



Adopción de *Open Banking* en España
¿Necesitan los clientes españoles una banca abierta?

Noviembre 2020

Future confident

Índice



Presentación



Marco de referencia



Confianza



Privacidad



Búsqueda de información



Cambio



Influencia y sesgo



Conclusiones



Contactos clave



Metodología



Glosario, ilustrativos y bibliografía



Presentación

Estamos asistiendo a la transformación de la banca minorista desde un modelo integrado verticalmente en el cual cada entidad financiera desarrollaba la totalidad de las actividades de la cadena de valor de forma autónoma, hacia un modelo abierto, donde entidades financieras y no financieras colaboran y compiten en cada actividad, para prestar servicios cada vez más innovadores y mejor adaptados a las necesidades de los clientes.

La materialización del modelo de banca abierta requiere la confluencia de tres elementos: tecnología que permita la interacción del ecosistema en el desarrollo de esta nueva generación de servicios financieros, un marco regulatorio que dé cobertura y estabilidad a la nueva realidad y un cambio en la demanda de los clientes que traccione la transformación.

Tecnológicamente, la generalización de las APIs (*Application Programming Interfaces*) como estándar de interconexión del ecosistema ha acelerado de forma extraordinaria la interacción entre entidades financieras y de éstas con terceros.

Desde una perspectiva regulatoria, la entrada en vigor de PSD2 (Segunda Directiva de Medios de Pago) junto con toda la normativa de desarrollo, conforma el marco regulatorio de referencia a nivel internacional para impulsar un modelo de banca abierta.

No obstante, existe una cuestión abierta sobre la evolución de la demanda: ¿Existe necesidad real de una nueva generación de productos y servicios financieros que justifique un cambio tan significativo en la estructura del mercado? ¿Necesitan los clientes españoles un modelo de banca abierta? ¿Es un cambio transversal en el mercado o varía según el perfil de cliente? ¿De qué factores depende esta potencial evolución?

El presente informe parte de la identificación de los factores que inciden en la evolución de la demanda hacia un modelo de banca abierta para posteriormente analizar en qué medida estos factores están presentes en el mercado español y concluir sobre si la transformación es un hecho o si, por el contrario, estamos todavía en los estadios iniciales del proceso.

¿Qué **piensan** realmente los **clientes**?

¿Continúan siendo las **entidades financieras tradicionales, actores insustituibles** del ecosistema bancario nacional?

“ La banca es necesaria, los bancos no ”

Bill Gates, Cofundador de Microsoft⁽¹⁾

(1): *Banking is necessary; banks are not*; The Business Times; Julio 2019



Los cinco pilares de la banca abierta desde la perspectiva del cliente

1. Confianza

Los servicios financieros se basan, por naturaleza, en la confianza del cliente en el proveedor de los mismos. Determinar el grado de evolución hacia un modelo de banca abierta requiere entender qué elementos condicionan la confianza de los clientes respecto a sus proveedores de servicios financieros.

El objetivo de este capítulo es, por tanto, investigar si las entidades financieras cuentan con una imagen de confianza diferencial respecto a potenciales proveedores alternativos como la gran distribución o las *Fintech* para la gestión de las finanzas y la custodia de la información de sus clientes.

2. Privacidad

Un modelo de banca abierta requiere, por definición, de una cierta predisposición de los clientes a compartir datos con terceros. Por ello, la sensibilidad respecto a la privacidad tiene un peso muy relevante en el grado de adopción de propuestas de valor basadas en modelos de banca abierta.

A lo largo de este capítulo se pone énfasis en responder dos preguntas clave ¿Confían los clientes en la capacidad de las entidades financieras para mantener segura la información y mantener su privacidad y la de sus transacciones? y ¿Valoran suficientemente los clientes los beneficios que les ofrecen los nuevos entrantes para compartir con ellos su información?

3. Búsqueda de información

La calidad competitiva del mercado bancario viene condicionada por el nivel de información del que disponen los participantes en el mismo. A la hora de decidir cambiar de proveedor, los clientes muestran conductas diferentes en función de las fuentes de información consultadas, ya sean estas comparadores, consejos de terceros de confianza, asesores financieros u otros. Por ello, es necesario entender cómo las fuentes de información condicionan la predisposición al cambio.

En este capítulo se exploran las diferentes fuentes de información utilizadas por los clientes a la hora de seleccionar nuevos proveedores bancarios y las implicaciones de las mismas.

4. Predisposición al cambio

La materialización de un modelo de banca abierta requiere una cierta intención o interés de los clientes en evaluar nuevos proveedores de servicios financieros.

Es crítico, por tanto, entender todas las variables que provocan o incrementan el interés en el cambio por parte de un cliente, desde los productos que actúan como impulsores, hasta los elementos que el cliente busca en un potencial nuevo proveedor, pasando por el análisis de potenciales inhibidores del cambio.

En este capítulo se identifican y analizan todos aquellos elementos necesarios para comprender la predisposición al cambio de un cliente.

5. Influencia y sesgo

Distintos estudios como por ejemplo la “Teoría de las perspectivas” de Kahneman y Tversky, analizan cómo los sesgos del comportamiento influyen en los clientes a la hora de elegir un nuevo proveedor. En este capítulo se analiza el papel que juegan estos sesgos en la transición hacia un modelo de banca abierta y el reto que tienen los nuevos actores para cambiar estas percepciones.

Adicionalmente se estudia la proliferación de las *Fintech* en el mercado financiero español a través del estudio de diversos casos de éxito y se analizan los retos a los que se enfrentan los nuevos entrantes para poder situarse como un proveedor de referencia en la mente de los clientes.



Marco de referencia





Open Banking: un nuevo modelo de banca

Con la entrada en vigor de la Directiva PSD2 se ha dado un espaldarazo regulatorio al fenómeno de la banca abierta (*Open Banking*), que podría resumirse como la transición de la banca minorista hacia un modelo abierto en el cual las entidades financieras abren sus infraestructuras transaccionales e informacionales permitiendo que terceros desarrollen servicios innovadores.

Si bien es cierto que en Europa continental la cobertura regulatoria de PSD2 ha supuesto un impulso significativo, *Open Banking*^(*) no es únicamente un fenómeno regulatorio. En distintas geografías alrededor del mundo se están produciendo manifestaciones similares con un claro origen regulatorio (México, Australia, Singapur) pero también por iniciativa exclusivamente privada (Estados Unidos) o de colaboración público privada (Reino Unido).

Desde un punto de vista estructural, *Open Banking* supone la plataformización del sector financiero. Así, el negocio bancario pasa de un modelo cerrado y verticalmente integrado a ser un modelo abierto en los dos extremos. Desde el extremo del cliente, las entidades financieras pasan de poseer y controlar sus canales de distribución y servicio a potencialmente tener que competir en *marketplaces* digitales. Este

cambio suele venir acompañado de un incremento considerable en la cantidad de información y transparencia en precios y condiciones, así como en un incremento considerable en la intensidad competitiva.

Desde el extremo de la infraestructura tecnológica y cobertura regulatoria, *Open Banking* supone una desintegración de la cadena de valor de la oferta. En este sentido, actividades eminentemente tecnológicas que anteriormente estaban integradas dentro de las entidades financieras podrán ser desarrolladas por terceros y consumidas como servicio. Este cambio tiene dos consecuencias críticas. Por un lado, posibles cambios estructurales en los fundamentos económicos del negocio, puesto que se abre la posibilidad a concentraciones por el lado de proveedores de infraestructuras tecnológicas, como ya se ha producido en el negocio de los medios de pago. Por otro lado, desde una perspectiva competitiva, la generalización de modelos "*as a Service*" permite que terceros puedan entrar en el mercado y competir con los proveedores tradicionales sin necesidad de hacer inversiones significativas en infraestructuras y accediendo de forma permanente a economías de escala y mejores prácticas que anteriormente estaban limitadas a los grandes operadores.

En resumen, la potencial plataformización del sector que implica la transición hacia un modelo *Open Banking* puede tener consecuencias indeterminadas sobre la rentabilidad y, por tanto, estabilidad estructural del sector.

Adicionalmente, abrir la banca minorista a terceros no sólo supone un catalizador de la competencia por la entrada de nuevos operadores y el impulso de la innovación financiera por parte de *startups* tecnológicas (*Fintech*). Este nuevo modelo abre la puerta a la competencia intersectorial (empresas de gran distribución o telecomunicaciones prestando servicios financieros) o la entrada definitiva de las *Bigtech*^(**) en el negocio financiero. Si bien desde una perspectiva del cliente final, la competencia tiende a redundar en mejor servicio al cliente y menores precios, también es clave asegurar la estabilidad estructural del sector financiero a lo largo del ciclo, no sólo por su peso específico en la economía sino también por su papel vertebral en la actividad comercial y como cadena de transmisión de la política económica general.

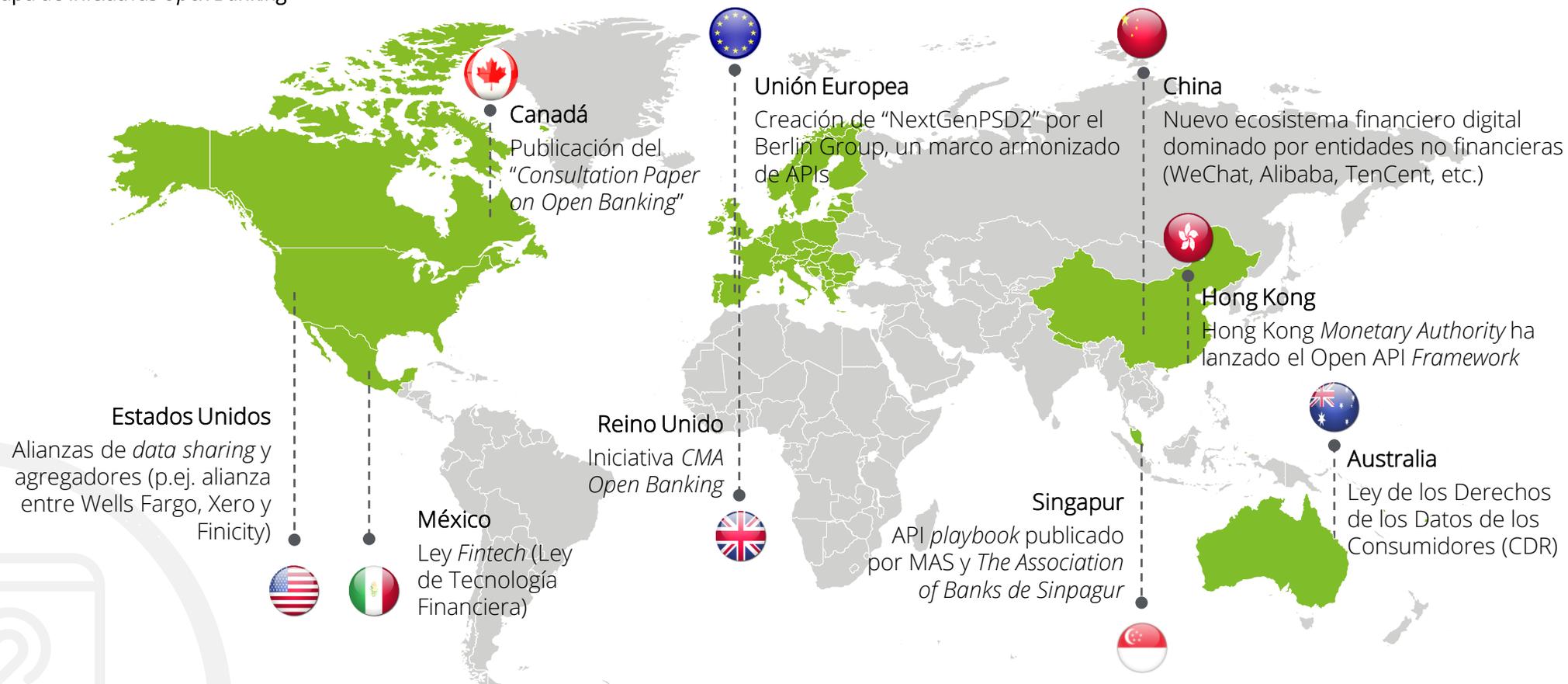
Nota 1: En el ámbito del informe se utilizan indistintamente *Open Banking* y banca abierta para referirse al fenómeno regulatorio, tecnológico y de negocio de plataformización de la banca minorista

Nota 2: *Bigtech* hace referencia a las grandes compañías tecnológicas-digitales globalizadas, comúnmente identificadas como GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple) y/o BAT (Baidu, Alibaba, Tencent)



