

COLEGIO UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS FINANCIEROS

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

Trabajo Fin de GRADO



LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL MODELO BANCARIO

Autora: Rodríguez Enríquez, Gloria

Tutora: Rodríguez Suárez, Rosario

Madrid, mayo de 2018

ÍNDICE

- 1. Introducción, objetivos y metodología. – Página 3**
- 2. Marco y contexto global de la transformación digital de la banca.**
 - 2.1. La crisis financiera y su influencia en la digitalización. – *Página 5*
 - 2.2. El impacto de la “guerra de los cajeros”. - *Página 6*
 - 2.3. Nuevas tecnologías para el proceso de digitalización. - *Página 6*
 - 2.4. El surgimiento del “cliente digital” de la banca. - *Página 7*
 - 2.5. Nuevos competidores digitales. *Página 8*
- 3. Evolución en el proceso de digitalización de Banco Santander, Bankinter e ING Direct en los últimos seis años.**
 - 3.1. Caso Banco Santander. - *Página 10*
 - 3.2. Caso Bankinter. - *Página 12*
 - 3.3. Caso ING Direct. - *Página 14*
- 4. Análisis global y comparativo del impacto de la transformación digital en Banco Santander, Bankinter e ING Direct en el período 2012-2017. - Página 16**
 - 4.1. Evolución global de las tres entidades en los últimos seis años y análisis del impacto de la transformación digital en la organización y rentabilidad de cada una de ellas. - *Página 17*
 - 4.1.1. Caso Banco Santander. - *Página 17*
 - 4.1.2. Caso Bankinter. - *Página 21*
 - 4.1.3. Caso ING Direct. - *Página 24*
 - 4.2. Análisis comparativo específico de la evolución digital de las tres entidades estudiadas en España. - *Página 26*
- 5. Conclusiones obtenidas y perspectivas de futuro. - Página 30**
- 6. Bibliografía. - Página 32**
- 7. Índice de gráficos y tablas. - Página 33**
- 8. Apéndice. - Página 34**

RESUMEN

En este Trabajo de Fin de Grado se estudiará la transformación que están llevando a cabo las entidades bancarias para cubrir las necesidades de un nuevo cliente digital que requiere una atención mucho más personalizada. Además también se realizará un análisis de la posible repercusión que esta digitalización puede tener en la cuenta de resultados de tres entidades estudiadas, seleccionadas entre las principales entidades españolas, intentando abarcar la mayor diversidad en términos de cuota de mercado y oferta digital. Para ello, primeramente se ofrecerá una panorámica del contexto actual y su posible influencia en este proceso de transformación.

A continuación se expondrán las innovaciones digitales más relevantes llevadas a cabo por las entidades elegidas, Banco Santander, Bankinter e ING, procediendo a observar la relación entre estas novedades tecnológicas y los cambios experimentados en las cuentas de resultados. Finalmente, se procederá a realizar una comparativa obteniendo conclusiones sobre el gran reto que la digitalización supone para las entidades bancarias hoy en día y la oportunidad que presenta a la hora de recuperar los niveles de rentabilidad anteriores a la crisis.

1. INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Este trabajo recoge un análisis que valora cómo se están transformando las entidades bancarias para cubrir las necesidades del nuevo “cliente digital” que está asentándose en todos los países avanzados y también en España.

En numerosos estudios se recogen las dificultades que entraña esa necesaria transformación digital del modelo bancario, que debe ser competitivo al tiempo que da todos los servicios que demanda esa nueva categoría de clientes..

Se trata de un tema especialmente importante para el futuro de las entidades bancarias, para las que este contexto supone un reto a todos los niveles por la constante reducción de la red oficinas, la búsqueda de fuentes de ingresos alternativas y la necesaria inversión en tecnología.

Para concretar el trabajo de análisis, se realizará una comparación de cómo se han transformado tres entidades bancarias españolas para adaptarse al nuevo modelo:

- **Banco Santander**, una de las entidades líderes del sector bancario en España.
- **Bankinter**, una entidad mediana que se ha adaptado muy bien al contexto.
- **ING Direct**, una entidad “digital”, pionera de la banca on-line en nuestro país.

Objetivos:

El objetivo general del trabajo es determinar en qué medida y de qué manera los bancos se han adaptado a la revolución digital presente en todos los sectores, que ha supuesto el nacimiento de un nuevo modelo bancario y la transformación de los servicios tradicionales para responder a las demandas del nuevo “cliente digital”.

Y más específicamente pretende:

1. Estudiar la evolución y la transformación digital del modelo bancario de tres entidades de referencia: Banco Santander, Bankinter e ING Direct, realizando un análisis comparativo sobre los modelos, servicios digitales, innovación digital, aplicaciones y resultados durante los últimos seis años
2. Valorar la repercusión y posible impacto de la transformación y la evolución tecnológica en la rentabilidad de las tres entidades analizadas, a lo largo del período de tiempo fijado
3. Determinar de manera específica cómo está evolucionando la transformación digital del modelo bancario en España.

Metodología:

En primer lugar existe un trabajo de investigación, estudio y documentación con el fin de reunir información válida que sirva como punto de partida.

En la siguiente fase realizaré un estudio comparativo de tres bancos españoles seleccionados por sus características especiales, innovaciones tecnológicas y aplicaciones digitales puestas en marcha durante los últimos seis años, así como su volumen y modo de operar: **Banco Santander, Bankinter e ING Direct.**

2. MARCO Y CONTEXTO GLOBAL

2.1 LA CRISIS FINANCIERA Y SU INFLUENCIA EN LA DIGITALIZACIÓN

La crisis financiera que comenzó en 2007 tuvo una gran incidencia en España, dañando de manera considerable la solvencia y rentabilidad de las entidades financieras.

El Banco de España, el Ministerio de Economía y el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB) pusieron en marcha un proceso de reestructuración para sanear, fortalecer y mantener las entidades que pudieran ser solventes en el futuro, que tuvo como consecuencia la concentración del sector y la reducción del número de sucursales bancarias.

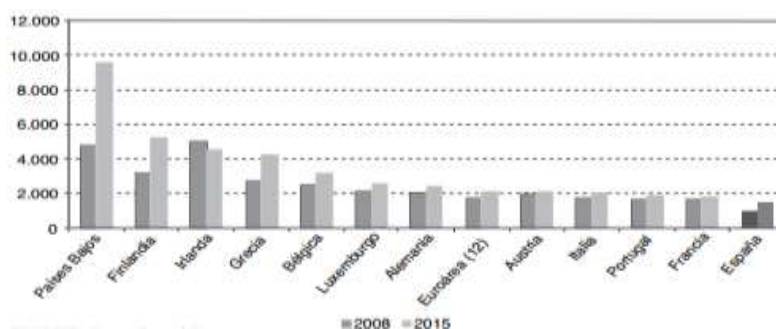


Gráfico nº 1 – Evolución número de habitantes por oficina

Fuente: Banco Central Europeo

España es uno de los países de la Eurozona con mayor densidad de red de oficinas (nº de habitantes por cada una), aunque en el gráfico se aprecia una reducción considerable en el número de sucursales (De 1.493 en 2008 a 998 en 2015).

A este contexto hay que sumar un marco normativo mucho más exigente, con una política de regulación y supervisión que obligaba a las entidades a cumplir con nuevos requerimientos de solvencia, liquidez, capital y comercialización de productos.

En un escenario como este, los flujos de financiación se vieron muy afectados y las entidades, siguiendo las indicaciones del Banco Central Europeo, presionaron los tipos de interés a la baja alcanzando mínimos históricos (de un 3,25% al 0%).

Los niveles de rentabilidad se vieron perjudicados y las entidades tuvieron la necesidad de buscar fuentes de ingresos alternativas. Este es el caso de las comisiones.

Este es el contexto en que surge el nuevo modelo digitalizado, que podría, a largo plazo, mejorar los niveles de rentabilidad. Asistimos a una profunda transformación del sector bancario español hacia una banca directa sin apenas sucursales y en la que la relación con el cliente dejará de ser personal para mantenerse a través de Internet y, sobre todo, el teléfono móvil. Así lo ha asegurado Óscar Rozalén, director de Estrategia Tecnológica para el Sector Financiero de Deloitte: *“La transformación que ha sufrido la actividad económica durante los últimos años ha llevado a las entidades financieras a reinventarse desde el punto de vista tecnológico”* (Rozalén, 2017).

2.2 EL IMPACTO DE LA "GUERRA DE LOS CAJEROS"

Ya se ha indicado anteriormente que una de las consecuencias de la reestructuración bancaria en nuestro país fue la importante reducción de la red de oficinas y, consecuentemente, del número de cajeros automáticos propios de las entidades.

Esto derivó en lo que los medios denominan “la guerra de los cajeros”, desatada por CaixaBank en 2015, al empezar a cobrar dos euros a los "no clientes" que usaban sus terminales. Otras entidades bancarias no tardaron en sumarse a esta iniciativa debido a la necesidad de obtener ingresos de otras fuentes distintas a las tradicionales. En un escenario como este, las entidades de menor tamaño y las más digitalizadas, con pocas sucursales, se vieron seriamente perjudicadas.

