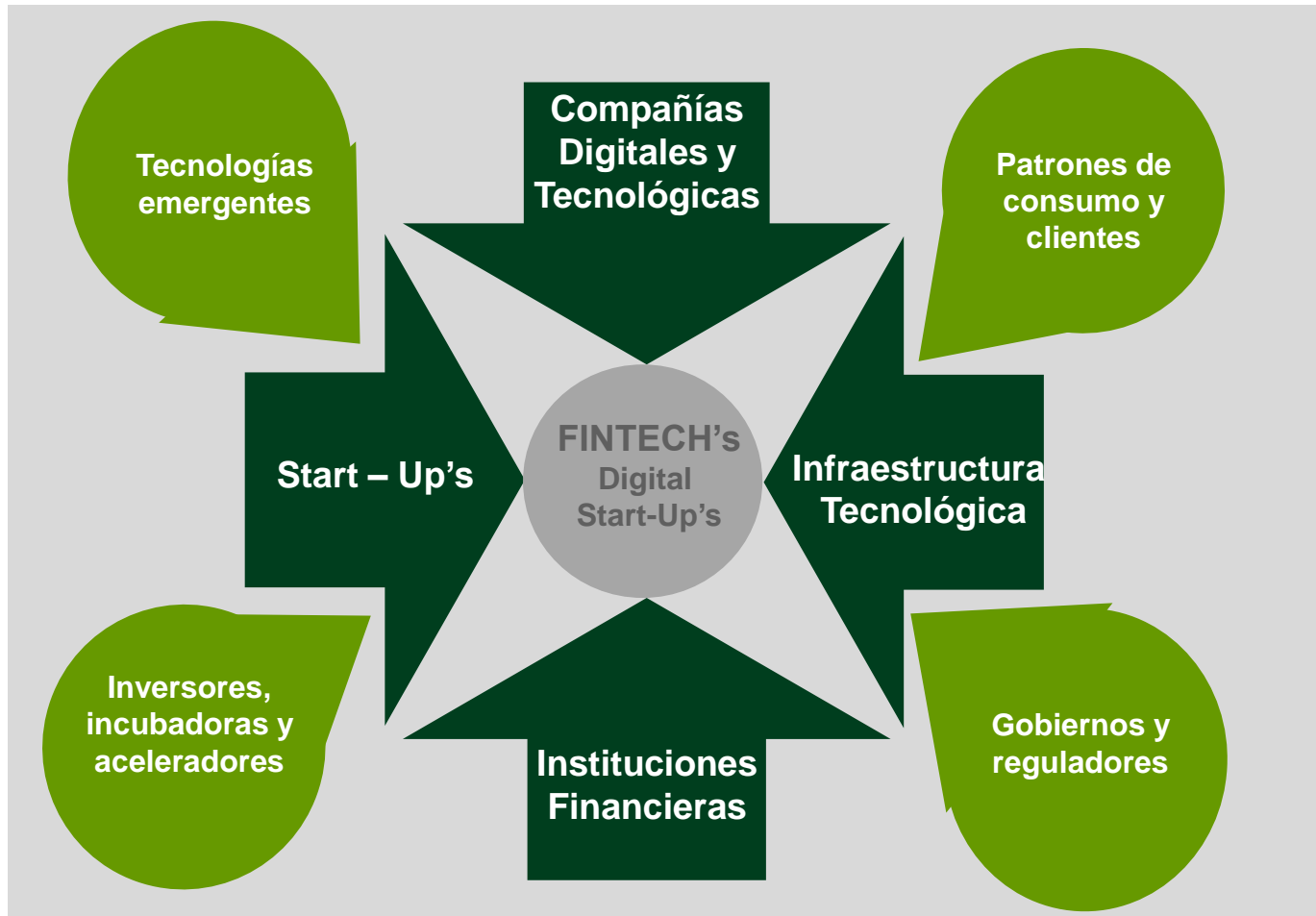
Fuente: KPMG: la transformación del sector bancario español

... es importante comenzar a categorizarlos adecuadamente para tener un sentido estratégico

Tiempo	Entorno Económico	Estructura Bancaria	Evolución Industria
CP	Tipos Interés negativos	Regulación Servicios	Digitalización
MP	Búsqueda eficiencia Consolidación	CLIENTE Cultura Bancaria	Innovación (de servicios y productos) - Fintech
LP	Demografía	Unión Bancaria y MUC	
Gestión del riesgo			

**El cliente parece estar en el centro de la transformación financiera**

Los nuevos entrantes han visto la oportunidad de capturar el valor capitalizando las fortalezas del entorno y minimizando las restricciones...