Open Banking alrededor del mundo

Figura 1: Mapa de iniciativas Open Banking



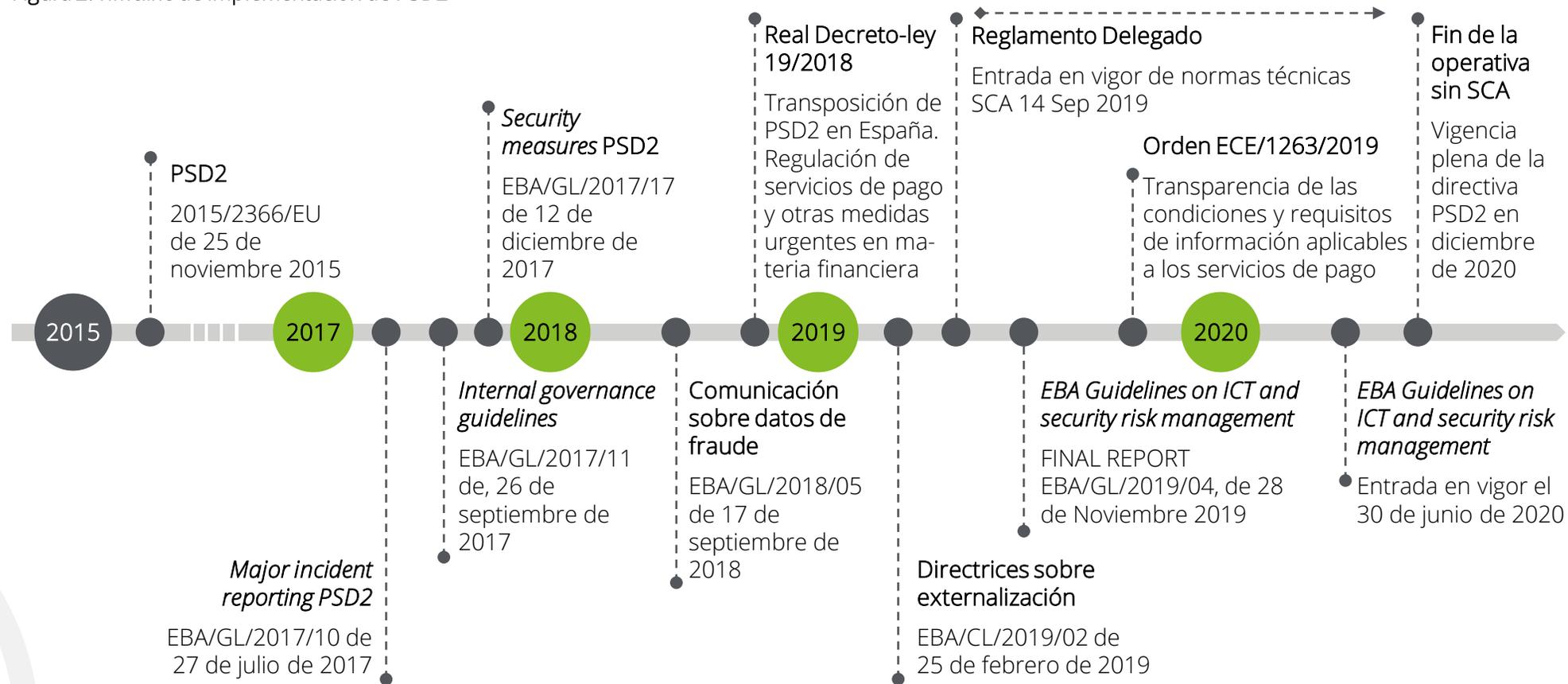
Fuente: *Open Banking around the world* - Deloitte; *Creating an Open Banking framework for Canada* - Deloitte; análisis de prensa



¿Cuál es el *timeline* regulatorio de PSD2?

El camino hacia la materialización de *Open Banking* en Europa ha estado marcado por la agenda regulatoria, provocando que las entidades financieras se hayan enfocado en adaptarse a los requerimientos estipulados por PSD2, en detrimento del desarrollo de nuevas propuestas de valor que les permitan diferenciarse ante el nuevo entorno.

Figura 2: *Timeline* de implementación de PSD2



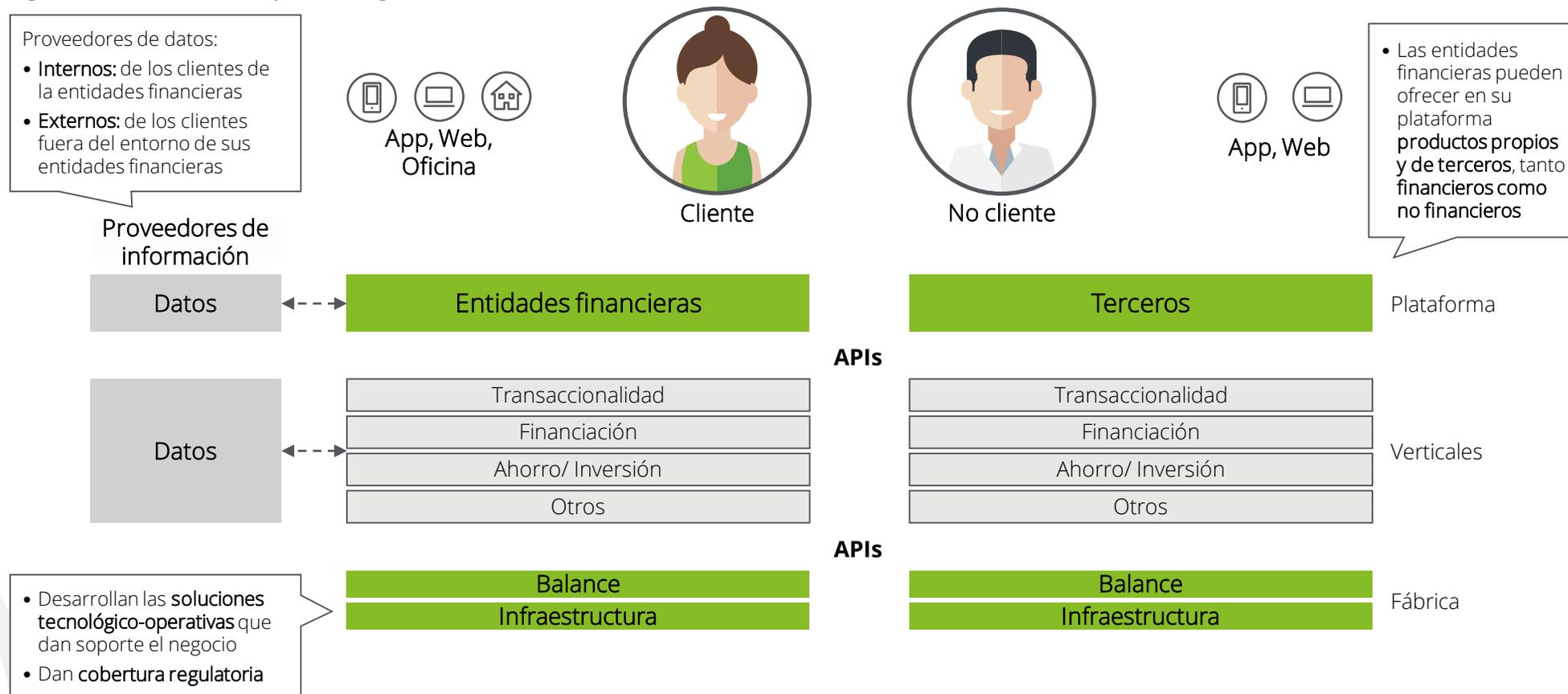
Fuente: análisis de prensa; informes sectoriales



Open Banking Framework

La nueva arquitectura de negocio ha obligado a acelerar la transformación del negocio bancario hacia un modelo colaborativo donde es necesario conectarse a terceros, tanto a nivel de plataforma, como de verticales, infraestructura o datos.

Figura 3: Monitor Deloitte Open Banking Framework





¿Necesitan los clientes españoles una banca abierta?

Una vez desplegada la infraestructura tecnológica y regulatoria, es necesario responder a la pregunta ¿Cómo de preparados se encuentran los clientes españoles ante el nuevo entorno de banca abierta?

Esta y otras preguntas como ¿Qué grado de confianza para la gestión de la información personal tienen los clientes bancarios en entidades no financieras como las empresas de gran distribución o los operadores de Telecomunicaciones?, ¿Confían en las *Bigtech* de cara a gestionar sus ahorros personales?, ¿Cómo se sienten al compartir o dar acceso a los datos de sus compras y movimientos de fondos a terceros a cambio de beneficios? o ¿Hacen uso de aplicaciones o servicios de terceros que les permiten acceder a las cuentas de distintos bancos? serán contestadas a lo largo del presente informe.





Confianza





¿A quién confían los clientes
la gestión de sus ahorros?





¿Cómo entender el grado de confianza del cliente en las distintas organizaciones?





Confianza en la gestión del ahorro





La confianza, aspecto clave en el nuevo modelo de banca abierta

La confianza es un elemento fundamental en la prestación de servicios financieros. Los cimientos de nuestro sistema monetario, desde el abandono del patrón oro en 1971, se basan en la confianza.

La confianza influye en todos los aspectos de la relación del cliente con su proveedor de servicios financieros, desde la fidelización inicial, hasta la decisión de cambio y selección de un proveedor alternativo. Por lo tanto, generar niveles de confianza asimilables a los que han venido generando las entidades financieras las últimas décadas, es una condición necesaria para que empresas no financieras sean consideradas alternativas viables a los proveedores tradicionales.

La vorágine de cambios que está experimentando el cliente bancario en su día a día puede llegar a ser un fenómeno abrumador. Como consecuencia, muchos clientes se ven vulnerables y en un segundo plano, no sintiéndose partícipes del nuevo ecosistema. Este cambio constante provoca además que el cliente, en muchas ocasiones, desarrolle un sentimiento generalizado de desconfianza hacia los nuevos actores con los que no ha tenido ninguna experiencia previa.

La confianza solía ser un atributo adquirido como consecuencia de una relación prolongada comercial

cliente-empresa. Sin embargo, los cánones han cambiado. Muchas entidades, independientemente de sus productos o servicios, generan confianza o desconfianza en el cliente no por lo que son sino por lo que representan. Cada acción impacta directamente en la reputación, y por lo tanto en la confianza. Todo ello provoca que retener o recuperar la confianza del cliente sea un reto complejo pero imprescindible. Evitar el sentimiento de rechazo hacia lo nuevo y disruptivo es, por tanto, crítico para generar y mantener la confianza del cliente.





¿En qué tipo de organizaciones confiarían los clientes la gestión de sus ahorros? (1/2)

Atendiendo a los niveles relativos de confianza, se observan tres grupos de proveedores; la gran banca y la gran distribución, el resto de actores (*Bigtech*, energéticas, aerolíneas, etc.) y las *Fintech*.

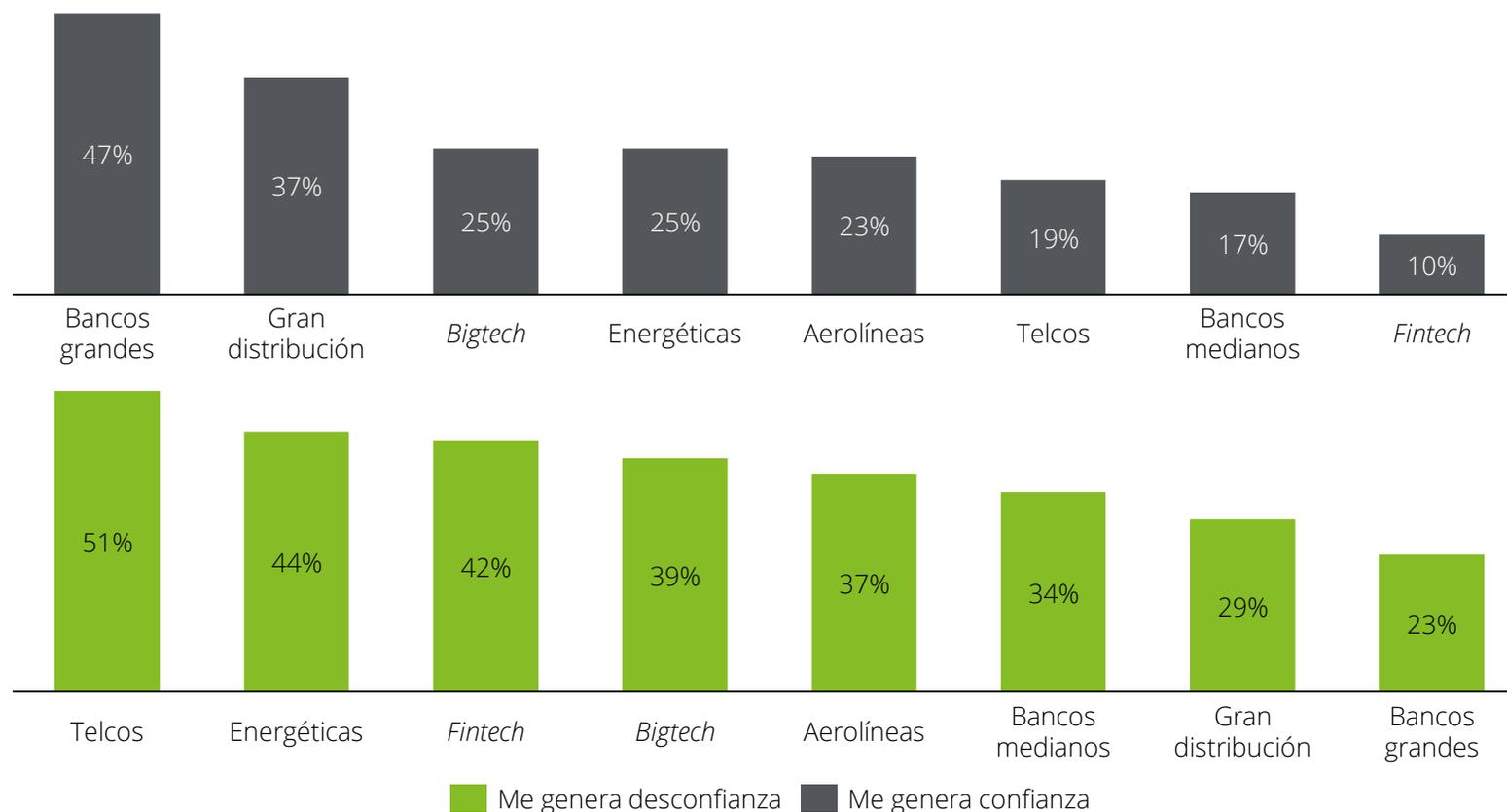
Los grandes bancos son la referencia en confianza para la gestión de los ahorros de los clientes, con una diferencia muy significativa (10 puntos porcentuales) respecto al siguiente referente, la gran distribución.