2.3 NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA EL PROCESO DE DIGITALIZACIÓN

“Es importante analizar cómo se están transformando las instituciones financieras en términos de análisis de datos, inteligencia artificial y blockchain” (Marie Carr (PWC), 2017). De acuerdo con esta cita, para comenzar este apartado, haré una breve mención al “Cloud Computing” o almacenamiento en la nube, por las grandes ventajas que ofrece en la gestión de los numerosísimos datos e información con que operan las entidades bancarias y el gran ahorro económico y de espacio que supone.

Por su parte, la tecnología **“Blockchain”** aumenta enormemente la eficiencia en distintos campos como los pagos, la financiación de operaciones comerciales o la

verificación de los clientes, aportando la ventaja de su capacidad para compartir información actualizada.

Hay que señalar que el sector bancario español ya está utilizando en su negocio esta nueva tecnología. De hecho, el año pasado Santander, BBVA, Sabadell y Bankia crearon, junto a otras importantes empresas, la mayor red de cadena de bloques ("Blockchain") del país: la **Red Lyra**, que permitirá el lanzamiento de un sistema de identificación digital segura y regulada para cualquier persona o empresa.

Por último no hay que olvidar la utilidad de la Inteligencia Artificial en el sector bancario para el desarrollo e implementación de técnicas contra el fraude, fundamentales para garantizar la seguridad del cliente al operar por internet.

2.4 EL SURGIMIENTO DEL "CLIENTE DIGITAL" DE LA BANCA

Como hemos visto, a partir de la crisis financiera, las entidades bancarias en todo el mundo y, por supuesto las españolas, han evolucionado y se siguen transformando tecnológicamente en un proceso continuo. Paralelamente, se está produciendo también un importante cambio en el comportamiento de sus clientes.

En estos últimos años ha surgido un "nuevo cliente" con altas competencias tecnológicas que ya no precisa, ni quiere, la banca tradicional aunque sí necesita sus servicios. Y quiere acceder a ellos cómodamente, desde cualquier lugar, de manera inmediata y con total seguridad.

Dos de las principales conclusiones del estudio realizado por KPMG y FUNCAS en abril de 2017 son que *"debido al empoderamiento del cliente digital es necesario crear un nuevo modelo de relación basado en un enfoque "customer centric" y que "se debe cambiar el modelo de distribución para satisfacer las nuevas formas de interacción que requiere el cliente digital" (KPMG y FUNCAS, 2017).*

Es decir, que el cliente digital presenta un nuevo perfil, tiene nuevas demandas y necesidades y las entidades deberán tener el máximo conocimiento de estos nuevos clientes, saber qué es lo que quieren y cuál es su comportamiento.

Según datos extraídos del Observatorio de Digitalización Financiera, el 92% de los clientes bancarios es usuario habitual de internet, el 85,3% tiene un smartphone, y la tendencia en el comportamiento de este tipo de cliente es a utilizar cada vez más todos los servicios que ofrece la banca on-line a través del teléfono móvil.

Y esta es una realidad a la que los bancos tienen que adaptarse obligatoriamente. Según fuentes del Santander, recogido por Expansión: *"El gran reto está en aprender a vender a través del móvil, ya que es el canal que más crece y el 24% de las ventas digitales vienen por este dispositivo"* (Prieto, 2017).

Esta afirmación es algo que tienen también muy presente el resto de las entidades bancarias españolas, que están haciendo de la banca a través del teléfono móvil una de las prioridades de la transformación digital.

2.5 NUEVOS COMPETIDORES DIGITALES

Como consecuencia de la eliminación de barreras de entrada al sector y de las nuevas tecnologías, han ido apareciendo nuevos competidores tecnológicos que pueden quitarle a las entidades bancarias parte de su cuota de negocio.

Para empezar están las **Fintech**, ágiles, flexibles e innovadoras, que ofrecen productos y servicios alternativos, que son, además, los más rentables del negocio bancario. Ejemplos de estas aplicaciones son **Fintonic**, **Mint** o **Meniga**.

La existencia de las Fintech ha provocado que muchos bancos creen sus propias aplicaciones o incluso se alíen con ellas. Así lo afirma José Manuel González-Páramo, responsable de economía, regulación y relaciones institucionales de BBVA quien asegura que *"La competencia con las fintech hace a los bancos mejores y más fuertes"* (González-Páramo, 2017). Por ejemplo ING creó en 2014 una aplicación, aliándose con Meniga para su puesta en marcha, a través de la cual los clientes pueden ver una representación de su salud financiera.

Debido a la crisis financiera y al incremento del riesgo, el crédito sufrió una fuerte caída, por lo que los clientes comenzaron a optar por la "desintermediación", es decir, la obtención de crédito sin bancos. En el "peer to peer" (préstamos entre particulares),

todo el proceso es online. Las dos principales plataformas de préstamos peer to peer son **Lending Club** y **Prosper**, las cuales utilizan la tecnología “Blockchain” para obtener información y asegurar la identidad de los posibles prestatarios.

Los medios de pago son una gran fuente de beneficios para el sector bancario debido a los intereses y comisiones. Aquí también han surgido nuevos competidores como **Paypal**, el más utilizado, o **Bankast**, una app que permite pagar con un Smartphone sin necesidad de vincular tarjetas de crédito o monederos virtuales. En cuanto a las transferencias bancarias al extranjero destacan **Transferwise** y **Flywire**, las cuales garantizan el tipo de cambio real y no incluyen comisiones.

Muchos bancos han reaccionado a estas startups y han creado sus propias aplicaciones de pago vía Smartphone y vía online, un ejemplo es **Yaap Money** (Join Venture de CaixaBank, Santander y Telefónica), **Twyp** (ING) o **GasPay** (Banco Sabadell).

Por último, es importante destacar la competencia que grandes compañías como **Google, Amazon, Facebook y Apple** están haciendo a los bancos. Estas compañías ofrecen servicios financieros, tienen buena reputación, excelente capacidad tecnológica y manejan una cantidad ingente de datos y clientes.

En definitiva, la competencia ha estimulado la demanda y los clientes digitales ya no están sujetos a las entidades financieras tradicionales. Por eso exigen una oferta bancaria verdaderamente digital, inmediata y ágil que cumpla sus expectativas.

3. EVOLUCIÓN EN EL PROCESO DE DIGITALIZACIÓN DE BANCO

SANTANDER, BANKINTER E ING DIRECT

Tras analizar el contexto, se procede ahora a llevar a cabo un trabajo de investigación sobre el impacto de este proceso, el cual se encuentra actualmente en pleno auge.

El principal objetivo de este trabajo es comprobar la repercusión de la digitalización de los canales de distribución en diferentes áreas. Para ello se ha realizado una selección entre los principales bancos que operan en España, intentando abarcar la mayor diversidad posible en términos de tamaño, volumen y número de sucursales.

BBVA	Santander	Sabadell	Bankinter	Deutsche Bank	Evo Banco	ING
3.323	2.890	2.766	447	235	45	30

Tabla nº 1 – Sucursales de las principales entidades bancarias en España en 2017

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Asociación Española de la Banca

Como se puede observar en la tabla superior, las entidades con mayor número de sucursales son BBVA y Santander, y la que cuenta con menos oficinas en España es la entidad holandesa ING. Por ello he incluido ING Direct en este estudio, junto a uno de los bancos con mayor cuota de mercado y volumen de activos, como es el caso de Banco Santander.

En tercer lugar he optado por Bankinter, una entidad mediana, de tamaño inferior a otras entidades como BBVA y Santander, que está acometiendo una interesante transformación en el terreno digital.

3.1 CASO BANCO SANTANDER

Ahora se va a exponer la evolución digital que ha experimentado esta entidad desde el año 2012 hasta la actualidad, considerando las innovaciones introducidas en varios campos, sobre todo la introducción de nuevos canales y soluciones tecnológicas:

2012	2013	2014
<ul style="list-style-type: none"> • Banca por internet • Apps para Smartphone • Customer Voice Lab 	<ul style="list-style-type: none"> • Banca electrónica, móvil y contact center 	<ul style="list-style-type: none"> • Neo CRM • Mobile wallet • Firma digital en tablet
2015	2016	2017
<ul style="list-style-type: none"> • App para pymes y empresas • App para accionistas e inversores • Santander Watch • Santander Innovateurs • Comité de coordinación de la transformación digital • Digital days • Global Job posting, Santander ideas y la app Gastos 	<ul style="list-style-type: none"> • Santander personal • Money plan • Wallet y Apple Pay • Santander ID 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta 11213 • Openbank 100% digital • Machine Learning y Digilosofía • Samsung Pay • Superdigital

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Informes anuales Banco Santander

Como se puede comprobar, durante los tres últimos años se ha llevado a cabo el mayor número de iniciativas innovadoras, dando especial importancia a la multicanalidad, es decir, a ofrecer servicios al cliente a través de una gran variedad de canales para que pueda operar desde cualquier lugar y en cualquier momento.

Se puede observar que durante los años 2012 y 2013 se impulsó la banca por internet pero fue en el año 2014 cuando aparecieron las primeras soluciones tecnológicas relacionadas con medios de pago como el “**Mobile Wallet**” para gestionar pagos desde el Smartphone y se comenzó a utilizar la firma digital.