Fuente: PwC, 2016 Survey on Fintech's

# ... pero, sobre todo, tratando de satisfacer las necesidades de unos clientes cada vez más exigentes

La banca está obligada a transformarse de acuerdo a las preferencias de los consumidores, y ...

... el entorno no favorece la gestión adecuada de estos retos

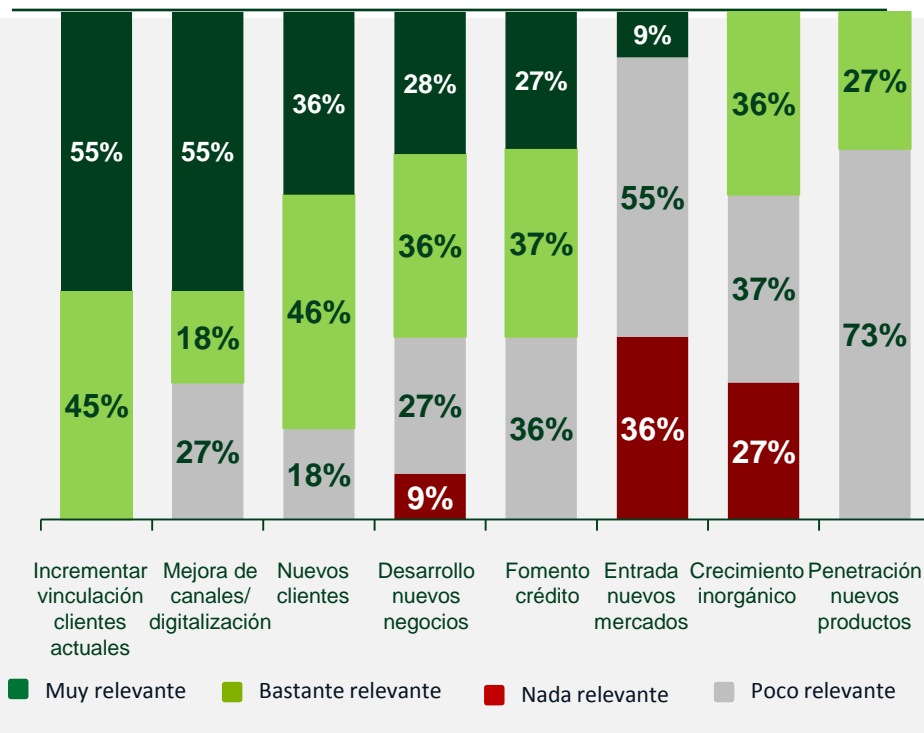
<b>Eficiente</b>	En línea, integrado y resolviendo diversas transacciones al mismo tiempo
<b>Tiempo-Real</b>	Up-to-the-second visibility over the cash flow
<b>Flexibles</b>	One-stop-portal con la posibilidad de reconciliar diferentes perfiles de usuario
<b>Accesibles</b>	Acceso a través de diferentes perfiles y convergencia entre diferentes canales de acceso
<b>Individualizado</b>	Personalizado y anticipativo
<b>Intuitivo</b>	Inteligencia artificial al servicio del asesoramiento