En el otro extremo, las empresas de telecomunicaciones y las empresas energéticas generan un nivel relativamente alto de desconfianza.

Destaca significativamente la dispersión existente dentro del sector financiero entre los grandes bancos y los bancos medianos. Mientras que los primeros son la referencia en confianza para los clientes, la banca mediana apenas genera confianza en uno de cada cinco clientes. Si bien sería necesario un análisis en profundidad, probablemente la reestructuración del sector tras la crisis de 2008 sea la raíz de esta falta de confianza.

Respecto al sector tecnológico, al igual que en el sector financiero, se observa una dualidad significativa. Si bien las *Bigtech* cuentan con un elevado grado de confianza, asimilable a la gran distribución, las *Fintech* han obtenido la puntuación más baja de todos los sectores analizados (10%).

Figura 4: ¿Hasta que punto confían los clientes en cada una de las siguientes organizaciones de cara a gestionar sus ahorros? (% de respuestas)





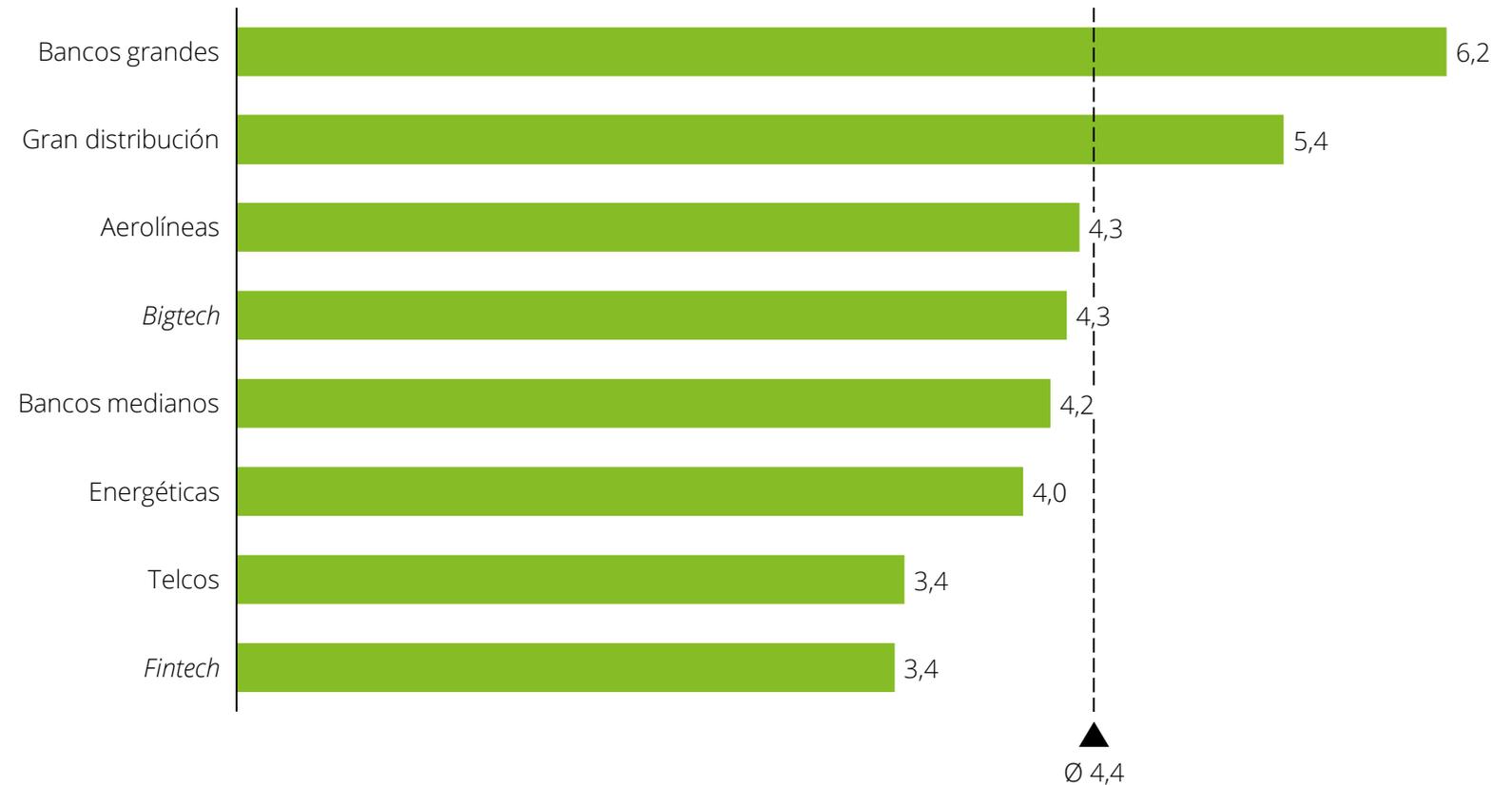
¿En qué tipo de organizaciones confiarían los clientes la gestión de sus ahorros? (2/2)

El *Net Trust Score* para la gestión de ahorros (NTS-s) se define como la diferencia entre aquellos clientes que confían y aquellos que desconfían en las distintas entidades.

Existen tres aspectos clave a destacar en los resultados obtenidos:

- En primer lugar, los bancos grandes y la gran distribución son las organizaciones con mayor NTS-s. Los clientes confían en ambos significativamente más que en el resto de entidades a la hora de gestionar sus ahorros (6,2 y 5,4 respectivamente vs. media global de 4,4 sobre una escala de 0-10).
- Pese a tratarse de sectores muy alejados del negocio bancario, ciertas organizaciones, como las aerolíneas, gozan de NTS-s de gestión de ahorros relativamente altos.
- En el caso de las *Fintech*, a pesar de disponer de un NTS-s muy por debajo de la media, el 48% de los clientes encuestados no confían ni desconfían en ellas, lo cual denota un escaso conocimiento sobre el mundo *Fintech* en los clientes minoristas.

Figura 5: NTS de confianza en entidades para la gestión de ahorros



Nota: Las respuestas se presentaban en una escala Likert de 4 respuestas: "Me genera confianza (1)", "Ni confío ni desconfío (0)", "Me genera desconfianza (-1)", "Ns/nc (0)" calculando el NTS de gestión de ahorros como la suma de las respuestas obtenidas y presentado en una escala de 0 a 10 puntos



¿Influye la entidad de referencia en la confianza para la gestión de ahorros?

Figura 6: Confianza en el sector financiero para gestionar ahorros (total grado de confianza en Bancos grandes y medianos)

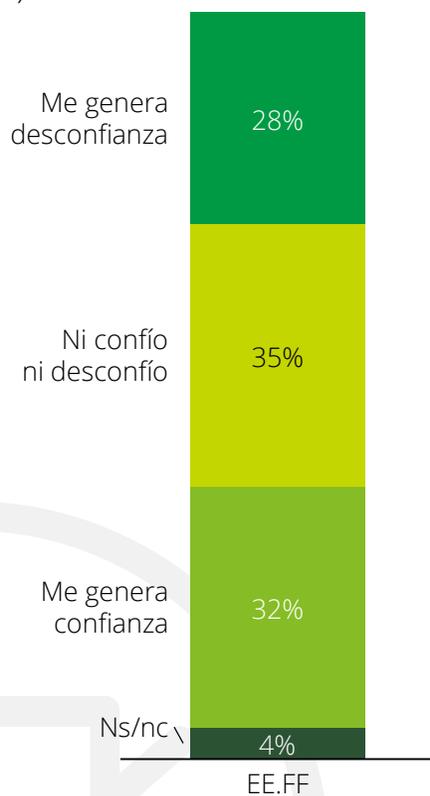
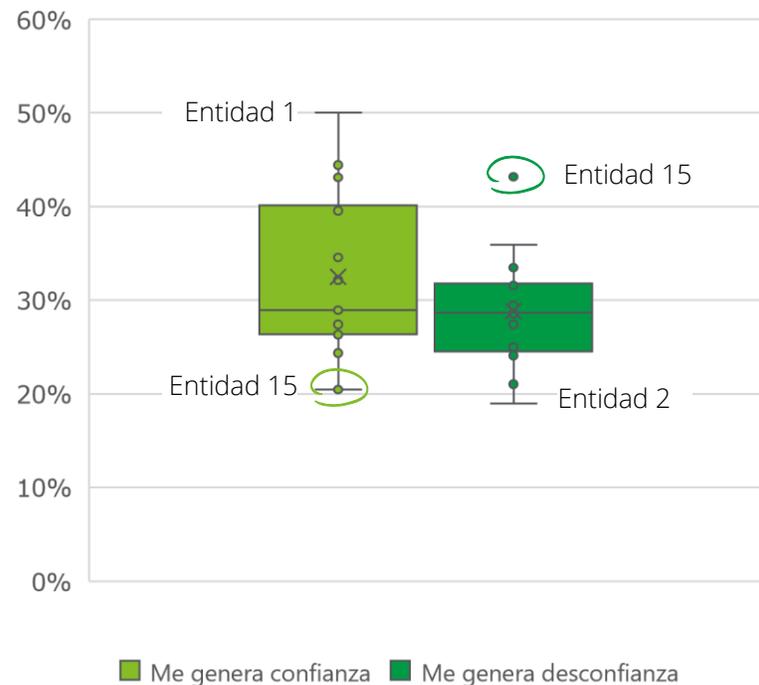


Figura 7: Grado de confianza/desconfianza en el sector financiero para gestionar ahorros en función de la Entidad



NTS-s

Entidad 1	6,3
Entidad 2	6,2
Entidad 3	6,0
Entidad 4	5,8
Entidad 5	5,7
Entidad 6	5,5
Entidad 7	5,2
Entidad 8	5,0
Entidad 9	5,0
Entidad 10	4,9
Entidad 11	4,9
Entidad 12	4,6
Entidad 13	4,4
Entidad 14	4,4
Entidad 15	3,9

El nivel de confianza en el sector financiero de cara a gestionar ahorros varía en función de la entidad de referencia para el cliente.

Ser cliente de una entidad financiera determinada influye de forma significativa en el nivel de confianza en el sistema.

En 4 de las 15 entidades financieras consideradas, el porcentaje de clientes que confían en el sector bancario es igual o superior al 40%.

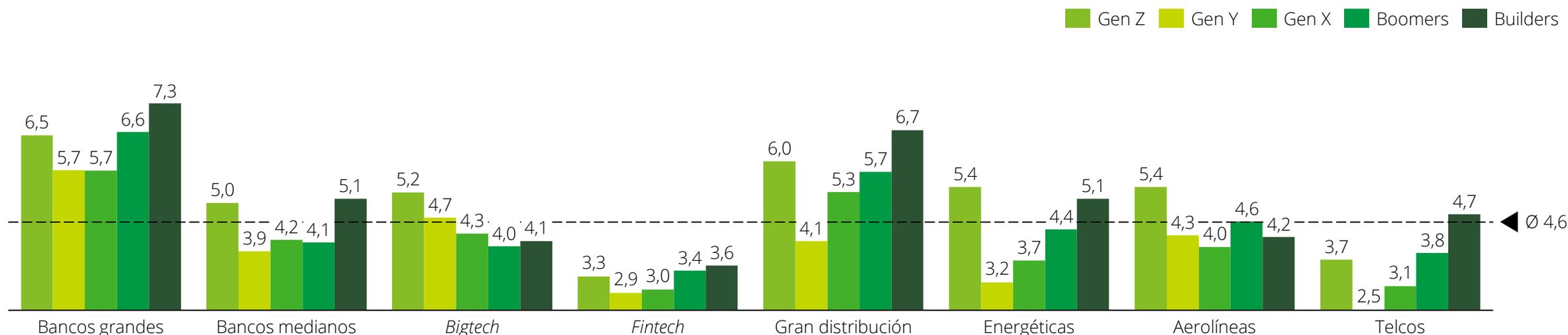
Incluso en aquellos bancos con bases de clientes con NTS-s elevados, existe recorrido de mejora a la hora de minimizar el número de clientes que desconfían del sistema bancario en su globalidad.

Nota: Las respuestas se presentaban en una escala Likert de 4 respuestas: "Me genera confianza (1)", "Ni confío ni desconfío (0)", "Me genera desconfianza (-1)", "Ns/nc (0)" calculando el NTS-s como la suma de las respuestas obtenidas y presentado en una escala de 0 a 10 puntos



La confianza en las distintas tipologías de organizaciones es una cuestión generacional

Figura 8: Grado de confianza (NTS-s) por generación y tipología de organización



El grado de confianza es una cuestión generacional

La Generación Z (entre 18-24 años), no expuesta laboralmente a la crisis financiera de 2008, es la que en general muestra mayores niveles de confianza en contraposición a las Generaciones Y e X (entre 24 y 55 años).

La gran distribución se encuentra bien posicionada

La gran distribución, a pesar de generar niveles de confianza heterogéneos entre las distintas generaciones, cuenta con NTS-s de gestión de ahorros muy elevados independientemente de la generación.

Fintech vs. Bigtech

Destacan las diferencias en el grado de confianza entre los jóvenes (Generaciones X e Y) en las *Fintech* y *Bigtech*. A pesar de ser ambas propuestas disruptivas, el tamaño de las organizaciones parece ser relevante a la hora de generar confianza para la gestión de ahorros.