A partir de 2015 los canales de distribución comenzaron a ampliarse enormemente y se crearon aplicaciones especializadas, por un lado en Pymes y empresas, y por otro en accionistas e inversores. Se acomete la renovación de la web comercial y el lanzamiento de “**Santander Watch**”, solución que permite a los clientes consultar sus cuentas y tarjetas desde un reloj inteligente. El grupo también pone en marcha “**Santander Innovateurs**”, un fondo de venture capital que invierte en startups del sector financiero.

En 2016 se creó la plataforma para el control de las finanzas personales “**Money Plan**” y se introdujo el pago con móvil a través de Apple Pay.

Por último, en el año 2017 **Openbank**, entidad del grupo Santander, se convirtió en un banco cien por cien digital, se creó “**Santander Cash Nexus**”, una plataforma de servicios para la gestión de la tesorería de los clientes, y el banco se incorporó a la tecnología Samsung Pay.

Paralelamente, Banco Santander también ha trabajado para adquirir una cultura digital interna. Hoy el banco cuenta con un área de innovación cuyo objetivo es investigar y anticiparse a las tendencias del mercado. Para asegurar la coordinación de todas las áreas se creó en 2015 el comité de coordinación de la transformación digital.

Es importante destacar la importancia que da Banco Santander a afianzar una cultura de transformación digital en los empleados. En este ámbito de actuación, la entidad ha llevado a cabo iniciativas como “Digital days”, jornadas de formación para convertir a los propios empleados en prescriptores de la banca digital.

Para terminar, es importante destacar la creación del **Santander Neo CRM** (Customer Relationship Management), una herramienta que busca obtener datos sobre el comportamiento y preferencias de los clientes desde todos los canales existentes para posteriormente ofrecer servicios y productos en base a sus necesidades.

En 2017 se lanza la campaña de comunicación “**Digilosofía**”, que resume la renovación interna y el nuevo posicionamiento en el mercado.

3.2 CASO BANKINTER

Bankinter, al igual que Banco Santander, tiene un departamento dedicado a la banca digital. El objetivo de este departamento es dar respuesta a la velocidad del cambio tecnológico y satisfacer las crecientes demandas de los clientes en ese ámbito.

Para obtener la información sobre las distintas iniciativas e innovaciones tecnológicas que se han ido llevando a cabo cada año se ha recurrido a los informes anuales publicados por Bankinter desde el año 2012 al 2017.

2012	2013	2014
<ul style="list-style-type: none"> • COINC • Comparador.com • Cartera financiera Bankinter 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento centro de innovación • Firma biométrica digital • Communycate • Incorporación ciberinteligencia • Banca Partnet • CRM 	<ul style="list-style-type: none"> • Web aportación empleados • Tarjeta virtual móvil • Sistema de prevención de fraude online
2015	2016	2017
<ul style="list-style-type: none"> • Bankinter wallet • Mejora de los servicios móviles • Nuevo sistema de identificación banca online 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo COINC • Primera hipoteca 100% online • Nueva banca online 	<ul style="list-style-type: none"> • Popcoin • Desactivación de tarjeta online • Simuladores de hipotecas, jubilación y préstamos online

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Informes anuales Bankinter

En el caso de Bankinter se puede observar que, desde el 2012, la entidad ya estaba muy sensibilizada de la necesidad de una transformación digital. Bankinter también ha apostado también por la multicanalidad, implementando numerosas innovaciones.

En 2012 se llevó a cabo el desarrollo de **COINC**, una plataforma digital de ahorro dirigida sobre todo a clientes jóvenes que permite el ahorro colectivo. También incorporó un portal para comparar productos financieros online y un sistema de pago con el móvil llamado “Cartera financiera Bankinter”.

En 2013 Bankinter se sumó a la incorporación de las nuevas soluciones tecnológicas como el big data para introducir novedades como la firma biométrica digital. También llevó a cabo una renovación del sistema call-center para todas las empresas del grupo bajo el nombre de “**Communycate**”, plataforma a través de la cual se pueden definir servicios de atención al cliente ajustados a sus necesidades. Por último destaca la creación de “**Banca partnet**”, oficina virtual a través de la cual se ofrecen productos y servicios financieros a empleados, asociados, clientes y proveedores.

Bankinter creó en 2014 la tarjeta virtual móvil, un sistema de pago que permite a los clientes generar en su móvil una tarjeta de crédito o débito de un solo uso para hacer pagos presenciales y online y en 2015 la entidad se centró en desarrollar el COINC, en buscar nuevas soluciones monetarias como el “**Bankinter Wallet**” y en mejorar los servicios móviles para clientes. El desarrollo de COINC continuó en 2016, a través del cual la entidad lanzó la primera hipoteca del mercado cien por cien online.

En 2017 Bankinter lanza “**Popcoin**”, un servicio digital de gestión de inversiones dirigido a ahorradores que no son clientes de Bankinter pero que están interesados en invertir en carteras gestionadas de fondos de inversión.

Por último señalar que Bankinter tiene un gran compromiso con el riesgo tecnológico, realizando un gran esfuerzo por proteger la información del cliente y evitar el fraude. En 2013 llevó a cabo la incorporación de la ciberinteligencia a su actividad, lo que facilitó la recolección de información en el “**Deep internet**” permitiendo detectar de forma temprana intentos de fraude.

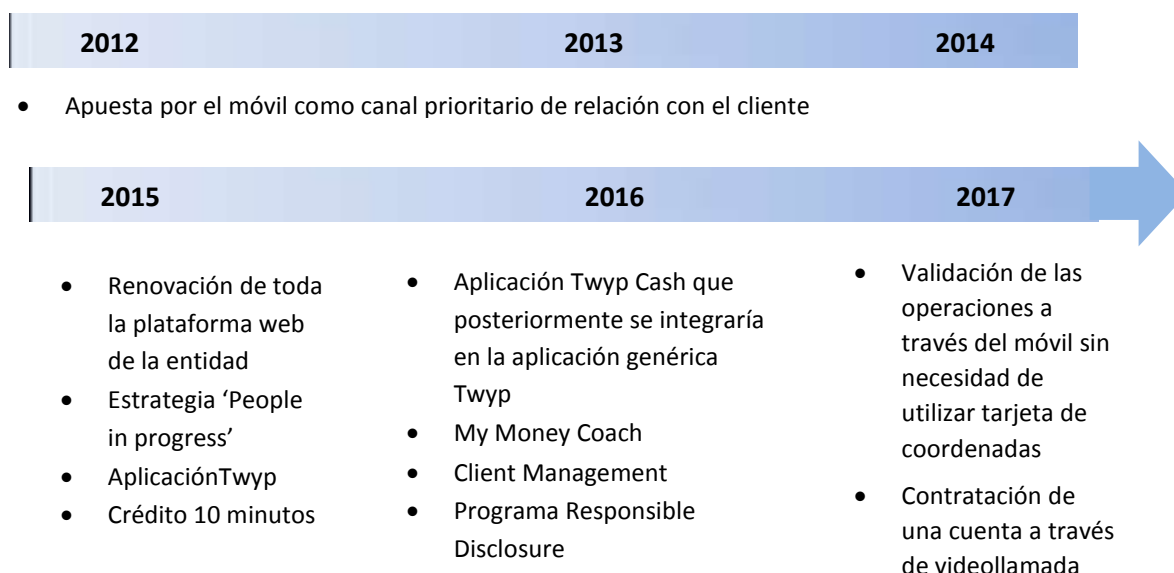
3.3. CASO ING DIRECT

ING Direct forma parte de ING Group, una entidad holandesa que, en España, es el ejemplo más notorio de modelo de banca online, al haber sido pionera en banca directa en nuestro país. Trabaja de forma prioritaria a través de canales electrónicos, aunque mantiene en España un total de 30 oficinas.

La organización interna de esta entidad financiera es especialmente relevante dentro del tema de este trabajo. Pese a nacer como entidad digital, en el año 2015 acometió un importante cambio organizativo, inspirándose en firmas como Google o Netflix.

Esta renovación ha estado marcada por la distribución del personal en equipos multidisciplinares, en los que comerciales y tecnólogos trabajan juntos. Es decir, ING Direct no inició este importante proceso de transformación digital en el departamento de tecnología, sino que implicó a todos los departamentos de la entidad bancaria con el objetivo de adaptarse a un entorno multicanal.

De la misma manera que se procedió con las dos entidades anteriormente analizadas, se incluye un primer análisis cronológico de las iniciativas tecnológicas implementadas por ING en España (algunas también en otros países en los que opera).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Informes anuales ING

Desde el año 2012 ING Direct realiza una firme apuesta por el teléfono móvil como canal principal de relación con sus clientes. Efectivamente, por los datos obtenidos,

parece que la transformación digital de ING se ha centrado desde los años 2011 y 2012 en el teléfono móvil, consiguiendo el objetivo de que el 100% de la operativa del banco esté disponible a través del smartphone, y sobre todo, que los clientes puedan operar de forma muy fácil e intuitiva y en el menor tiempo posible.

Así, en este momento, y según datos de la propia entidad, el 60% de las operaciones se realizan a través del móvil y sólo el 2% de las operaciones que se realizan en España se llevan a cabo de forma presencial en alguna de las 30 sucursales del banco.

Como ya se ha indicado, el año 2015 marca un punto de inflexión en la transformación y evolución digital de ING. La entidad acomete en ese año, a nivel global, una profunda transformación interna en cuanto a su organización de trabajo y lanza una nueva plataforma web que supone para los clientes nuevas funcionalidades, la más importante de ellas la digitalización 100% de aperturas de cuentas.