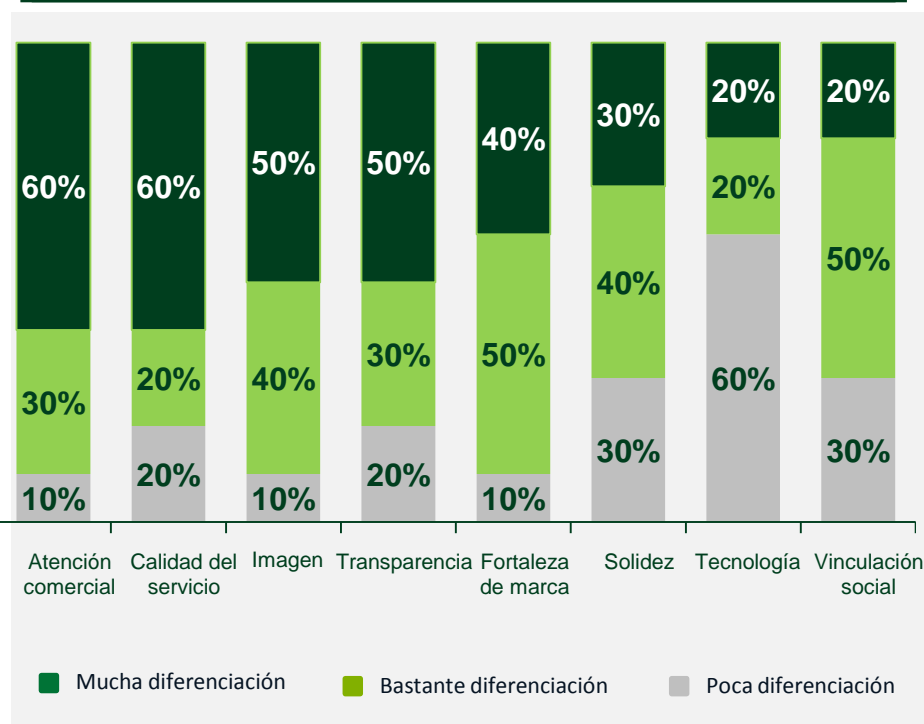
Fuente: Deutsche Bank: Fintech 2.0

# En España, nuestros bancos también son conscientes de que el crecimiento pasa por la vinculación de clientes, y ...

## Principales impulsores de crecimiento



## Factores de diferenciación frente a la competencia

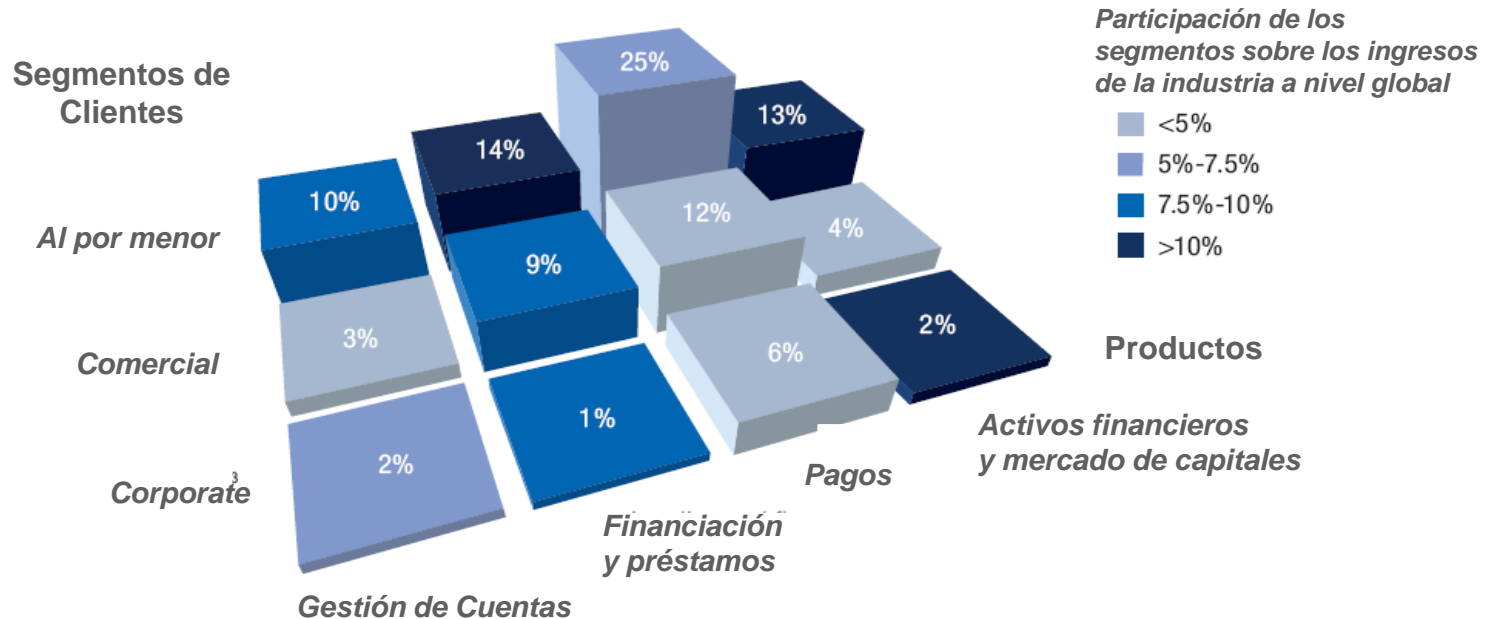


La atención comercial, la calidad del servicio y la imagen de la entidad se constituyen como los factores clave de diferenciación frente a la competencia

Fuente: KPMG: la transformación del sector bancario español

... la vinculación pasa por satisfacer las necesidades de los clientes en todos los ámbitos de la transacción, sobre todo en pagos ...

Segmentos de Clientes y Productos de las 350 principales Fintech's en 2015 (%)



<sup>1</sup> 350+ commercially most well-known cases registered in the Panorama database, may not be fully representative.

<sup>2</sup> Includes small and medium-size enterprises

<sup>3</sup> Including large corporates, public entities and non-banking financial institutions

<sup>4</sup> Includes sales and trading, securities services, retail investment, non-current-account deposits and asset management factory

<sup>5</sup> Revenue share includes current/checking account deposit revenue

Source: McKinsey Panorama – FinTech

Fuente: McKinsey Global Banking: The fight for the Customer