Nota 1: Las respuestas se presentaban en una escala Likert de 4 respuestas: "Me genera confianza (1)", "Ni confío ni desconfío (0)", "Me genera desconfianza (-1)", "Ns/nc (0)" calculando el NTS-s como la suma de las respuestas obtenidas y presentado en una escala de 0 a 10 puntos

Nota 2: Generación Z (18 - 24 años); Generación Y (25 - 34 años); Generación X (35 - 54 años); Boomers (55 - 74 años); Builders (75 años o más)



¿Cuál es la mejor alternativa frente al proveedor tradicional en términos de confianza para la gestión de los ahorros? (1/2)

Figura 9: Grado de confianza cruzada por tipología de proveedor

	% de clientes que confían	Bancos grandes	Gran distribución	Bigtech	Energéticas	Aerolíneas	Telcos	Bancos medianos	Fintech
Bancos grandes	47%	100%	46%	30%	34%	29%	25%	25%	22%
Gran distribución	37%	60%	100%	46%	47%	48%	41%	18%	30%
Bigtech	25%	57%	69%	100%	45%	46%	42%	17%	35%
Energéticas	25%	65%	70%	45%	100%	51%	49%	25%	28%
Aerolíneas	23%	60%	76%	48%	54%	100%	47%	22%	35%
Telcos	19%	62%	78%	54%	63%	56%	100%	21%	33%
Bancos medianos	17%	68%	39%	24%	35%	30%	24%	100%	28%
Fintech	10%	53%	54%	44%	34%	41%	32%	24%	100%

- 1 El 46% de los clientes que confían en bancos grandes también confían en la gran distribución de cara a gestionar sus ahorros, situándose ésta como la principal alternativa a los bancos grandes a la hora de ofrecer una imagen de confianza y seguridad, por delante de otras organizaciones como bancos medianos (25%), Fintech (24%) o Bigtech (30%).
- 2 El 68% de los clientes que confían en bancos medianos también confían en bancos grandes. Los clientes que confían en la banca mediana también confían en los grandes bancos pero no a la inversa.
- 3 Únicamente el 57% de los clientes que confían en las Bigtech, lo hacen a su vez en los bancos grandes. Este dato, a pesar de ser elevado, es uno de los menores de entre todas las organizaciones consideradas en el estudio.
- 4 Destaca el hecho de que los clientes que confían en Fintech confían más en las grandes entidades financieras tradicionales o en la gran distribución que en las Bigtech para gestionar sus ahorros.



¿Cuál es la mejor alternativa frente al proveedor tradicional en términos de confianza para la gestión de los ahorros? (2/2)

Figura 10: Grado de desconfianza en otros proveedores por tipología de proveedor

	% de clientes que desconfían	Telcos	Energéticas	Fintech	Bigtech	Aerolíneas	Bancos medianos	Gran distribución	Bancos grandes
Telcos	51%	100%	67%	73%	61%	57%	44%	48%	33%
Energéticas	44%	77%	100%	72%	60%	60%	46%	52%	36%
Fintech	42%	44%	37%	100%	35%	35%	33%	28%	20%
Bigtech	39%	78%	67%	75%	100%	63%	46%	54%	29%
Aerolíneas	37%	79%	72%	82%	68%	100%	50%	59%	32%
Bancos medianos	34%	66%	60%	84%	54%	54%	100%	41%	37%
Gran distribución	29%	83%	78%	81%	73%	75%	47%	100%	36%
Bancos grandes	23%	72%	67%	72%	50%	50%	53%	45%	100%

1 Entre los clientes que dicen desconfiar de la gran distribución para la gestión de sus ahorros sólo el 36% dice hacerlo también de los bancos grandes.

2 Hasta el 84% de los encuestados que afirman desconfiar de los bancos medianos, desconfían simultáneamente de las Fintech, frente a únicamente el 41% que también desconfía de la gran distribución.

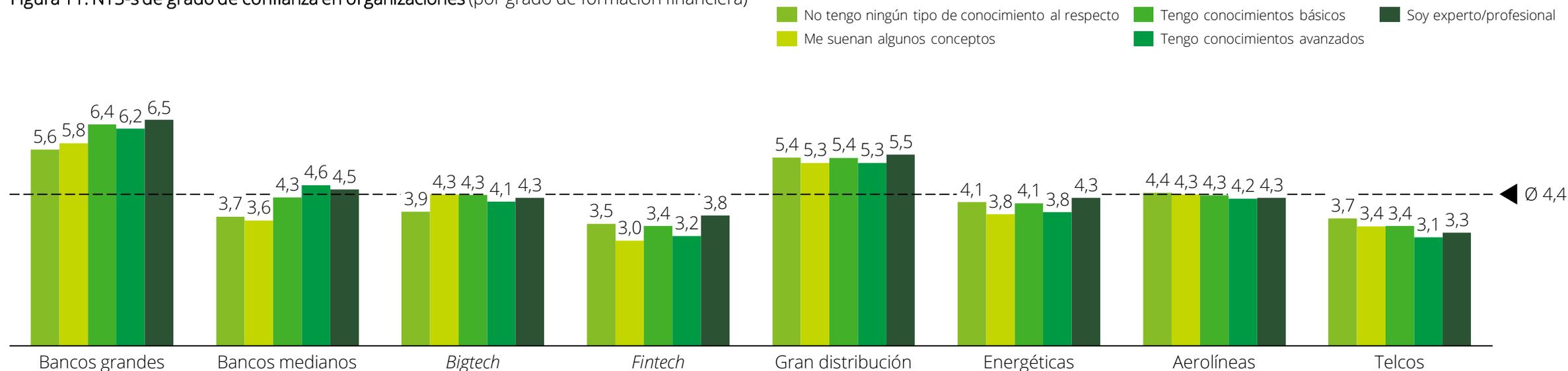
3 Solo el 20% y 29% de los clientes que desconfían de Fintech y Bigtech respectivamente, lo hacen a su vez de los bancos grandes, ejemplificando la dicotomía de los perfiles de unos y otros proveedores.

4 Solo el 50% y 45% de los clientes que desconfían de los bancos grandes, desconfían simultáneamente de las Bigtech y de la gran distribución respectivamente, convirtiendo a las soluciones de estos nuevos actores en refugio de aquellos que desconfían de modelos de banca tradicional.



¿Tiene influencia el nivel de formación financiera en la confianza de los clientes?

Figura 11: NTS-s de grado de confianza en organizaciones (por grado de formación financiera)



La formación financiera es clave para confiar en las entidades financieras tradicionales...

Tanto en el caso de los grandes bancos como de los bancos medianos, se constata que a mayor nivel de educación financiera, mayor grado de confianza en las entidades financieras tradicionales. El conocimiento sobre las garantías puede ser el racional de la correlación entre nivel de conocimiento y grado de confianza.

...pero no es un factor determinante de cara a confiar en nuevos actores no tradicionales

No obstante, la formación financiera no es un factor determinante a la hora de explicar por qué el cliente confía en nuevos actores y entidades no financieras. De igual manera, la confianza en la gran distribución, energéticas o aerolíneas tampoco depende del nivel de educación financiera.

Nota: Las respuestas se presentaban en una escala Likert de 4 respuestas: "Me genera confianza (1)", "Ni confío ni desconfío (0)", "Me genera desconfianza (-1)", "Ns/nc (0)" calculando el NTS-s como la suma de las respuestas obtenidas y presentado en una escala de 0 a 10 puntos



¿En qué organizaciones confían los clientes con mejor nivel de formación financiera?

Figura 12: Porcentaje de clientes expertos sobre el total del clientes que confían en determinada tipología de entidad (% de clientes expertos)

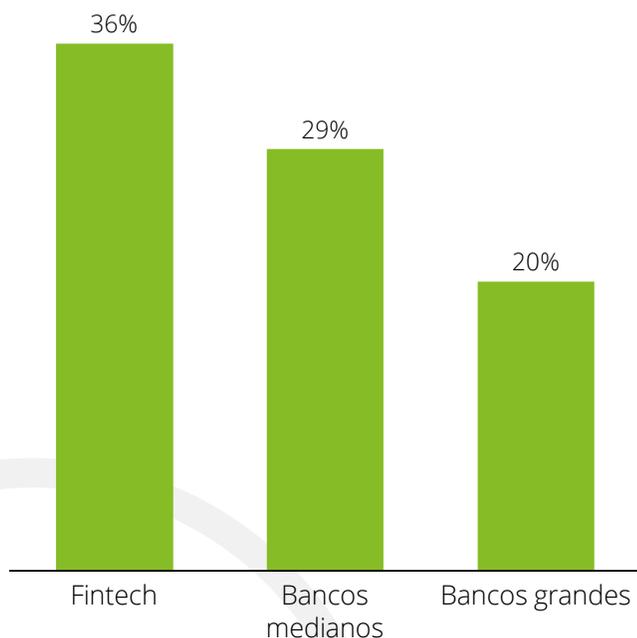
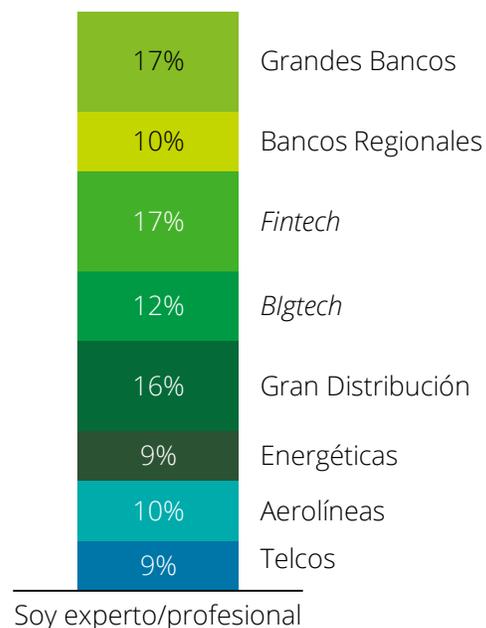


Figura 13: Confianza en organizaciones por clientes expertos/profesionales (% de clientes que contestan "Me generan confianza" por tipo de organización)



En muchas ocasiones, la confianza no entiende de formación. No obstante, existen diferencias sustanciales en ciertos segmentos que es necesario destacar:

Más del 29% del total de expertos/profesionales confiarían en *Fintech* y/o *Bigtech* de cara a gestionar sus ahorros frente al 27% que confiaría en modelos de banca tradicional

Las *Fintech* cuentan con la mayor proporción de "Clientes expertos" vs. "Clientes sin ningún conocimiento", por delante de bancos grandes y medianos

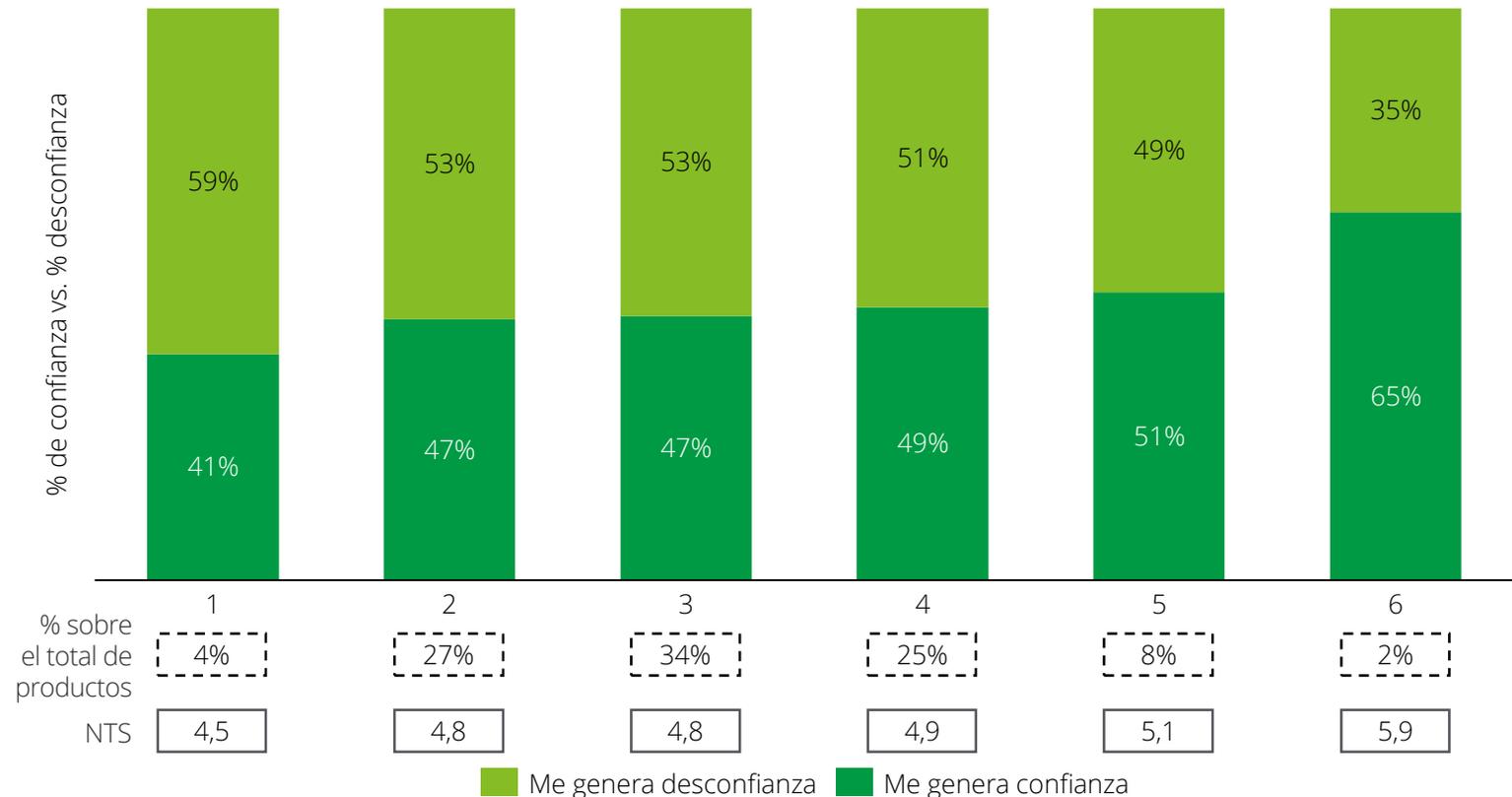


¿Son los clientes con más productos los que más confían en el sector bancario?