Esta transformación trajo consigo el lanzamiento en España de nuevos productos:

Twyp (Lanzado en 2015): Aplicación gratuita que permite enviar y recibir pagos al instante desde cualquier móvil a cualquier persona con solamente conocer su número de teléfono, sea del banco que sea.

Crédito 10 minutos: También en 2015 se lanzó un servicio de préstamos online 100% digital para PYMES que se lleva a cabo a través de una plataforma digital experta en análisis de crédito para autónomos y empresas.

Línea única de crédito: Proyecto cuyo objetivo es agilizar y unificar el proceso de disponibilidad de financiación de los clientes. A través de Línea Única de Crédito la capacidad de endeudamiento se calcula para todos los clientes de forma mensual.

Estos servicios se unen a otras funcionalidades que ya existían, como el Blog en naranja, en funcionamiento desde el año 2011, que ofrece información relevante a los clientes sobre productos financieros y formas de rentabilizar los ahorros.

Sobre esta base de evolución tecnológica nace en 2016 la estrategia “**People in progress**” que parte de la premisa de que todo lo que se puede hacer en una oficina se puede hacer a través del teléfono móvil.

La puesta en marcha de esta estrategia viene acompañada en ese mismo año por una nueva aplicación innovadora, que nace también como respuesta a la “guerra de los cajeros”. **Twyp Cash** es una aplicación móvil que permite a los clientes de ING retirar efectivo mientras realizan sus compras habituales en los comercios asociados.

En ese mismo año ING lanzó otra nueva herramienta: el asesor digital de inversiones “**My Money Coach**”, un servicio exclusivamente online. El objetivo de esta nueva herramienta es que los clientes de ING que lo deseen puedan convertirse en inversores, recibiendo asesoramiento digital y personalizado.

En la misma línea está “**Client Management**”, un servicio que ayuda a los clientes de la entidad a entender el impacto que puede tener en sus inversiones lo que ocurre en el mercado y que hace un seguimiento de los diferentes fondos del cliente.

Y una de las últimas innovaciones tecnológicas es la puesta en marcha en España del programa “**Responsible Disclosure**” con objeto de mejorar la seguridad tecnológica.

En los últimos años analizados en este trabajo, el crecimiento de las ventas a través del móvil es especialmente relevante en el área de financiación, según fuentes de la propia entidad. Según sus datos, un 9% de las solicitudes de las hipotecas y más de un 40% de los préstamos se realizan a través de estos dispositivos.

4. ANÁLISIS GLOBAL Y COMPARATIVO 2012-2017

Impacto de la transformación digital en Banco Santander, Bankinter e ING Direct

Este apartado del trabajo tiene como objetivo específico hacer una valoración sobre el impacto de los procesos de digitalización que, como hemos visto, han implementado en los últimos años las tres entidades financieras estudiadas.

Esta digitalización puede tener una influencia importante en la rentabilidad de las entidades financieras porque implica la necesidad de destinar cada vez más recursos a innovaciones tecnológicas; puede contribuir a reducir los costes de explotación, al permitir simplificar los procesos operativos sin necesitar intermediarios; y por último, existen nuevos servicios digitales que dan respuesta a necesidades no satisfechas de los clientes.

Efectivamente, el mejor ejemplo que se puede poner de cómo la transformación digital permite reducir costes, es el hecho de que muchos procesos y operaciones que hasta hace pocos años eran realizados por personal del banco en las oficinas, ahora se llevan a cabo a través de páginas web y app's de una manera mucho más rápida y eficiente y sin la intermediación de ninguna persona.

Otro aspecto importante a tener en cuenta, porque puede tener gran influencia en el aumento de la rentabilidad de las entidades bancarias, es que, gracias a la transformación digital, los bancos pueden llegar a mejorar el conocimiento de sus clientes de manera muy significativa. Las entidades tienen, así, la posibilidad de analizar y clasificar a los clientes en distintos grupos y pueden adaptar mejor su oferta de productos y servicios a las necesidades y características de cada cliente.

En este momento, todas las entidades financieras están obligadas a invertir en tecnología, en aplicaciones y sistemas que le permitan generar mayores márgenes de rentabilidad a largo plazo para competir de forma eficiente.

En las próximas páginas se llevará a cabo un estudio sobre la influencia de la transformación digital implementada en el período 2012-2017 por parte del Banco Santander, Bankinter e ING en la evolución de su rentabilidad, organización interna y la oferta de productos. Para ello se ha recurrido a la memoria y cuentas anuales de estas tres entidades como grupo debido a la dificultad, especialmente en el caso de ING, de obtener datos por países. Sin embargo posteriormente se realizará una comparativa de las tres entidades en la que se analizará la actividad de estas tres entidades en España.

4.1 EVOLUCIÓN GLOBAL DE CADA UNA DE LAS ENTIDADES EN LOS ÚLTIMOS SEIS AÑOS Y ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA ORGANIZACIÓN Y RENTABILIDAD DE CADA UNA

4.1.1 Caso Banco Santander

Al analizar la evolución en el caso del Banco de Santander puede apreciarse un punto de inflexión en el año 2015 en el que se produce un significativo aumento en el presupuesto destinado a inversión en tecnología y sistemas, así como en los costes de

personal, posiblemente por la necesidad de contar con nuevos equipos especializados y formados adecuadamente para acometer la transformación digital.

Los datos que se muestran en este apartado han sido extraídos del “Investor Relations” del Banco Santander.

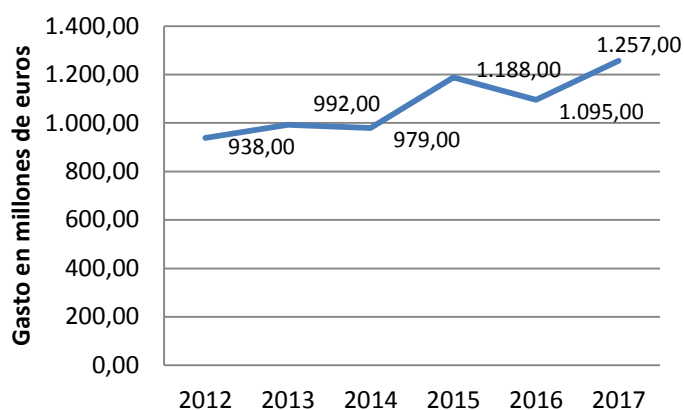


Gráfico nº 2 - Banco Santander, evolución de la inversión en tecnología y sistemas

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Investor Relations Banco Santander

Como puede comprobarse en el Gráfico 2, el gasto en tecnología y sistemas supone entre un 4% y 5% del gasto de explotación global (*Tabla apéndice**), con una tendencia muy similar y un pico en el año 2015. Cabe destacar igualmente cómo el gasto en este capítulo ha intensificado su crecimiento en 2017.

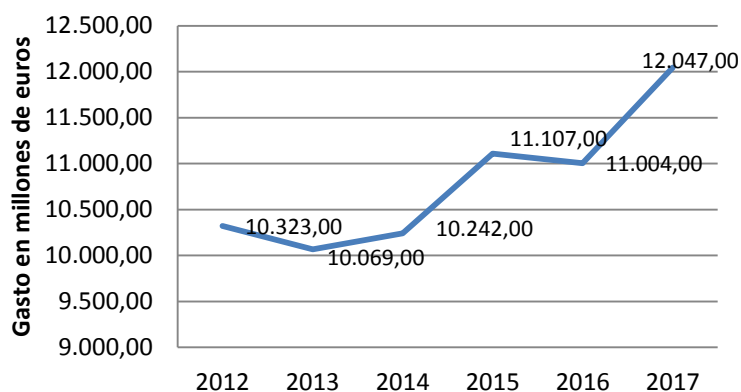


Gráfico nº 3 - Banco Santander, evolución de los gastos de personal

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Investor Relations Banco Santander

Los gastos de personal siguen una línea ascendente y la gráfica resultante es consecuencia de muchos factores ajenos a la transformación digital del banco, aunque de nuevo en el año 2015 se aprecia una importante subida que puede tener relación

con la transformación interna organizativa para dotar a la entidad de equipos capacitados y formados en nuevas tecnologías.

En 2017 los gastos de personal también experimentan una fuerte subida que puede ser debida tanto a la adquisición del Banco Popular como a la fuerte inversión en capital humano para la completa digitalización de Openbank.

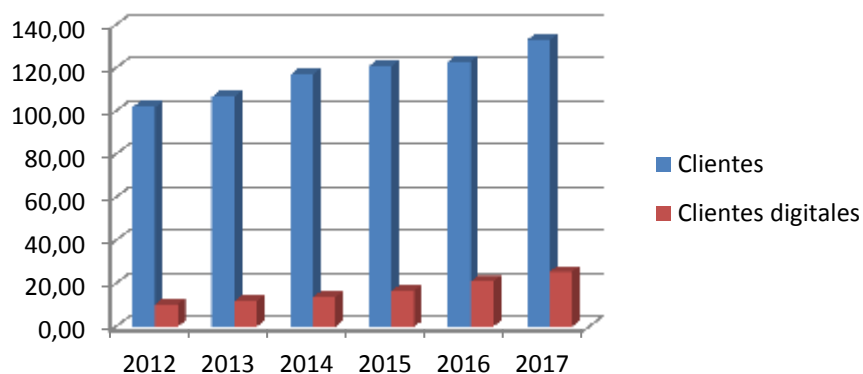


Gráfico nº 4 – Banco Santander, evolución del porcentaje de clientes digitales

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Investor Relations Banco Santander

En el año 2012, el conjunto de los ingresos de Banco Santander asciende a 24.436 millones de euros (margen bruto menos gastos de explotación) con un incremento del 2,2% sobre el año anterior. El gasto en tecnología y sistemas ascendió a 938 millones de euros (**tabla apéndice*), lo que supone un 4% del gasto total de explotación.