... pero, probablemente, aumentará porque las Fintech's no sólo tienen ventajas comparativas difíciles de copiar ...

### Razones cualitativas

Las Fintech's, las grandes compañías tecnológicas, así como la banca en sombra, tienen la capacidad de utilizar la tecnología no sólo para cambiar el comportamiento de los clientes sino para capturar, aunque sea una pequeña fracción, del más de un trillón de dólares que es el beneficio generado por la industria a nivel global

Además, tienen el potencial de impactar sobre el 60% del negocio bancario que, además es el más rentable

### Razones cuantitativas

- 1 Fintechs tienen menores costes operativo y, por tanto, pueden ofrecer productos y servicios a menor precio
- 2 Las start-ups suelen crear experiencias más intuitivas y emocionales para sus clientes
- 3 Fintech's se benefician de una cultura de innovación y experimentación porque tienen estructuras más flexibles y adaptables, sin el peso del *legacy*
- 4 Fintech start-up's no son la única amenaza de los bancos .....

... sino que cuentan con una vasta cantidad de información que incrementa a medida que los gigantes tecnológicos se acercan a la industria bancaria

## Fintech's Start Up'

- Fuerte: soporte tecnológico
- Foco: atacan a nichos altamente rentables e insatisfechos
- Operan a costes más reducidos