La vinculación tradicional, entendida como el hecho de disponer de un mayor número de productos contratados con una misma entidad financiera, se encuentra altamente correlacionada con la confianza en el sector financiero.

No obstante, cabe destacar que clientes con relaciones bancarias consolidadas (4 o más productos bancarios contratados) aún muestran elevados niveles de desconfianza hacia el sector financiero.

Figura 14: Distribución de encuestados por grado de confianza/desconfianza en el sector bancario para la gestión de ahorros (por número de productos contratados)



Nota: Las respuestas se presentaban en una escala Likert de 4 respuestas: "Me genera confianza (1)", "Ni confío ni desconfío (0)", "Me genera desconfianza (-1)", "Ns/nc (0)" calculando el NTS como la suma de las respuestas obtenidas y presentada en una escala de 0 a 10 puntos

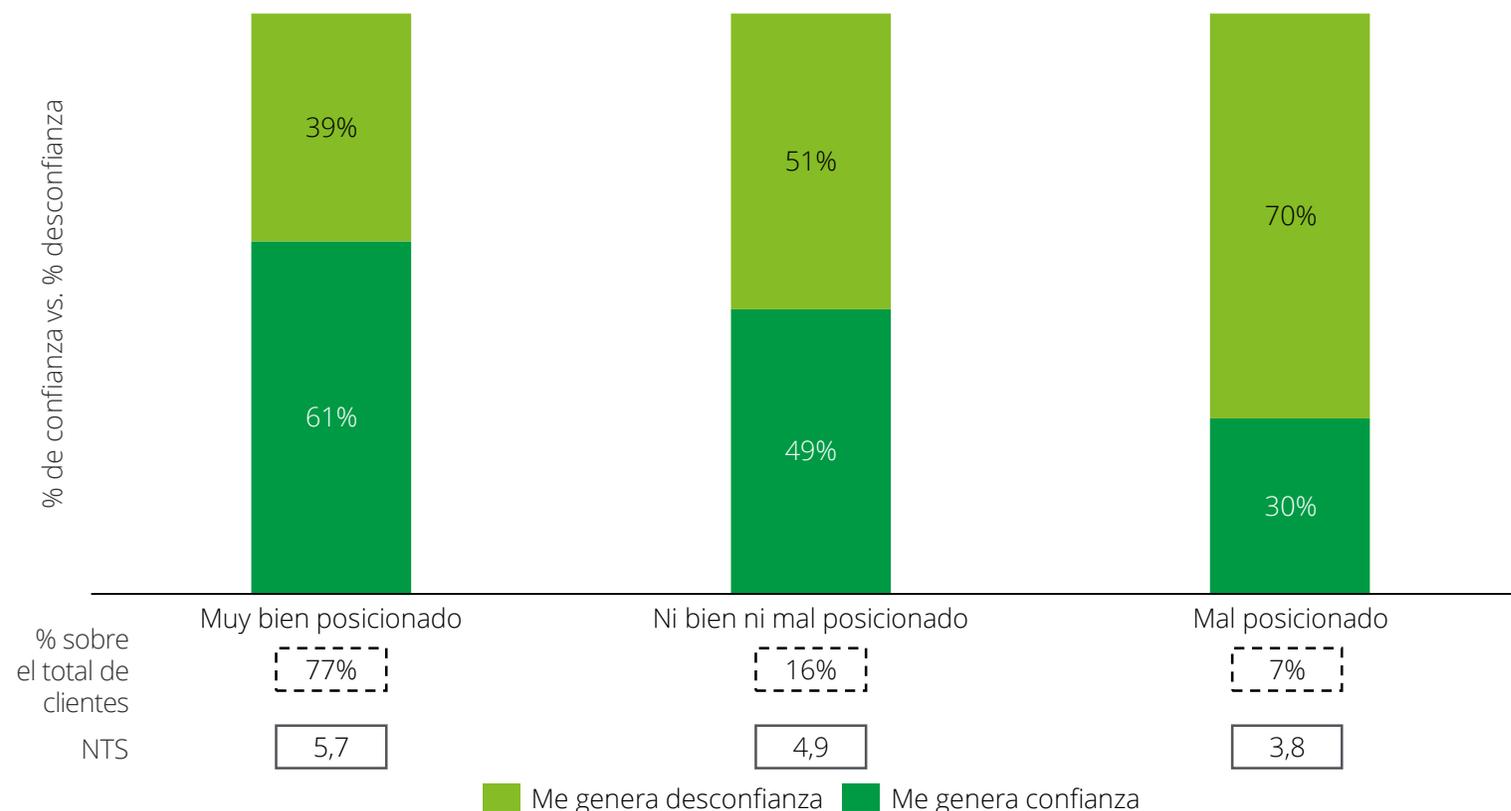


Transformación digital vs. confianza del cliente

En un entorno de cambio acelerado y digitalización del negocio, la preparación de las entidades financieras para afrontar el nuevo entorno es un elemento clave para la generación de confianza.

El posicionamiento frente a la transformación digital es un factor determinante en la confianza del cliente para la gestión de sus ahorros. Así, el 61% de los clientes que perciben al sector financiero como bien posicionado para la transformación digital confían en el sector para la gestión de sus ahorros mientras que el 70% de los clientes que no tienen una buena percepción desconfían del mismo.

Figura 15: Grado de confianza a la hora de gestionar ahorros en el sector financiero vs. NTS-s (por visión del grado de preparación del sector financiero para afrontar la digitalización)



Nota: Las respuestas se presentaban en una escala Likert de 4 respuestas: "Me genera confianza (1)", "Ni confío ni desconfío (0)", "Me genera desconfianza (-1)", "Ns/nc (0)" calculando el NTS como la suma de las respuestas obtenidas y presentada en una escala de 0 a 10 puntos



Confianza en la gestión de la información





La información personal del cliente, una nueva variable de vital importancia para las organizaciones

La confianza que deposita el cliente para la gestión de sus ahorros en distintas tipologías de entidades es un elemento determinante. No obstante, de cara a evolucionar hacia un modelo de banca abierta, es necesario además que el cliente confíe en operadores no tradicionales para gestionar su información personal y transaccional.

En un entorno digital, los clientes demandan responsabilidad y transparencia sobre todos y cada uno de los aspectos que rodean a su información personal. La evolución hacia modelos de banca abierta se están implementando en contextos donde la privacidad es cada vez más relevante.

El aumento del número de filtraciones y robos de datos afectando a un número cada vez más grande de clientes ha acelerado significativamente la sensibilización de los clientes sobre la importancia de la privacidad.

A nivel mundial, el número de filtraciones de datos en 2019 se incrementó un 54%⁽²⁾. No obstante, el marco regulatorio global, impulsado fundamentalmente por la introducción del Reglamento General de Protección de Datos en Europa, GDPR por sus siglas en inglés, se ha endurecido en los últimos años. GDPR, más allá de ser una regulación europea, ha inspirado el desarrollo de nuevas medidas regulatorias en otras geografías como Nueva Zelanda, Tailandia o California.

“ GDPR es uno de los mayores éxitos de la Unión Europea en años ”

Giovanni Buttarelli, European Data Protection Supervisor⁽³⁾



La certeza de que la **información personal y transaccional** será tratada de **manera privada y segura**, es uno de los pilares fundamentales de un modelo de banca abierta

(2): Ver bibliografía

(3): *Data protection for the digital generation: the countdown to the GDPR begins*; EDPS; Febrero, 2017



¿En quién confían los clientes para la gestión de su información?

El *Net Trust Score* para la gestión de información (NTS-i) se calcula como la diferencia entre aquellos clientes que confían y aquellos que desconfían en las distintas organizaciones de cara a gestionar su información personal y transaccional de forma segura.

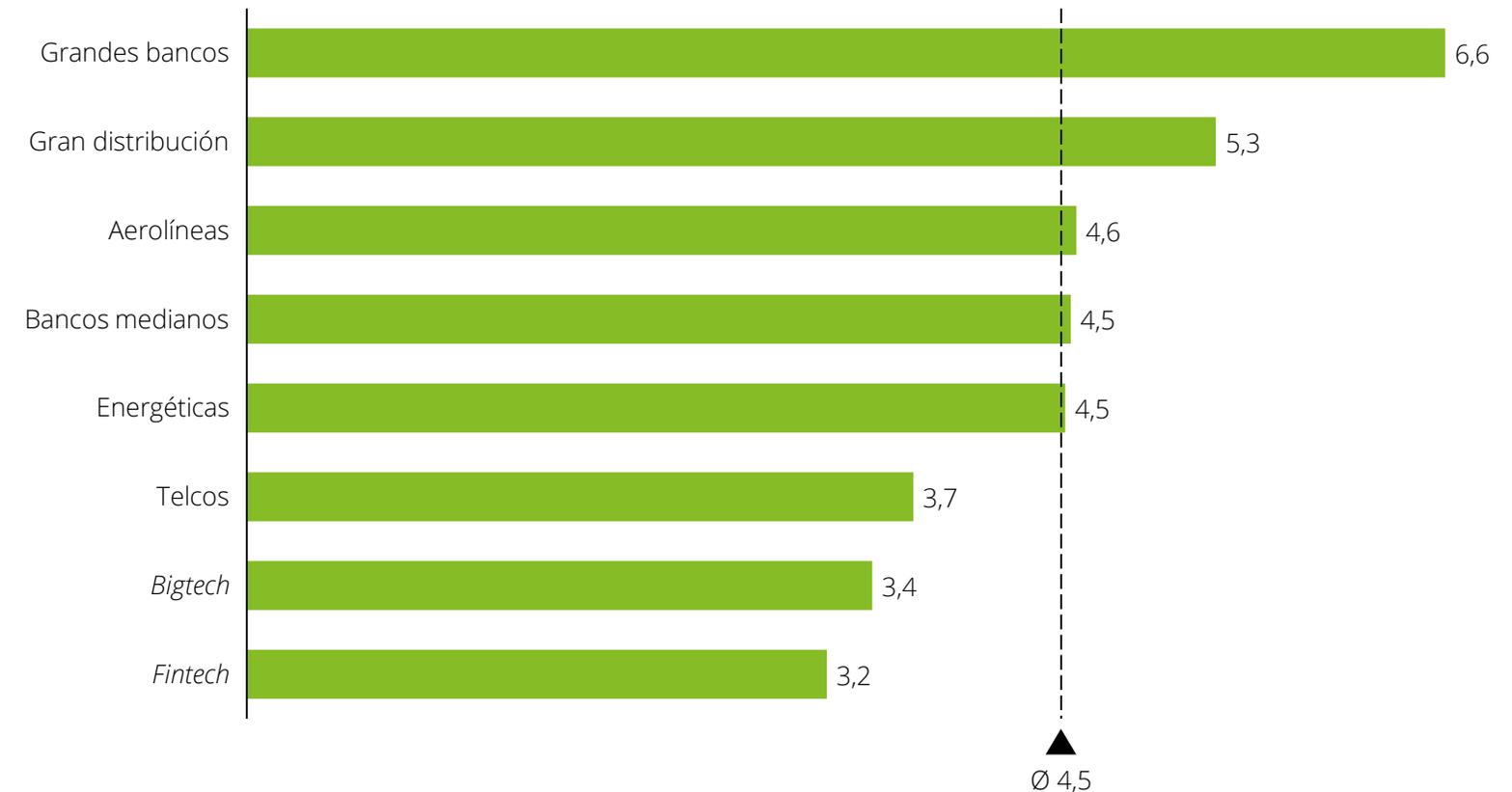
Los clientes confían en mayor medida en organizaciones tradicionales como bancos o gran distribución que en empresas más innovadoras como Telcos, *Bigtech* o *Fintech*.

El hecho de que los grandes bancos sean entidades consolidadas, reguladas y con un grado de exposición al público muy elevado, provoca que más del 50% de los clientes bancarios, confíen en ellos para la gestión de su información.

Por otro lado, cabe destacar la confianza de los consumidores en la gran distribución, fruto de la relación continuada, y el tratamiento de información alineada con las expectativas del cliente.

Por último, es necesario señalar el clima de desconfianza que rodea a las *Bigtech*, fruto de los numerosos escándalos de *Bigtech* como Facebook (*Cambridge Analytica Scandal*)⁽⁴⁾ o Google (2018 Google+ Breach)⁽⁵⁾.