En 2013, Banco Santander incorpora un importante número de nuevos clientes, en parte como consecuencia de la integración de Banesto dentro del grupo. Un total de 804.025 clientes (**tabla apéndice*) procedían de esta nueva entidad. También se debería recalcar que en 2013, se llevaron a cabo provisiones extraordinarias, lo que pudo tener influencia en la bajada de ingresos que tuvo lugar durante ese año.

El gasto en tecnología y sistemas alcanzó en este año 992 millones (**tabla apéndice*). Habrá que esperar al año 2015 para apreciar una significativa subida en el porcentaje de gastos en este capítulo.

En el año 2014 se produce un aumento del 13% en los ingresos de la entidad respecto al ejercicio anterior. Este año el número de usuarios de canales digitales del grupo

aumentó en un 17%, debido sobre todo a iniciativas puestas en marcha como el Plan de Desarrollo Multicanal o Mobile First.

El año 2015 es el más significativo en el estudio de este trabajo por ser el año de la ampliación de los canales de distribución, la renovación de la web comercial y la implementación de numerosas aplicaciones digitales. Un año en que el volumen de ingresos tuvo un incremento del 8% sobre el ejercicio 2014. Los costes de explotación aumentaron también un 8%, hasta los 21.720 millones de euros (**apéndice*).

Estos resultados financieros coinciden con una intensa transformación digital y el desarrollo y la búsqueda de nuevos servicios y aplicaciones para satisfacer las necesidades del cliente digital.

En 2015 ya es posible abrir una cuenta online en Banco Santander: la cuenta 1I2I3, que ofrece la facilidad y comodidad del proceso digital, junto a unas atractivas condiciones de remuneración. La cuenta 1I2I3 propició un crecimiento de los clientes de casi 4 millones (**tabla apéndice*) así como un aumento del 50% de usuarios de servicios a través del móvil. En el año 2016 la estrategia 1I2I3 elevó la lealtad de los usuarios en un 32% en España y aumentó la productividad comercial.

Por último abordamos el año 2017, en el que Banco Santander alcanza una cifra record de ingresos, llegando a los 25.342 millones (**tabla apéndice*). Es muy importante destacar que ha sido este año cuando Openbank, del Grupo Santander, se ha convertido en un banco cien por cien digital, con todo el grupo trabajando para adquirir una cultura digital interna.

La entidad pone en marcha el área de innovación y lanza **“Superdigital”**, una plataforma digital que permitió aumentar los clientes en un millón de personas y, paralelamente, los ingresos en 2,4 millones de euros.

Efectivamente, la puesta en marcha de soluciones tecnológicas simples y personales ha permitido al Santander aumentar los clientes digitales, creciendo un 41% los clientes activos digitales y haciendo a estos dos veces más rentables para el banco.

4.1.2. Caso Bankinter

Al analizar el caso de Bankinter puede observarse una clara tendencia de crecimiento positivo tanto en términos de ingresos como en captación de clientes. El propio proceso de digitalización ha exigido a Bankinter dotarse del mejor personal a nivel de conocimientos y competencias para acometer este proceso de transformación.

Para realizar el análisis se ha utilizado la información para inversores que la entidad ofrece en internet, en informes anuales y de cuentas con el informe de auditoría.

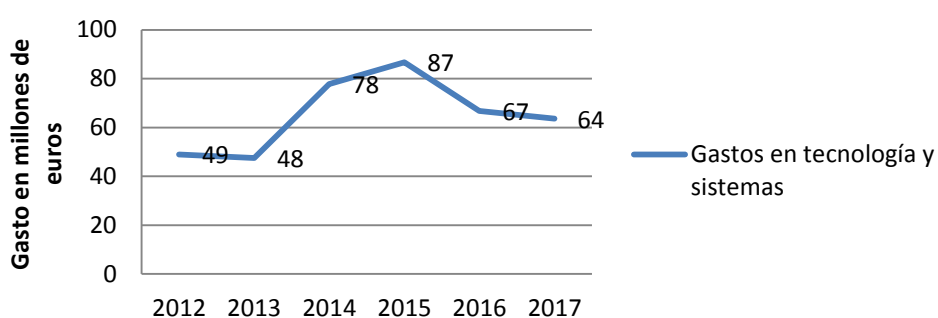


Gráfico nº 5 – Bankinter, evolución de la inversión en tecnología y sistemas
Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Investor relations Bankinter

En el caso del gasto tecnológico llevado a cabo por la entidad se puede observar que ha crecido de manera considerable desde el año 2012. Sin embargo, la tendencia no ha tenido un aumento constante, experimentando desde el año 2013 al 2015 una subida más acusada. Esto puede deberse principalmente al desarrollo de la plataforma COINC mencionada anteriormente. Esta plataforma, considerada como una de las herramientas digitales con más peso en la entidad, fue desarrollada y mejorada en los años 2013, 2014 y 2015 principalmente.

A esta inversión hay que sumar los recursos destinados a la evolución de la arquitectura tecnológica y de canales online, además de los que destina Bankinter a la seguridad informática, objetivo al que dedica una importante suma de su capital.

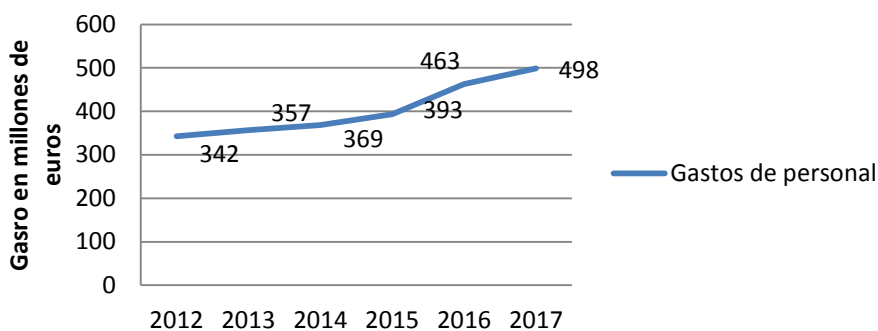


Gráfico nº 6 – Bankinter, evolución de los gastos de personal

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Investor relations Bankinter

En estos gráficos puede comprobarse que en el año 2016, cuando se creó “Banca digital”, se originó un significativo aumento de los gastos de explotación y de personal.

Esta nueva división tuvo gran influencia en la transformación digital, con el lanzamiento en el primer trimestre de 2017 de una nueva web de particulares y se amplió la oferta de productos contratables de manera totalmente digital, lo que ha supuesto, como puede comprobarse más adelante, un aumento del número de clientes digitales, que se aprecia de manera continuada desde el año 2015.

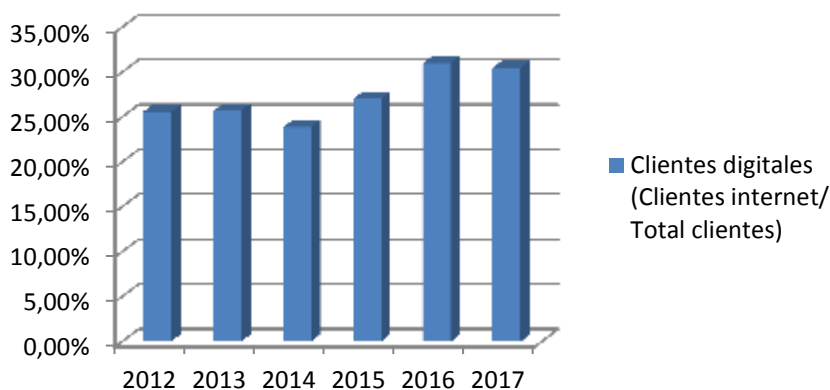


Gráfico nº 7 – Bankinter, evolución del porcentaje de clientes digitales

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Investor relations Bankinter

En el año 2012 el margen de intereses de Bankinter experimentó un gran crecimiento. Es el año en que comienza a operar **GNEIS**, una empresa de tecnología y procesos del Grupo Bankinter que permitió el crecimiento de los ingresos del banco con nuevas líneas de negocio relacionadas con productos innovadores y competitivos en los

ámbitos del software bancario, gestión de datos e información y multicanalidad. Además, en este año la banca virtual se reinventa y nace **Bankinter Partnet**, una red de oficinas virtuales, paralela a las oficinas convencionales.

Los resultados del año 2013, con unos ingresos de 695,614 millones de euros (Margen bruto menos gastos de explotación)(**tabla apéndice*), se deben sobre todo al crecimiento de las líneas de negocio estratégicas de banca privada y de empresas, y la labor desempeñada por GNEIS que permitió una generación creciente de ahorros.

En el año 2014, Bankinter aumenta de modo espectacular la inversión en tecnología, alcanzando 55 millones de euros (**apéndice*), casi un 16% más que el año anterior.