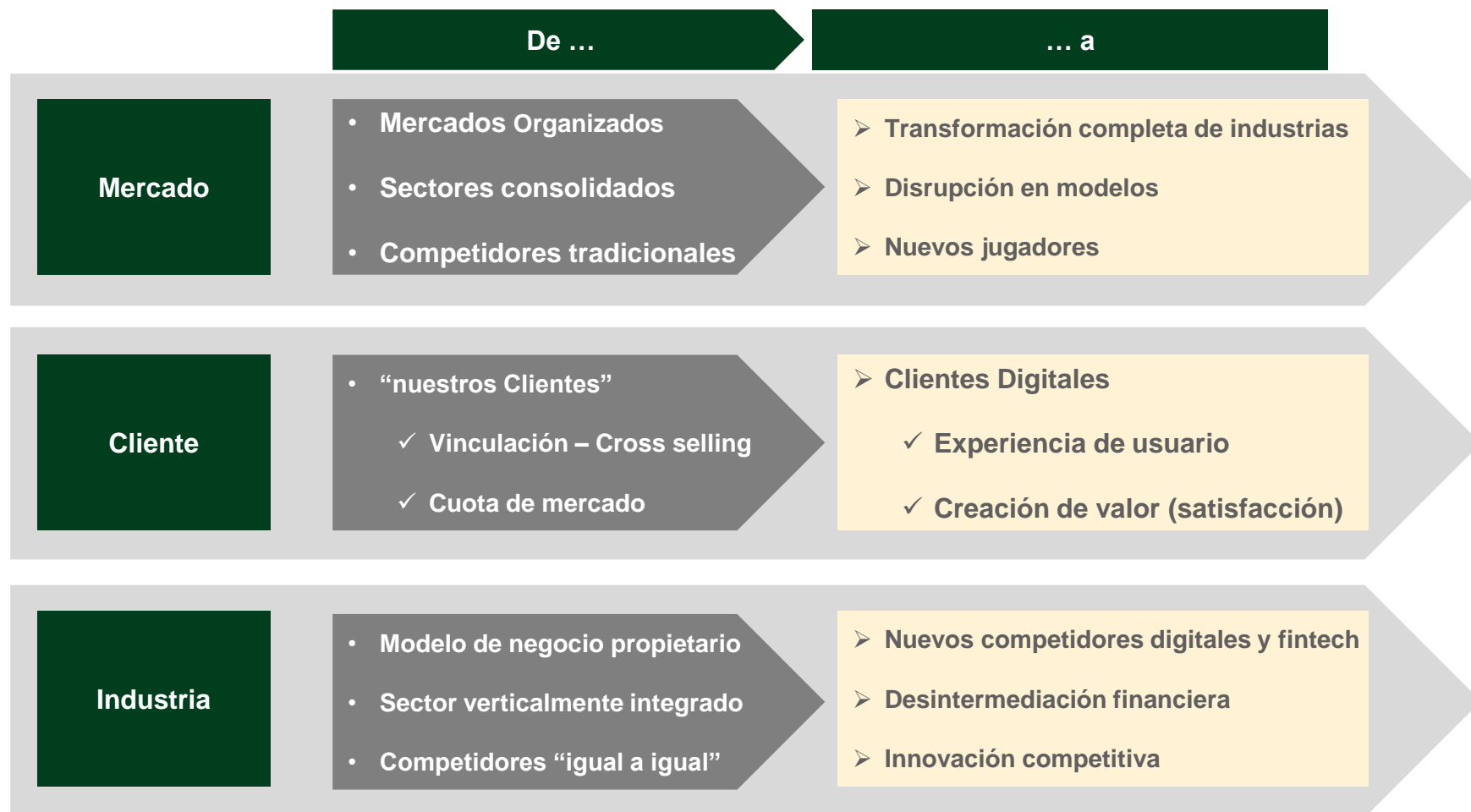
## Ecosistemas: Gigantes tecnológicos y nuevos desarrollos