Figura 16: NTS de confianza en organizaciones para gestión de información (NTS-i)



Nota: Las respuestas se presentaban en una escala Likert de 4 respuestas: "Me genera confianza (1)", "Ni confío ni desconfío (0)", "Me genera desconfianza (-1)", "Ns/nc (0)" calculando el NTS-i como la suma de las respuestas obtenidas y presentada en una escala de 0 a 10 puntos (4) (5): Ver bibliografía

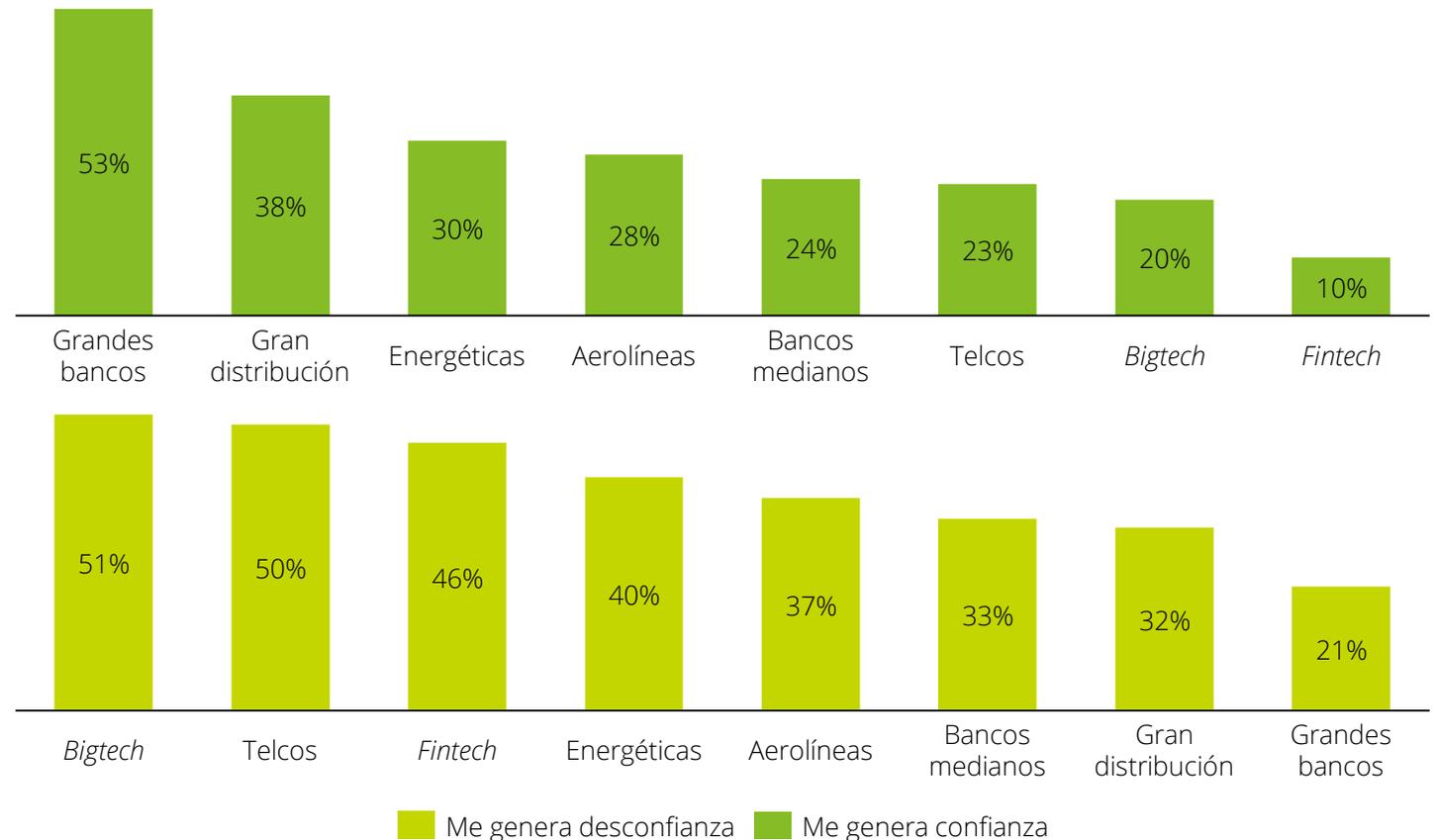


¿Cuál es el grado de confianza de los clientes en las distintas organizaciones para mantener segura su información?

Los resultados, son muy similares a los obtenidos a la hora de medir el grado de confianza en organizaciones para la gestión de ahorros: los bancos grandes generan confianza a la hora de gestionar información personal y transaccional de manera segura al 53% los clientes, muy por encima de la gran distribución, segundo en la clasificación, con el 38% de los clientes.

Por otro lado, existen altos niveles de desconfianza en las *Bigtech* (51%), *Telcos* (50%) y *Fintech* (46%) en la gestión de la información, lo que podría constituir un reto relevante a la hora de ofertar productos o servicios que requieran altos niveles de privacidad o seguridad de la información, como ocurre con la mayor parte de los servicios financieros.

Figura 17: Grado de confianza en las siguientes organizaciones para mantener segura su información





¿Varía la confianza en el sector bancario en función de la entidad de la que se es cliente?

Figura 18: Confianza en el sector financiero para gestión de información (total grado de confianza en Bancos grandes y medianos)

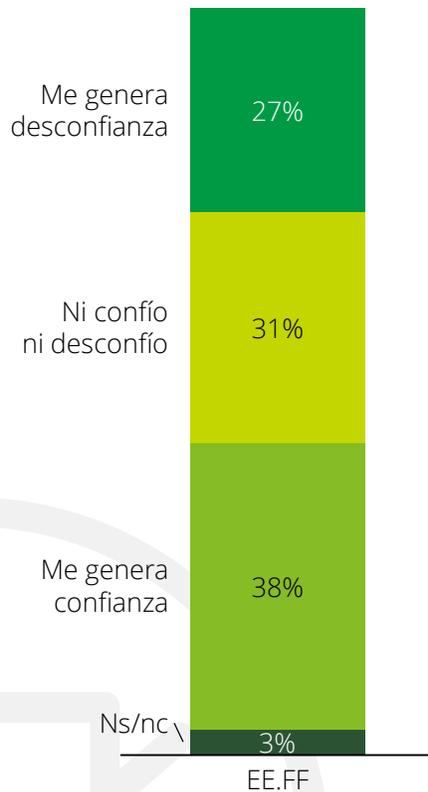
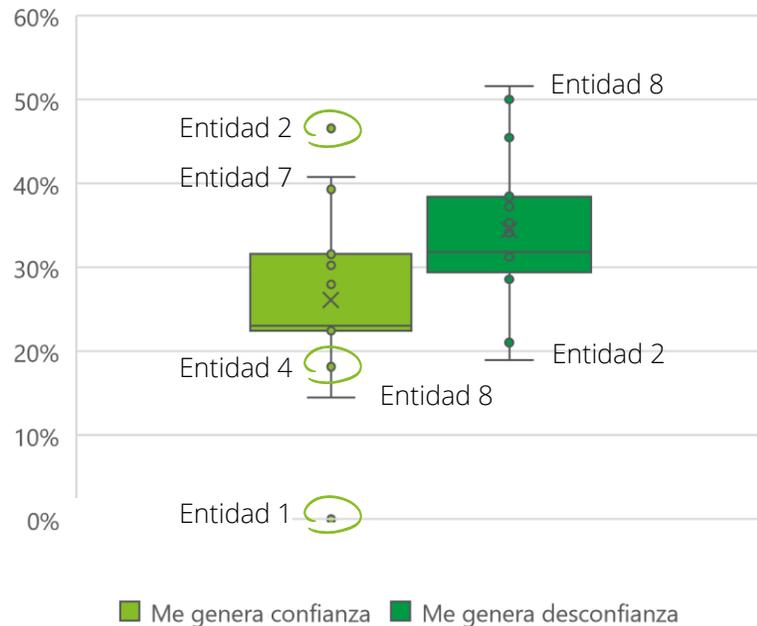


Figura 19: Grado de confianza/desconfianza en el sector financiero para gestión de información en función de la Entidad



Entidad	NTS-i
Entidad 2	6,4
Entidad 3	5,5
Entidad 7	5,5
Entidad 6	5,5
Entidad 11	4,9
Entidad 10	4,8
Entidad 14	4,8
Entidad 5	4,6
Entidad 13	4,4
Entidad 12	4,3
Entidad 4	4,3
Entidad 15	4,2
Entidad 9	3,9
Entidad 8	3,1
Entidad 1	2,5

La media general del grado de desconfianza para gestión de información es mayor que la media general del grado de desconfianza para la gestión de ahorros. No obstante, la media del grado de confianza para gestión de información en el sector bancario es menor que la media del grado de confianza para gestión de ahorros. Este hecho puede significar entre otras opciones, que los clientes confían más en las entidades financieras para la gestión de sus ahorros que para la gestión de su información personal. A su vez, cabe destacar como en 9 de las 15 entidades representadas, el grado de confianza es mayor en la gestión de ahorros que en la gestión de información, mientras que únicamente en 2 entidades el grado de desconfianza en la gestión de ahorros supera al de la gestión de información.

Nota: Las respuestas se presentaban en una escala Likert de 4 respuestas: "Me genera confianza (1)", "Ni confío ni desconfío (0)", "Me genera desconfianza (-1)", "Ns/nc (0)" calculando el NTS como la suma de las respuestas obtenidas y presentado en una escala de 0 a 10 puntos



Caso de estudio – *Cambridge Analytica*

¿Por qué las *Bigtech*, indispensables en el día a día del cliente, cuentan con unos niveles de confianza tan bajos a la hora de gestionar información?

El caso Facebook – *Cambridge Analytica* ha sido uno de los mayores escándalos políticos y tecnológicos de los últimos años. El uso fraudulento y sin consentimiento, para fines políticos, de información personal de más de 50 millones de usuarios de Facebook, se convirtió en una de las mayores filtraciones de la historia.

“ Sabíamos a qué tipo de mensajes eras sensible, en términos de temática, contenido, tono, si transmitían miedo o no, etc. Por tanto, sabíamos qué mensajes seleccionar, la forma de transmitirlos y la cantidad de veces que teníamos que contactarte para cambiar la forma en la que pensabas sobre algo ”

Chris Wylie, *Data analyst C.A.*⁽⁶⁾

- A Aproximadamente 320.000 americanos realizaron una encuesta política/personal en la que se exigía acceder mediante Facebook.
- B *Cambridge Analytica* recopiló información personal de los participantes disponible en Facebook, así como de sus amistades dentro de la plataforma.
- C Los resultados de las encuestas se contrastaron con su actividad (*likes*, publicaciones...) en Facebook, desarrollando patrones psicológicos y de conducta a partir de la explotación de la información.
- D Mediante el uso de algoritmos e información de otras fuentes, se crearon macro bibliotecas de información que permitieron realizar marketing político ultra personalizado para cada usuario.

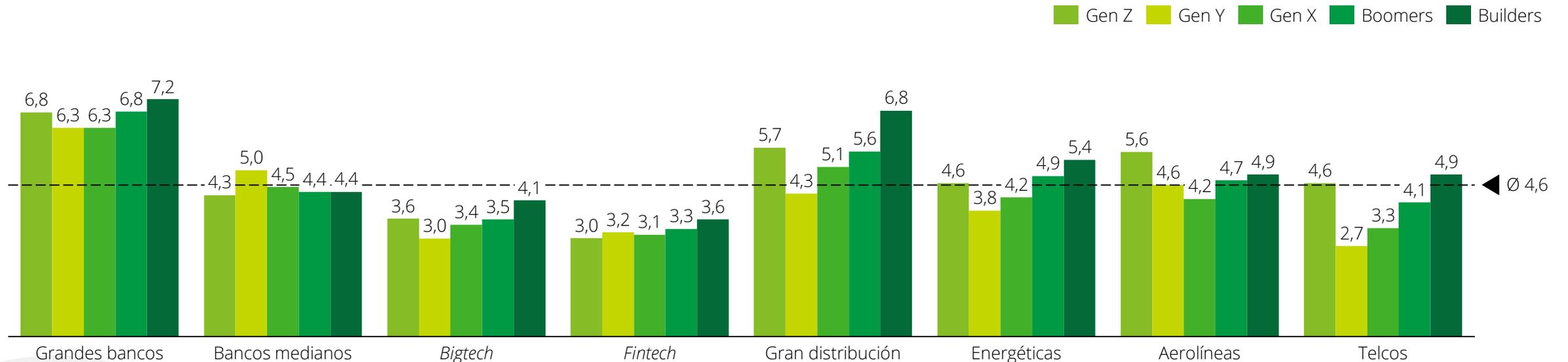


(6): I made Steve Bannon's psychological warfare tool: meet the data war whistleblower; The Guardian; Marzo 2018



¿Influye la edad del cliente en la confianza para la gestión de la información? (1/2)

Figura 20: Confianza en organizaciones para gestión de información (NTS-i por generación)



Los *Builders*, la generación más madura de clientes, son el segmento que muestra mayor predisposición a la cesión de datos, probablemente fruto del desconocimiento, o simplemente de su menor presencia *online*.

Por el contrario, la Generación X es la más contraria a la cesión de datos, lo cual se plasma en los menores NTS para gestión de información en *Fintech* y *Bigtech*, posiblemente resultado de las polémicas en las que se han visto inmersas empresas como Facebook o Google.

A pesar de ser la segunda tipología de organización con mayor NTS-i, la gran distribución muestra un perfil muy asimétrico por segmento de edad, observándose diferencias muy significativas (> 40%) entre la Generación Y y los *Builders*.