En el año 2015, **COINC** pudo contribuir enormemente al aumento de los ingresos de la entidad en este ejercicio, los cuales alcanzaron los 809 millones de euros (Margen bruto menos gastos de explotación) (**tabla apéndice*).

El compromiso de Bankinter con la protección de datos y la inversión en sistemas y productos que aseguran la seguridad informática podría ser el causante del aumento de los gastos tecnológicos (un 11,39%) y de personal (un 2,49%).

En el año 2016 se produjo la adquisición de Barclays en Portugal lo que tuvo como consecuencia un aumento de la cartera crediticia y de los depósitos de clientes, el aumento de la red de sucursales y el crecimiento del número de empleados y clientes.

Por último, el año 2017 se caracteriza por un crecimiento global sincronizado con un gran ritmo de expansión. Al contrario que en otras entidades, el crédito a clientes aumenta en Bankinter y aunque se ha producido un aumento de los costes operativos, hay mayores ingresos por lo que mejora la ratio de eficiencia.

El gasto en tecnología y sistemas va disminuyendo desde el año 2016, situándose en 2017 en 64 millones de euros, de lo que se podría concluir que la entidad ya está adaptada significativamente al nuevo modelo digital.

Efectivamente, a finales de 2017 Bankinter firma la primera hipoteca 100% online a través de COINC. En esas mismas fechas el 40% de los clientes del banco ya habían cambiado las oficinas por los canales digitales.

4.1.3. Caso ING Direct

El caso de ING Direct en España es muy diferente al de las otras dos entidades analizadas porque este banco ya se implantó en nuestro país como un banco online. Ya en el año 2012 todos los productos sencillos comercializados por la entidad, como la Cuenta Nómina o el crédito al consumo estaban 100% digitalizados.

ING abordó en el año 2015 una transformación organizativa y una intensa labor de innovación digital que tuvo continuidad en 2016, cuando ING presentó la estrategia **“People in progress”**, con el objetivo de incrementar la autonomía de los clientes del banco e implantar un modo de trabajo basado en el estrecho contacto con el cliente.

La consecuencia más importante de esta transformación es que hoy ING cuenta ya con un modelo 100 % móvil, con nuevas soluciones de pago, de financiación, de inversión o de asesoramiento financiero.

El caso de ING, una entidad digitalizada casi al 100%, presenta ventajas e inconvenientes. Por una parte, los productos más básicos, totalmente digitalizados, son los menos rentables y, por lo tanto, esta entidad cuenta con un pasivo elevado, aunque es cierto que eso también supone cierta ventaja en los costes.

Los datos que se muestran en este apartado han sido extraídos de las memorias anuales “ING Bank Annual Report” correspondientes a los años estudiados.

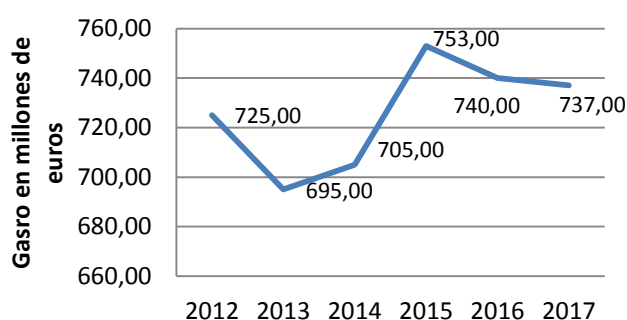


Gráfico nº 8 – ING, evolución de la inversión en tecnología y sistemas
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de ING Bank Annual Report

Como puede comprobarse en este gráfico, la evolución de la inversión en tecnología y sistemas en ING es muy significativa, mostrando un pico muy acusado entre los años 2014 y 2015, cuando se produce la profunda reorganización, acompañada de una

fuerte inversión en nuevos productos y sistemas digitales, con objeto de mejorar la competitividad de la entidad frente a la transformación digital de sus competidores.

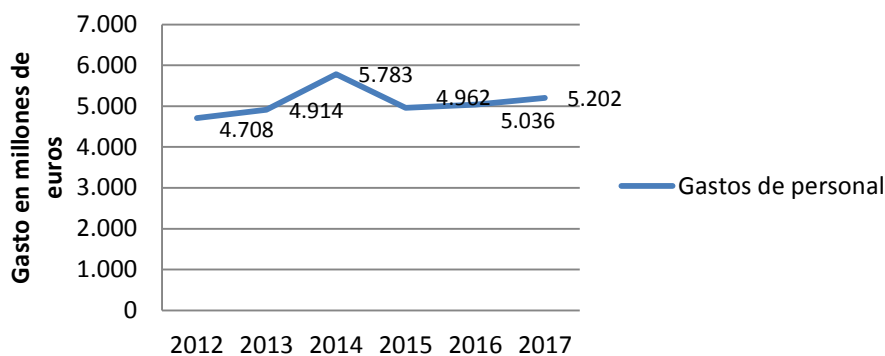


Gráfico nº 9 – ING, evolución en los gastos de personal

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de ING Bank Annual Report

ING es una entidad diferente a las dos estudiadas anteriormente y una de sus grandes diferencias es su escaso gasto en el capítulo de personal.

En cuanto al número de clientes, la evolución sigue un crecimiento constante a lo largo de estos seis años. La memoria anual de la entidad no ofrece datos del número de clientes digitales pero según Expansión, en el 2017 estos estaban alrededor del 95% del número total de clientes. Hay que recordar que ING se estableció en España desde el principio como un banco online, por lo que esta cifra es normal.

En el año 2012, ING Direct continúa con la política de integración del negocio bancario y comercial en España, en un ejercicio en que el margen bruto menos los gastos de explotación del Grupo ING asciende a 6.455 millones de euros (**tabla apéndice*). Los costes de explotación ascendieron a 9.419 millones de euros, siendo el gasto en tecnología y sistemas de un 7,40% sobre el gasto total.

El año 2013 supone un hito para ING España, superando el millón de cuentas corrientes, y convirtiéndose en el banco principal para un mayor número de clientes. Los resultados de este año y el siguiente, 2014, son similares en cuanto a ingresos, con una pequeña bajada en el 2014 (6.522 millones en 2013 y 5.449 millones de euros en 2014), y es de destacar un considerable aumento en el volumen de préstamos y depósitos (**tabla apéndice*).

El año 2015, junto con el siguiente 2016, son de especial importancia para ING. 2015 es el año en que se produce la 'guerra de los cajeros', que afecta de manera especial a una entidad con una mínima red de oficinas. De todas formas, el año se cierra con 234.162 nuevos clientes en España (34,5 millones en total), un 7,54 por ciento más que el año anterior, y los clientes de la cuenta Nómina crecen un 12,9%.

En 2016 el número de clientes se incrementó en España un 5% hasta 3.520.422 personas, impulsado especialmente por la captación de 182.000 nuevas nóminas. En depósitos el banco creció un 9%. A nivel mundial, los resultados de ING Group registraron unos ingresos (Margen bruto menos gastos de explotación) de 6.911 millones de euros, un 10% menos que el año anterior (**tabla apéndice*).

Por último, llegamos al análisis del año 2017, en el que es de destacar la confirmación del objetivo de transformación digital al 100% de todos los servicios. Como contrapartida, ING Group anunció este año un ajuste de empleo con un importante recorte puestos de trabajo en todo el mundo para reducir costes.

ING ha cerrado 2017 con casi dos millones de clientes vinculados a la 'Cuenta Nómina', un 12% más con respecto al año anterior, ha aumentado el número de clientes un 5,7%, con un volumen bajo gestión de 59.100 millones de euros, un 11,2% más.

En 2017 ING es un banco casi 100% digital y con un porcentaje altísimo de contactos realizados a través del móvil.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO ESPECÍFICO DE LA EVOLUCIÓN DIGITAL DE LAS TRES ENTIDADES EN ESPAÑA

Para realizar este apartado he utilizado como base los datos ya empleados en el apartado 4.1 y los extraídos de los anuarios estadísticos homogeneizados de la Asociación Española de la Banca (<https://www.aebanca.es>).

El análisis comparativo se va a centrar ahora en la evaluación de la información a nivel España y, teniendo en cuenta los objetivos planteados al inicio de este trabajo, voy a seleccionar y a tomar como referencia algunos datos de especial relevancia.

Las cifras de número de empleados y oficinas en España pueden variar en algunos casos por no incorporar los datos correspondientes a bancos filiales.

Es interesante, en el caso de Banco Santander, considerar por separado los datos correspondientes a **Openbank** (en el apartado anterior estaban unidos) por ser de especial importancia para apreciar el considerable avance de la banca digital a partir del año 2015, duplicando en estos años el volumen de crédito a clientes.