## Nuevos desarrollos tecnológicos



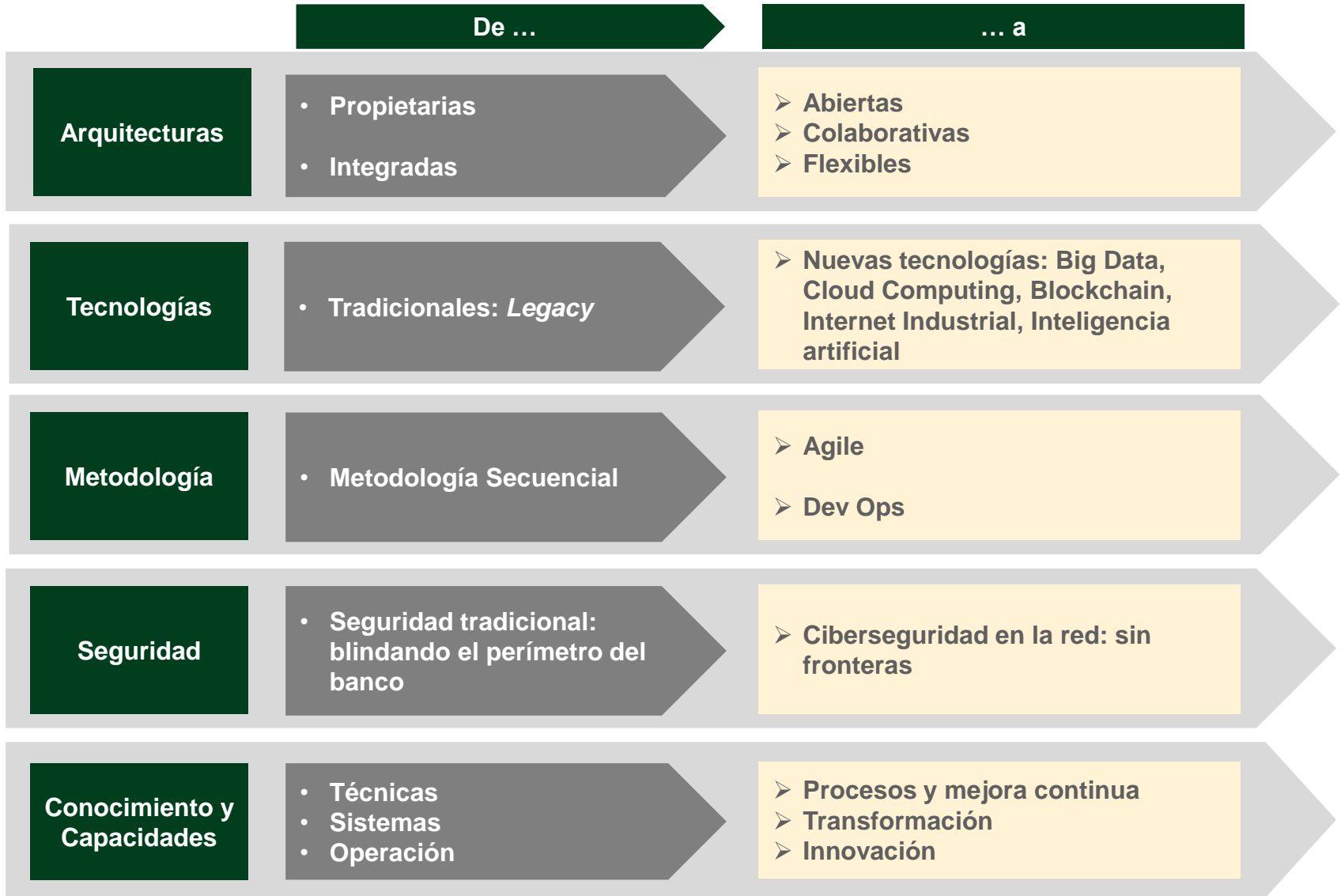
En definitiva, el mercado, los clientes y el propio sector financiero están en un proceso de profunda transformación ...



Fuente: Banco Popular Evolución Tecnológica Digital, Fernando Rodríguez Baquero, Conferencias Deloitte 2016