Nota: Las respuestas se presentaban en una escala Likert de 4 respuestas: "Me genera confianza (1)", "Ni confío ni desconfío (0)", "Me genera desconfianza (-1)", "Ns/nc (0)" calculando el NTS como la suma de las respuestas obtenidas y presentada en una escala de 0 a 10 puntos



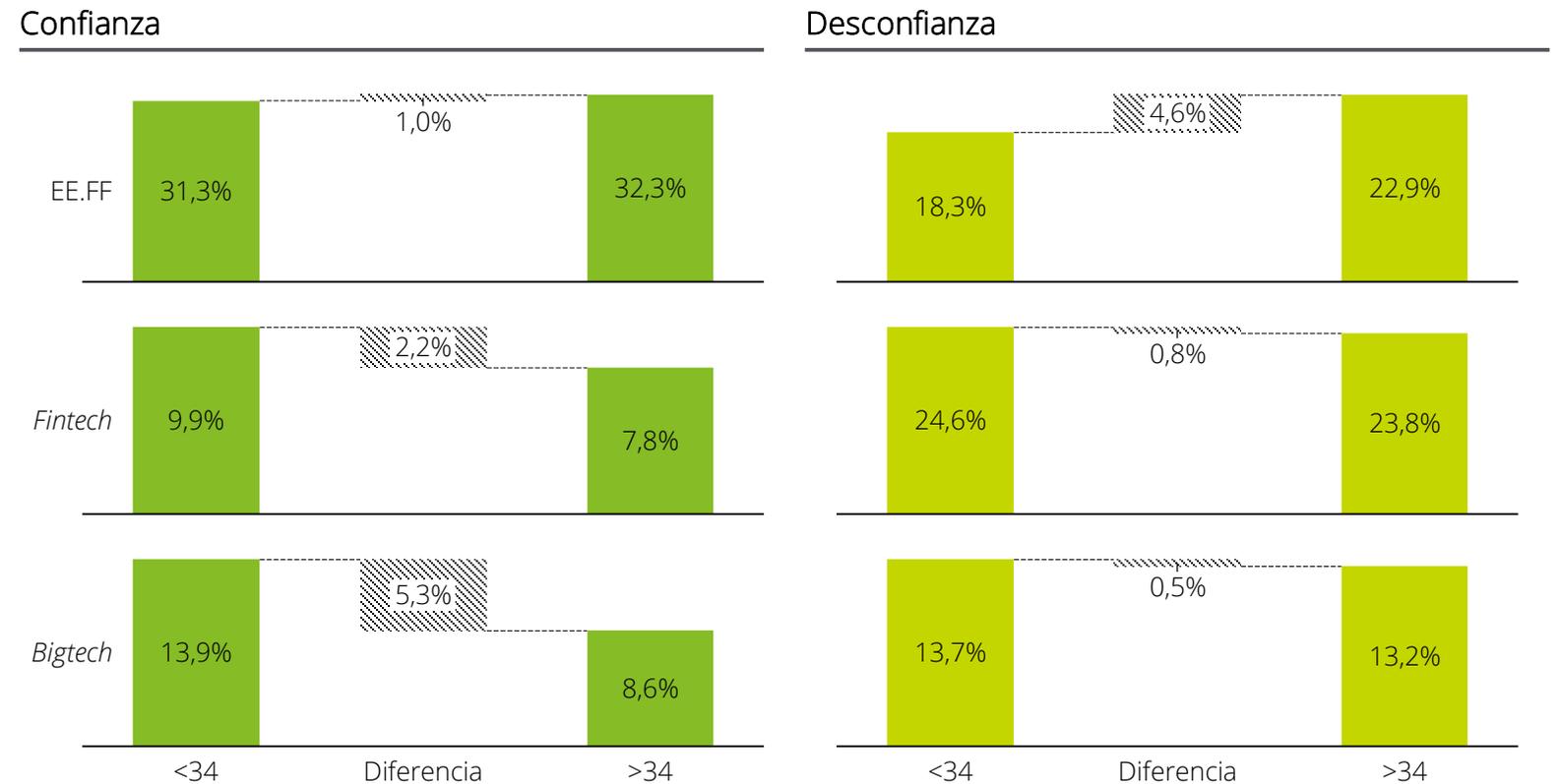
¿Influye la edad del cliente en la confianza para la gestión de la información? (2/2)

Como ya se ha evidenciado previamente, los niveles de confianza en la gestión de información varían en función de la edad. Sin embargo, la variación del nivel de confianza depende considerablemente de la tipología de organización.

En la figura 21 se observa cómo los niveles de confianza en las entidades financieras permanecen prácticamente invariables en función de la edad pero los niveles de desconfianza se incrementan. Una posible explicación es que cuanto más extensa es la relación cliente/EE.FF, más probable es que se haya producido algún incidente que haya deteriorado la confianza.

La confianza en organizaciones más disruptivas como *Bigtech* y *Fintech* por parte de jóvenes menores de 34 años, es más alta en términos relativos que la de clientes de mayor edad. No obstante, los niveles de desconfianza permanecen prácticamente invariables en función de la edad.

Figura 21: Confianza para la gestión de información (por rango de edad)





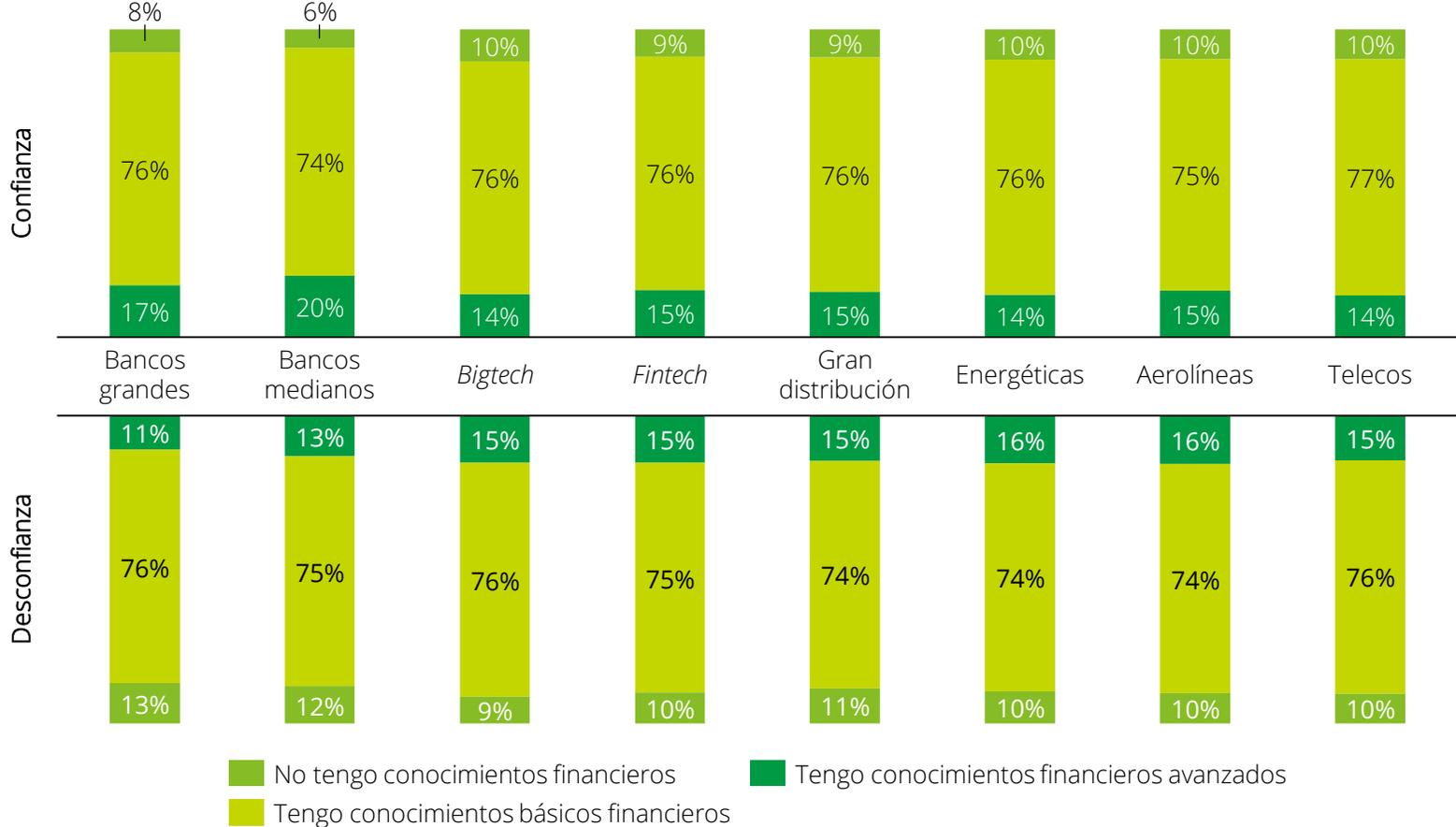
¿Depende la confianza para la gestión de la información del grado de formación financiera?

No se aprecian diferencias significativas entre los clientes en función de su nivel de educación financiera a la hora de confiar en las distintas organizaciones para la gestión de su información.

Los clientes con conocimientos financieros elevados que "Confían" en las distintas organizaciones, oscila entre el 14%, y el 20%, mientras que aquellos que desconfían, oscilan entre un 9% y un 16%, no suponiendo diferencias representativas.



Figura 22: Confianza en gestión de información (por grado de formación financiera)





¿Depende la confianza para la gestión de la información del nivel de vinculación?

Figura 23: Confianza en el sector bancario para la gestión de información (por número de productos contratados)

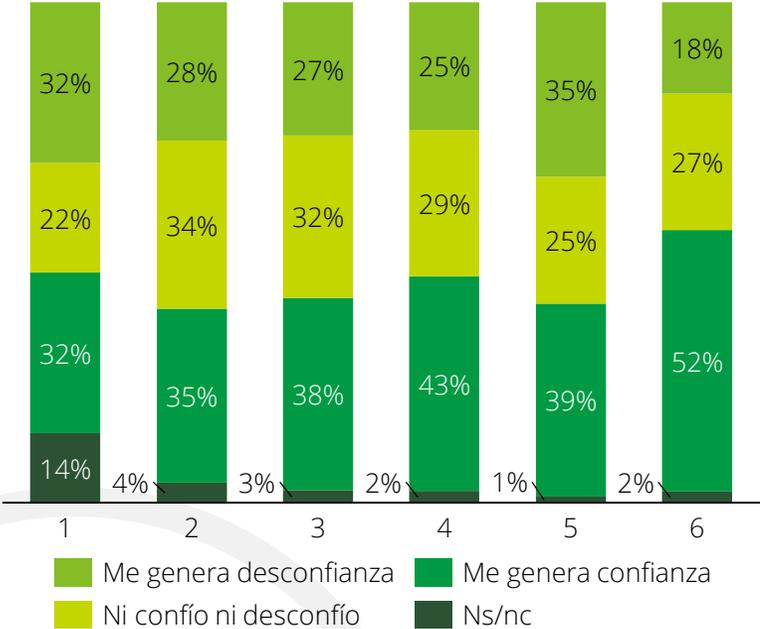
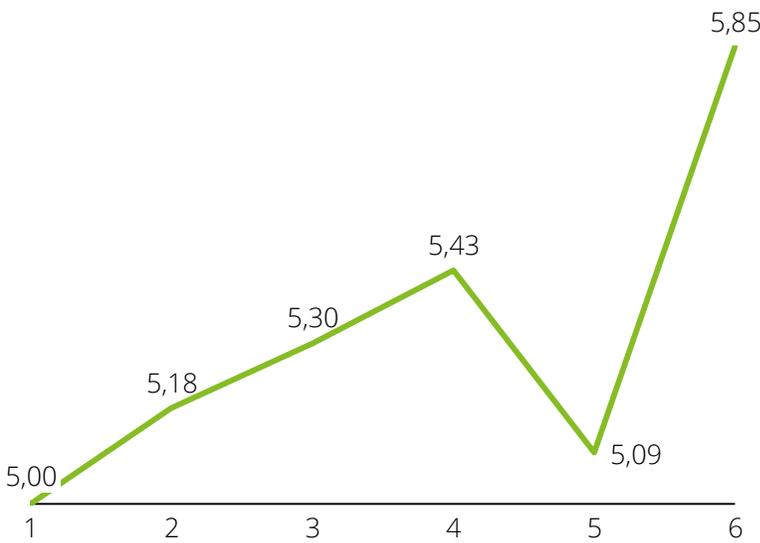


Figura 24: Distribución de clientes por número de bancos y número de productos (% sobre el total de clientes)

Número de productos por cliente	Número de bancos por cliente					
	1	2	3	4	5	6
6	1%	1%	0%	0%	0%	0%
5	3%	3%	1%	0%	0%	0%
4	10%	10%	2%	1%	0%	0%
3	19%	12%	2%	0%	0%	0%
2	21%	6%	1%	0%	0%	0%
1	4%	1%	0%	0%	0%	0%

Figura 25: NTS de confianza en el sector bancario para la gestión de información (por número de productos contratados)



Al igual que ocurre con la confianza en la gestión de ahorros, a mayor número de productos bancarios contratados, mayor confianza en el sector bancario para la cesión de información.