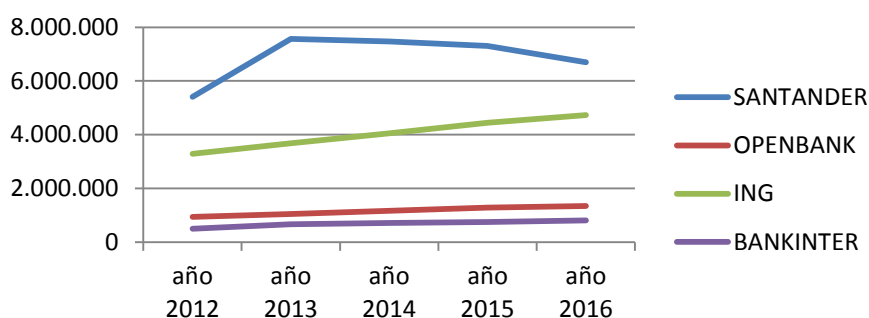


Gráfico nº 10 – Evolución comparativa del número de cuentas corrientes y de ahorro
 Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias anuales AEB



Gráfico nº 11 – Crecimiento número de cuentas corrientes y de ahorro (2012-2017)
 Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias anuales AEB

Como puede apreciarse, ING y Openbank, las entidades más digitalizadas, experimentan un crecimiento similar en términos de cuentas corrientes y de ahorro, mucho mayor que el Santander.

Llama la atención el aumento del porcentaje en Bankinter. Esto no puede atribuirse completamente a la transformación digital del banco, sino que en parte puede deberse a su buena evolución en plena crisis y al perfil de sus clientes, ya que está enfocado a un cliente de “mejor calidad”. Además, haciendo una comparativa del número de clientes digitales que tenía cada una de las entidades en el año 2017 obtenemos los datos siguientes:

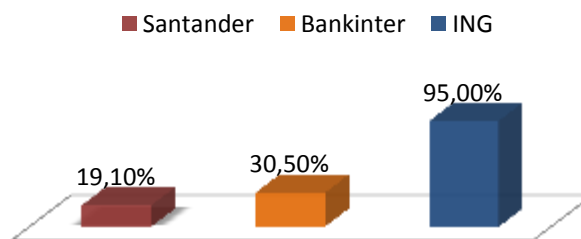


Gráfico nº 12 – Comparación porcentaje de clientes digitales (2017)

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias anuales Banco Santander, Bankinter e ING

Según un estudio realizado por la plataforma **Fintonic** (<https://blog.fintonic.com/>) entre 40.000 usuarios, “las cuentas bancarias se configuran como el producto con mayor penetración (99%) entre los clientes ‘online’”.

Es interesante completar el análisis viendo el crecimiento de los créditos concedidos ya que estos son la principal fuente de ingresos para las entidades bancarias. Aquí hay que tener en cuenta también la situación económica actual, caracterizada por unos tipos de interés muy bajos y la fuerte caída del crédito que comenzó con la crisis y de la cual todavía no se ha producido una completa recuperación.



Gráfico nº 13 – Comparación crecimiento número de créditos concedidos (2012-2017)

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias anuales AEB

Las entidades más digitalizadas muestran un crecimiento elevado de los créditos a clientes, que en su mayor parte corresponden a préstamos personales. Esto podría estar relacionado, además de la existencia de más facilidades y agilidad, con los precios más ventajosos que ofrecen los productos contratados online por la ausencia de comisiones. Según un estudio realizado por Sergio Chalbaud, presidente y fundador de Fintonic, “En préstamos de garantía personal destacan BBVA y Santander. Por su parte, el holandés ING Direct se diferencia por cobrar menos cantidad de comisiones” (Chalbaud, 2016).

Es importante también comparar el volúmen de gasto de cada entidad:



Gráfico nº 14 – Comparación crecimiento de los gastos de explotación (2012-2017)

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias anuales Banco Santander, Bankinter e ING

Como se puede observar, la entidad que ha experimentado un crecimiento mayor en cuanto a los gastos de explotación es Bankinter, pero también es importante ver qué porcentaje de ese gasto está destinado a tecnología:

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Banco Santander	4,66%	5%	4,85%	5,47%	5,47%	5,47%
ING	7,37%	7,89%	6,89%	8,09%	6,98%	7,52%
Bankinter	7,37%	7,00%	7,66%	8,65%	7,40%	6,73%

Tabla nº 2– Comparación porcentaje de gastos de explotación dedicados a tecnología (2012-2017)

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias anuales Banco Santander, Bankinter e ING

Como se puede ver en la tabla superior, el elevado crecimiento de los gastos de explotación de Bankinter puede deberse a su esfuerzo por digitalizar la compañía. Ya que el porcentaje de gastos de explotación destinados a la tecnología es muy similar al de ING, una entidad 100% digitalizada.

Por último es interesante comparar la evolución de los ingresos de las tres entidades. Para ello se ha hallado la variación porcentual del margen bruto menos los gastos de explotación obteniendo los resultados que se muestran a continuación.



Gráfico nº 15 – Comparación del porcentaje de evolución de los ingresos (2012-2017)

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias anuales Banco Santander, Bankinter e ING

Como vemos en este último gráfico, los ingresos han experimentado un crecimiento en las tres entidades pero destaca especialmente el de Bankinter. Esto supone que la digitalización podría influir en la rentabilidad, aunque no se puede afirmar

categoricamente, sobre todo porque en este momento las entidades están invirtiendo muchos recursos en este proceso.

Al realizar esta comparación se ve claramente que Banco Santander está experimentando cambios mucho menos significativos en todos los ámbitos estudiados. Esto puede ser debido también al tamaño de la entidad (Banco Santander tiene un tamaño mucho más grande, no comparable a ING y Bankinter), pero también parece indicar que digitalizar y cambiar el modelo y las costumbres de sus clientes es un proceso mucho más complicado que requiere más tiempo.

5. CONCLUSIONES OBTENIDAS Y PERSPECTIVAS DE FUTURO

La primera conclusión y más importante, hace referencia al nuevo cliente digital de la banca que se sitúa como actor principal (modelo *Customer Centric*) y es quien está marcando el ritmo de la transformación digital obligando a las entidades a articular múltiples canales y nuevos medios de satisfacer sus necesidades y demandas.

La segunda conclusión se trata de la importancia del teléfono móvil como herramienta fundamental en el proceso de la transformación digital bancaria. El nuevo cliente digital demanda otras formas de relación, de realizar compras, pagos y acceder a múltiples servicios desde el móvil, desde cualquier lugar y en cualquier momento.

Como consecuencia, otra de las conclusiones generales obtenidas en este estudio es la necesidad de que las entidades bancarias intensifiquen la inversión en el ámbito de la tecnología para adaptarse al contexto futuro.

En este sentido, las tres entidades financieras analizadas han incrementado el gasto en tecnología en los últimos seis años, al tiempo que han reforzado las plantillas mostrando una tendencia a la incorporación de profesionales digitales dentro del propio personal interno, en lugar de recurrir a servicios externos.

En cuanto a los productos bancarios y perfil de los consumidores, existen diferencias entre los clientes de bancos 100% digitalizados y otras entidades. Por los datos

comparativos de las entidades estudiadas se puede concluir que, efectivamente, en las entidades más digitalizadas (ING y Openbank), la formalización de créditos y préstamos online no crece al mismo ritmo que la apertura de cuentas corrientes o de ahorro, lo que puede tener como consecuencia una menor rentabilidad. Sin embargo, en otros bancos, Bankinter por ejemplo, el volumen de crédito a clientes es mucho mayor que el de depósitos y es la entidad que muestra un menor número de cuentas corrientes y de ahorro, con unos resultados y beneficios muy significativos.

En general los tres bancos estudiados (especialmente banco Santander y Bankinter) están trabajando mucho para avanzar en la digitalización del negocio, pero de momento, esta transformación no se traduce en una gran rentabilidad por las cuantiosas inversiones que han de hacer para su desarrollo.

Hay que destacar también otro problema añadido: la ciberseguridad. La transformación digital exige mantener a salvo los datos que aportan los clientes a través de la red, teniendo que adoptar medidas para garantizar la seguridad de todas las operaciones realizadas. La inversión en esta partida experimenta un creciente incremento en los últimos años.

En definitiva, uno de los principales retos de cara al futuro de la banca en España será recuperar los niveles de rentabilidad de antes de la crisis, para lo que parece necesario adaptarse al nuevo cliente digital y desarrollar nuevos productos y servicios digitales que lleven a menores costes, al tiempo que camina hacia nuevos modelos de negocio.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Carbó Valverde, S. y Rodríguez Fernández, F. (2017). *El cliente de la banca digital en España*. Observatorio de la Digitalización Financiera, FUNCAS.
- KPMG (2017). *El nivel de madurez digital del sector Financiero en España*. Observatorio de la Digitalización Financiera, FUNCAS.
- KPMG (2016). *Transformación del sector financiero en España, hacia un nuevo modelo de negocio bancario*. Observatorio de la Digitalización Financiera, FUNCAS.
- IEB (2015). *La transformación digital de la banca española*. Estudio Banca Digital España 2015. Madrid: Departamento de Investigación del IEB.
- CISCO (2017). *Transformación digital para la banca minorista*.
- Trillo F. (2016). El paso a paso de la transformación digital en la banca. *Expansión*. [online] Disponible en: <http://www.expansion.com/economia-digital/protagonistas/2016/08/14/576432fde5fdeafc408b45b4.html>
- Indracompany.com (2018). [online] Disponible en <https://www.indracompany.com/es/noticia/indra-senala-transformacion-digital-entidades-financieras-pasa-conversion-plataformas>
- Gutiérrez, H. (2018). ING, BBVA y Sabadell, los bancos con mayor cuota de clientes digitales. *El País* [online] Disponible en https://elpais.com/economia/2018/02/09/actualidad/151820674_099516.html
- Banco Santander. *Informe de auditoría y cuentas anuales (2012-2017)*.
- Banco Santander. *Informe anual (2012-2017)*.
- Bankinter. *Cuentas anuales consolidadas (2012-2017)*.
- Bankinter. *Informe anual integrado (2012-2017)*.
- ING Group. *Annual Report ING Bank (2012-2017)*.
- Asociación Española de la Banca. *Anuario estadístico de la banca en España (2012-2017)*.

7. ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Gráficos:

Gráfico nº 1 – Evolución número de habitantes por oficina.- *Página 5*

Gráfico nº 2 - Banco Santander, evolución de la inversión en tecnología y sistemas. -
Página 18

Gráfico nº 3 – Banco Santander, evolución de los gastos de personal.- *Página 18*

Gráfico nº 4 – Banco Santander, evolución del porcentaje de clientes digitales.- *Página 19*

Gráfico nº 5 – Bankinter, evolución de la inversión en tecnología y sistemas.- *Página 20*

Gráfico nº 6 – Bankinter, evolución de los gastos de personal.- *Página 21*

Gráfico nº 7 – Bankinter, evolución del porcentaje de clientes digitales.- *Página 22*

Gráfico nº 8 – ING, evolución de la inversión en tecnología y sistemas.- *Página 24*

Gráfico nº 9 – ING, evolución en los gastos de personal.- *Página 25*

Gráfico nº 10 – Evolución comparativa del número de cuentas corrientes y de ahorro.-
Página 27

Gráfico nº 11 – Crecimiento número de cuentas corrientes y de ahorro (2012-2017).
- *Página 27*

Gráfico nº 12 – Comparación porcentaje de clientes digitales (2017).- *Página 28*

Gráfico nº 13 – Comparación crecimiento número de créditos concedidos (2012-
2017).- *Página 28*

Gráfico nº 14 – Comparación crecimiento de los gastos de explotación (2012-2017).-
Página 29

Gráfico nº 15 – Comparación del porcentaje de evolución de los ingresos (2012-2017).-
Página 29

Tablas:

Tabla nº 1 – Sucursales de las principales entidades bancarias en España en 2017. –
Página 10

Tabla nº 2– Comparación porcentaje de gastos de explotación dedicados a tecnología
(2012-2017).- *Página 29*

8. APÉNDICE

BANCO SANTANDER

*Datos en millones de euros

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Gasto tecnolog/Gasto explotación	4,66%	5%	4,85%	5,47%	5,47%	5,47%
Número de oficinas	14.392	13.927	12.951	13.030	12.235	13.697
Oficinas en España	4.683	4.067	3.511	3.467	2.911	2.843
Número de empleados	186.763	182.958	185.405	193.863	188.492	202.251
Número de empleados en España	29.714	27.406	24.979	24.216	23.017	22.916
Gastos de personal	10.323*	10.069*	10.242*	11.107*	11.004*	12.047*
Gastos en tecnología y sistemas	938*	992*	979*	1.188*	1.095*	1.257*
Gastos de explotación	20.117*	19.834*	20.186*	21.720*	21.101*	22.993*
Clientes	101,9*	106,60*	117,00*	121,00*	123,00*	133,00*
Clientes digitales	10,40*	11,70*	13,60*	16,60*	20,90*	25,40*
Margen bruto - gastos explotación	24.436*	19.834*	22.426*	24.175*	23.131*	25.342*
Préstamos	720.483*	668.856*	734.311*	790.848*	790.470*	848.914*
Préstamos en España	194.170*	159.752*	157.047*	155.204*	150.960*	148.585*
Depósitos	626.639*	607.836*	647.628*	683.122*	691.122*	777.730*
Depósitos en España	201.850*	181.117*	-	-	-	-

Fuente: Informes anuales Banco Santander y elaboración propia

BANKINTER

*Datos en millones de euros

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Gasto tecnología/Gastos explotación	7,37%	7,00%	7,66%	8,65%	7,40%	6,73%
Número de oficinas	367	360	360	361	447	445
Oficinas en España	367	360	360	361	363	363
Número de empleados	4.068	4.088	4.185	4.405	5.486	5.578
Gastos de personal	342*	357*	369*	393*	463*	498*
Gastos en tecnología y sistemas	49*	47*	55*	66*	67*	64*
Gastos de explotación	665*	680*	719*	761*	902*	944*
Clientes digitales	25,59%	25,66%	23,86%	27%	31%	30,50%
Margen bruto - gastos explotación	589*	696*	730*	808*	815*	907*
Préstamos	42.060*	41.196*	42.447*	44.183*	51.334*	53.300*
Depósitos	24.632*	29.818*	30.418*	33.815*	43.385*	45.369*

Fuente: Informes anuales Bankinter y elaboración propia

ING Direct

*Datos en millones de euros

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Gasto tecnología/Gastos explotación	7,37%	7,89%	6,89%	8,09%	6,98%	7,52%
Oficinas en España	-	28	28	29	30	30
Número de empleados	66.879	64.373	55.945	52.720	51.943	51.504
Número de empleados en España	-	-	1.016	1.185	961	-
Gastos de personal	4.921*	4.914*	5.783*	4.962*	5.036*	5.198*
Gastos en tecnología y sistemas	725*	695*	705*	753*	740*	737*
Gastos de explotación	9.843*	8.805*	10.225*	9.308*	10.603*	9.796*
Clientes	30,4*	31,8*	33,1*	34,5*	35,8*	37,4*
Clientes en España	-	2,8*	2,89*	3,34*	3,52*	3,62*
Margen bruto - gastos de explotación	6.455*	6.522*	5.449*	7.762*	6.911*	8.080*
Préstamos	541.546*	508.338*	703.920*	700.007*	562.873*	573.951*
Préstamos en España	10.583*	12.017*	13.143*	16.366*	17.919*	-
Depósitos	460.363*	474.783*	675.082*	672.204*	531.096*	552.690*
Depósitos en España	21.910*	22.812*	25.345*	28.986*	33.181*	-

Fuente: Informes anuales ING Direct y elaboración propia

TABLAS COMPARATIVAS DE DATOS EN ESPAÑA

AÑO 2012	BANCO SANTANDER		ING	BANKINTER
	SANTANDER	OPENBANK		
Empleados	19.680	102	961	3.321
Oficinas	2.897	1	28	367
Cajeros automáticos	3.764	0	42	393
Tarjetas de crédito y débito	5.469.747	524.224	1.353.487	940.688
Cuentas corrientes y ahorro	5.410.704	938.366	3.294.494	500.239
Crédito a clientes	152.946.692*	27.711*	10.582.571*	43.772.699*
Depósitos de clientes	178.556.540*	4.897.044*	21.910.424*	31.819.731*
AÑO 2013	BANCO SANTANDER		ING	BANKINTER
	SANTANDER	OPENBANK		
Empleados	25.864	101	998	3.305
Oficinas	4.049	1	28	360
Cajeros automáticos	7.143	0	89	393
Tarjetas crédito/débito	7.340.994	572.082	1.618.812	951.299
Cuentas corrientes y ahorro	7.561.395	1.044.773	3.676.699	670.631
Crédito a clientes	187.783.248*	27.487*	12.017.261*	42.560.112*
Depósitos de clientes	212.844.783*	5.398.785*	22.811.815*	37.678.896*
AÑO 2014	BANCO SANTANDER		ING	BANKINTER
	SANTANDER	OPENBANK		
Empleados	23.605	98	1.016	3.633
Oficinas	3.481	1	28	360
Cajeros automáticos	4.931	0	97	394
Tarjetas crédito/débito	7.089.910	573.413	1.886.834	1.021.432
Cuentas corrientes y ahorro	7.464.696	1.163.431	4.050.317	716.740
Total activo	496.801.803*	4.547.419*	27.126.242*	60.011.850*
Crédito a clientes	203.274.696*	29.263*	13.143.208*	44.981.971*
Depósitos de clientes	222.378.703*	4.284.967*	25.344.557*	33.815.822*
AÑO 2015	BANCO SANTANDER		ING	BANKINTER
	SANTANDER	OPENBANK		
Empleados	23.235	95	1.185	3.478
Oficinas	3.437	1	29	361
Cajeros automáticos	5.089	0	111	398
Tarjetas crédito/débito	7.070.875	695.377	2.089.678	1.150.713
Cuentas corrientes y ahorro	7.305.105	1.286.231	4.449.032	757.264
Crédito a clientes	200.081.853*	27.398*	16.366.267*	45.455.154*
Depósitos de clientes	209.565.222*	4.720.597*	28.985.784*	35.408.818*
AÑO 2016	BANCO SANTANDER		ING	BANKINTER
	SANTANDER	OPENBANK		
Empleados	21.641	125	1.195	3.554
Oficinas	2.879	1	30	363
Cajeros automáticos	5.036	0	213	406
Tarjetas crédito/débito	7.560.075	695.339	2.343.732	1.313.310
Cuentas corrientes y ahorro	6.698.630	1.349.560	4.730.501	806.101
Total activo	461.244.450*	6.144.614*	33.910.652*	67.439.587*
Crédito a clientes	195.573.780*	40.099*	17.918.725*	51.791.183*
Depósitos de clientes	210.323.859*	5.824.578*	31.900.565*	44.739.599*

*miles de euros

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias anuales AEB