# ... propiciado por la revolución tecnológica

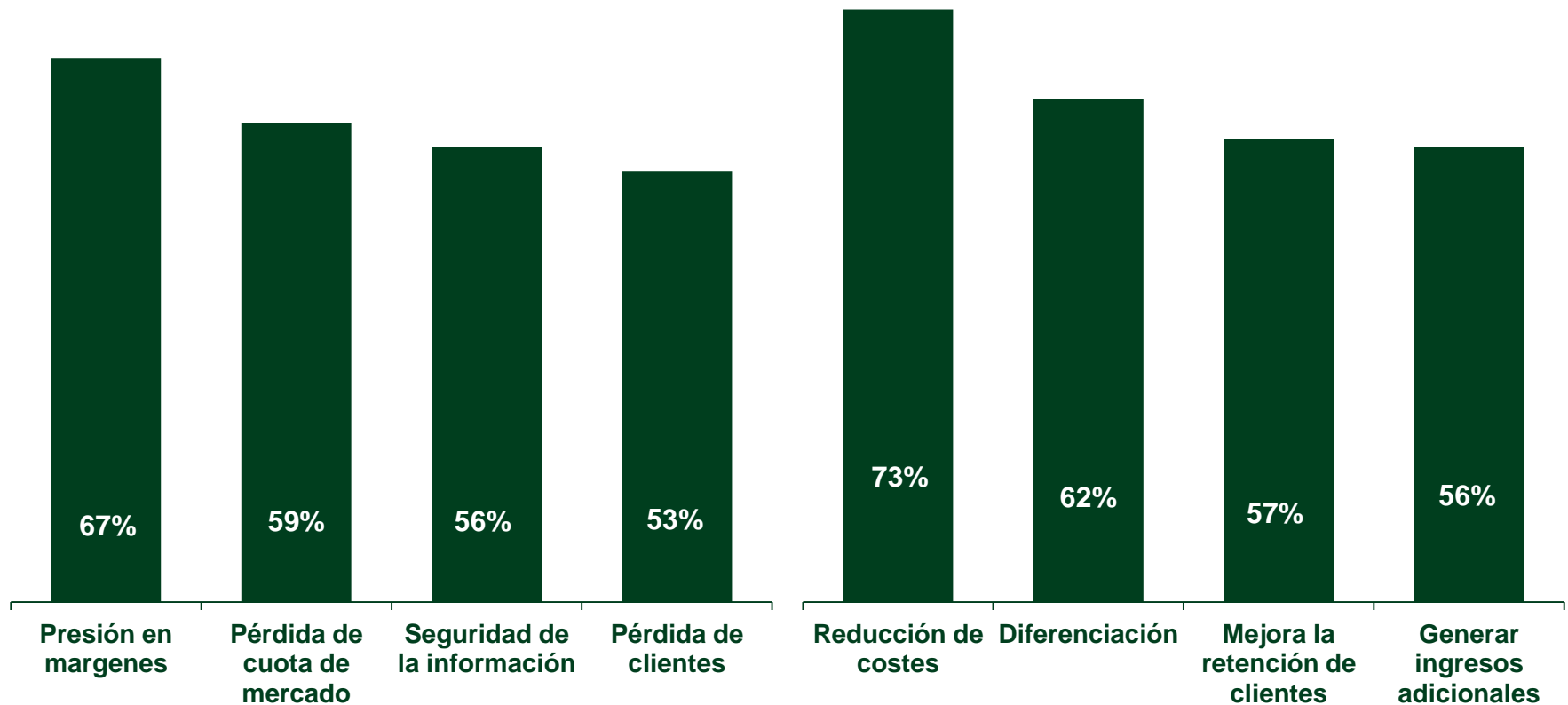
Fuente: Banco Popular Evolución Tecnológica Digital, Fernando Rodríguez Baquero, Conferencias Deloitte 2016



# ¿Cuáles son las consecuencias potenciales para los bancos tradicionales? ...

A nivel global, las principales amenazas provocadas por el impulso de las Fintech's ...

... pero que también pueden ser una fuente de oportunidades



# ... y ¿de qué manera se espera que los bancos reaccionen?

## En general ...

La estrategia digital dependerá de ...

**Master customer relationships**

**Comoditization del balance**

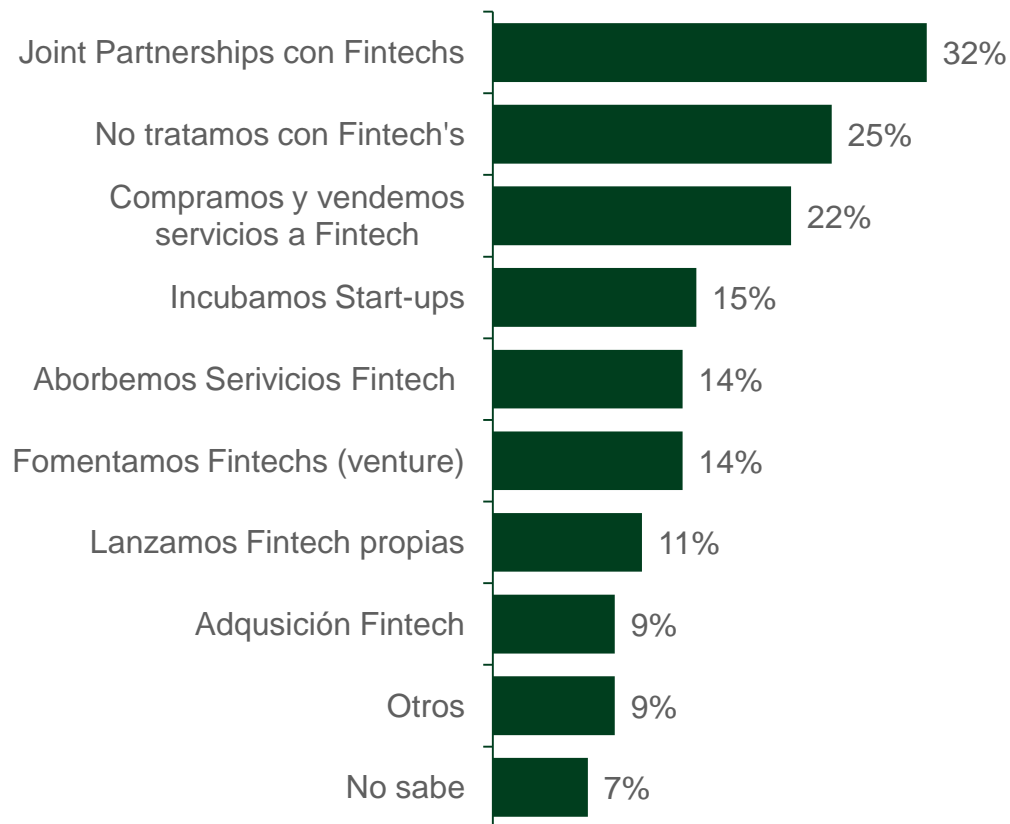
Utility-Type Banking Model

- 1 Los bancos se enfocan en negocios poco afectados por la tecnología
- 2 Si se lleva en la cultura, se potencia con Big Data, confianza y seguridad
- 3 Convertirse en Community Banks



Eficiencia y habilidad para crear alianzas

Aunque la mayor parte de los bancos están manteniendo una estrecha relación con estas nuevas compañías tecnológicas



Aunque el verdadero reto es trabajar en los dos frentes, muy diferentes, de manera simultánea



A la vez que la actividad bancaria tradicional debe afrontar la integración corporativa, el cumplimiento regulatorio y la presión de los accionistas, del Gobierno y de la sociedad

Fuente: Banco Popular Evolución Tecnológica Digital, Fernando Rodríguez Baquero, Conferencias Deloitte 2016

# No obstante, el éxito de la apuesta digital está por verse

1

## REGULACIÓN

- El exceso regulatorio sobre la industria bancaria puede acabar resultando una barrera de entrada frente a nuevos competidores (*Level Playing Field*)
- Por otro lado, los grandes bancos pueden comenzar a dividir sus negocios

2

## CYBER-SEGURIDAD

- Las encuestas de algunos países (Bélgica) sugieren que los clientes tienen más confianza a las instituciones tradicionales
- Un caso de fraude ligado a las nuevas empresas tecnológicas, generaría desconfianza

3

## CICLO ECONÓMICO

- La mayoría de las Fintech's no han sido contrastadas en fases recesivas
- No está probado que los modelos matemáticos y los robots sean más apropiados que los procesos ligados al risk management empleado por bancos en ciclos recesivos

4

## IMPACTO DE LA POLÍTICA MONETARIA

- Un aumento de tipos de interés puede reducir el apetito de los inversores en negocios que no han sido probados con solidez
- Sin una escala apropiada, las Fintech's serían un negocio insostenible

5

## BULLET-PROOF BUSINESS MODELS

- Por un lado, si las Fintech's deben retribuir a sus accionistas y sus resultados están afectado por la regulación o el ciclo, se verán tentadas a aumentar precios
- Por otro lado, propiciar la cash-less economy fomenta el impulso de las Fintech's

# En resumen...



La tecnología y las Fintech están cambiando el SF desde afuera



Donde la banca tradicional es débil las Fintech emergen con fuerza



La no intermediación es el arma más potente de las Fintech's



La tecnología Blockchain puede reescribir las reglas del juego



Cerca de un 20% del negocio bancario está en riesgo



El entorno fuerza a reducir costes en la industria bancaria



**La industria bancaria debe comenzar a apalancarse en el ecosistema tecnológico liderado, en este momento por las Fintech**

Fuente: PwC, 2016 Survey on Fintech's

MUCHAS GRACIAS