Nota: Las respuestas se presentaban en una escala Likert de 4 respuestas: "Me genera confianza (1)", "Ni confío ni desconfío (0)", "Me genera desconfianza (-1)", "Ns/nc (0)" calculando el NTS-i como la suma de las respuestas obtenidas y presentada en una escala de 0 a 10 puntos

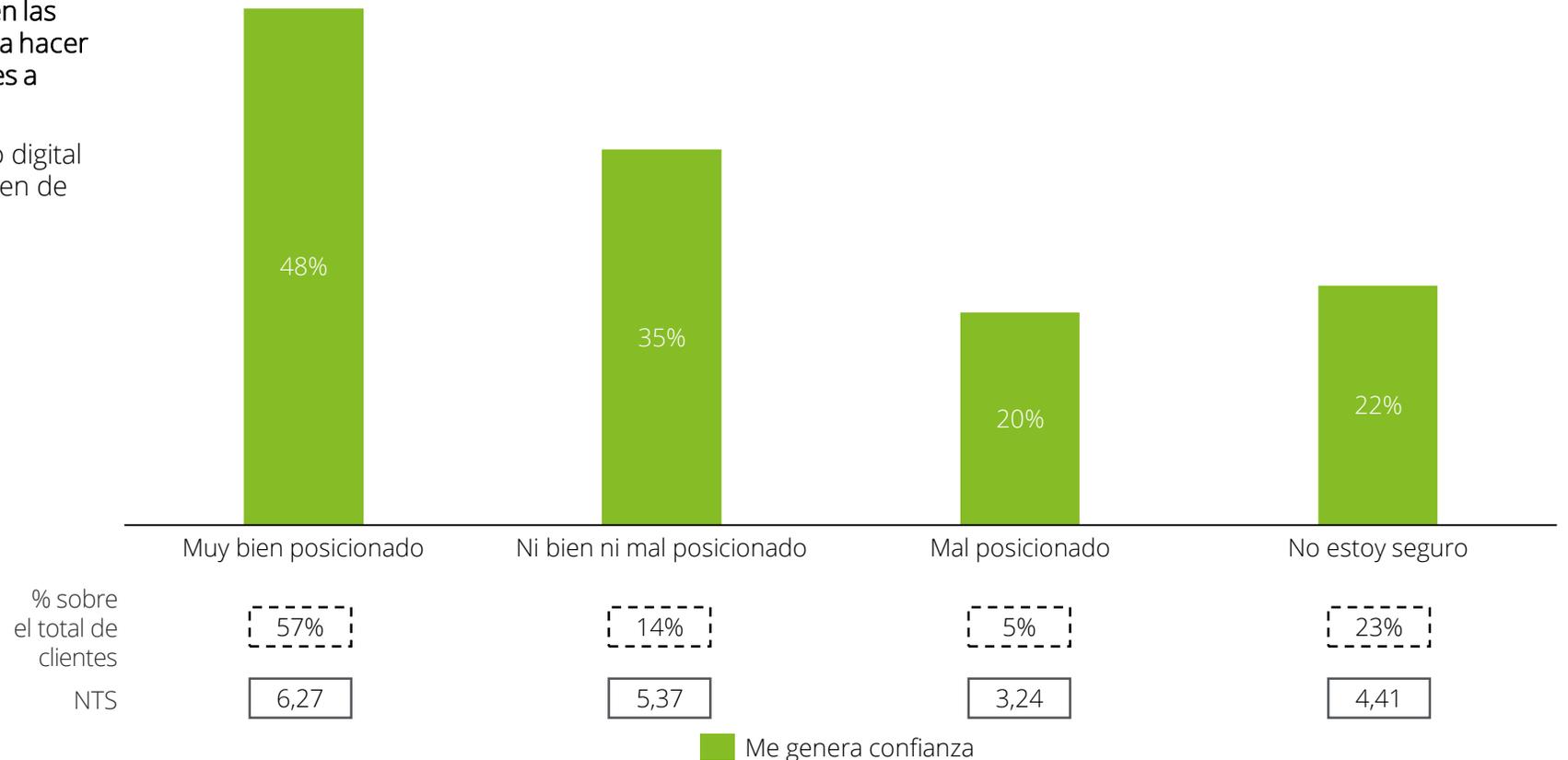


¿Cuál es el grado de confianza a la hora de gestionar información en el sector financiero?

La percepción de los clientes sobre el grado de preparación de los bancos ante el nuevo entorno digital cobra especial relevancia. Los clientes que perciben las entidades financieras como bien posicionadas para hacer frente al entorno digital son 2,4 veces más proclives a confiar en ellas la gestión de su información.

Así, el grado de preparación ante el nuevo entorno digital es una pieza indispensable para generar una imagen de confianza en los clientes de cara a la gestión de su información.

Figura 26: Grado de confianza a la hora de gestionar información en el sector financiero (por percepción del grado de preparación del sector bancario para el nuevo entorno digital)



Nota: Las respuestas se presentaban en una escala Likert de 4 respuestas: "Me genera confianza (1)", "Ni confío ni desconfío (0)", "Me genera desconfianza (-1)", "Ns/nc (0)" calculando el NTS como la suma de las respuestas obtenidas y presentada en una escala de 0 a 10 puntos

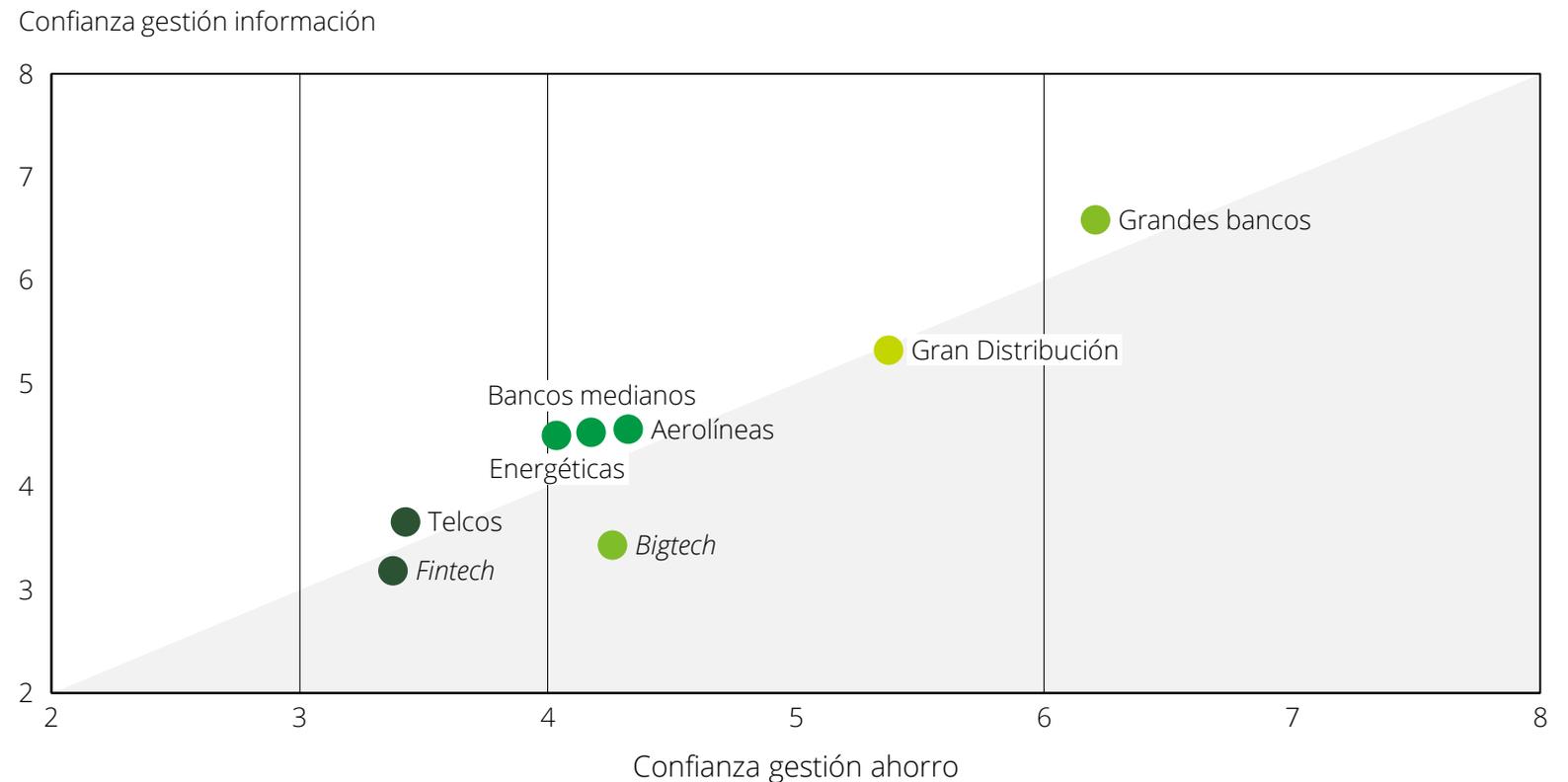


Relación entre confianza en la gestión de ahorros y gestión de información

Si bien, como norma general, existe una alta correlación entre la confianza necesaria para gestionar los ahorros de los clientes y la requerida para gestionar su información, las *Bigtech* tienen el reto de alinear ambas percepciones.

“ Si perdemos la confianza, perderemos al cliente ”
 José María Roldán, presidente de la AEB⁽⁷⁾

Figura 27: Confianza para mantener segura la información vs. Confianza en organizaciones para gestión del ahorro



Nota: Las respuestas se presentaban en una escala Likert de 4 respuestas: "Me genera confianza (1)", "Ni confío ni desconfío (0)", "Me genera desconfianza (-1)", "Ns/nc (0)" calculando el NTS de gestión de ahorros e información como la suma de las respuestas obtenidas y presentada en una escala de 0 a 10 puntos (7): Cómo construir una relación de confianza con los clientes financieros a través de la tecnología; BBVA; 2019



Integridad





El camino hacia un modelo de confianza en la relación cliente-empresa

Deloitte *Trustworthiness Model*⁽⁸⁾ - ¿Qué es la confianza en la relación cliente-empresa?

Las organizaciones consideradas dignas de confianza por el consumidor son aquellas que cumplen las promesas realizadas.

De acuerdo con estudios de Deloitte, el 49% de los clientes confían en que “su banco” cumpla sus promesas, pero únicamente el 26% de los clientes confían en que “otros bancos” lo hagan⁽⁹⁾.

“ La reputación y la confianza del cliente son las claves del negocio bancario ”

Pablo Hernández de Cos, Gobernador del Banco de España⁽¹⁰⁾

La mentalidad apropiada

Las organizaciones deben asumir sus promesas y hacer al cliente consciente del compromiso de la empresa en el día a día para el cumplimiento de las mismas.

El cliente es más proclive a cuestionar la ética de una organización más que sus productos. El elemento clave a la hora de generar confianza no es el producto, sino las acciones de las empresas.

Las capacidades adecuadas

Es fundamental que las organizaciones, ante todo, cumplan las promesas. Para ello, es fundamental disponer del personal, capacidades y sistemas adecuados. Es necesario realizar un ejercicio de reflexión previo con el objetivo de identificar el grado de preparación de la compañías para el cumplimiento de sus promesas.

¿Qué implicaciones conlleva para la empresa?

- ¿Hasta qué punto se comprenden las promesas que se han realizado a sus clientes?
- ¿Se cuenta con el *expertise* y *know-how* imprescindible para llevar a cabo las promesas adoptadas?
- ¿Se desarrollan productos y servicios en línea con las necesidades del cliente?

(8): Deloitte *Trust Index Banking* 2018

(9): Deloitte *Trust Index Banking* 2018

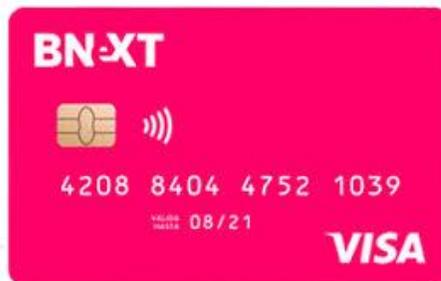
(10): La reputación y la confianza del cliente son las claves del negocio bancario; Invertia; 2019



Caso de estudio – BNeXT

BNeXT es el neobanco nacional más exitoso e importante hasta la fecha. Con más de 400.000 clientes a comienzos de 2020 y operativa en España y México, aspira en 2020 a conseguir más de 1M de clientes y ampliar sus horizontes a Chile, Perú, Colombia o Brasil.

Uno de los pilares que explica el éxito de BNeXT es su modelo de transparencia, comunicación y trato con el cliente. A su vez, cuentan con una comunidad muy activa con más de 5.000 usuarios, donde se invita a participar a los clientes en temas de discusión relevantes, como proponer nuevas ideas, mejoras de producto, etc. fomentando la confianza entre sus usuarios.



Principales valores fomentados desde BNeXT

Transparencia y humildad

Desde BNeXT se pretende ser lo más **transparente posible** reconociendo los fallos cuando estos ocurren.

Comunidad

En BNeXT tratan de **escuchar la opinión de todos sus clientes** a través de la completa **comunidad** que han desarrollado.

Simplicidad

Ante todo, BNeXT apuesta por un **producto fácil e intuitivo**, minimizando **potenciales problemas** al cliente.

El cliente en el centro

Desde BNeXT se **apuesta por el trato personalizado** tanto en la **gestión diaria** como en la **solución de incidencias**.

Flexibilidad

BNeXT **escucha a sus clientes** y aprende de ellos. El **cliente marca lo que necesita** dentro de una viabilidad comercial.

Innovación

BNeXT apuesta por la búsqueda de **soluciones innovadoras y efectivas** a partir de la **originalidad y la creatividad**.

“ La banca tradicional tiene una estructura de costes enorme, por ello hay muchos clientes que nunca le van a ser rentables, pero para nosotros sí porque nuestros costes son muy inferiores [...] Un 30% de nuestros clientes son de zonas rurales, clientes de cooperativas de créditos. Creo que ayudamos a evitar la exclusión financiera ”

Alfonso Sáinz de Baranda, Chief Growth Officer BNeXT⁽¹¹⁾

(11): Juan Antonio Rullán y Alfonso Sáinz de Baranda (BNeXT): “No vamos a cobrar por fallar, la banca tradicional, sí”; Cinco Días; 2020



Privacidad





El nuevo entorno hace de la privacidad un elemento clave para el cliente

Hasta la fecha, las entidades financieras tradicionales han competido principalmente considerando dos variables, precio y experiencia de cliente. En los últimos tiempos ha surgido una tercera palanca que ha ganado relevancia: la privacidad y seguridad de los datos, particularmente importante en un modelo bancario abierto con un elevado intercambio de los mismos.

Saber que una organización almacenará y gestionará los datos de forma segura es fundamental para generar confianza. Para ello, las organizaciones necesitarán crear un entorno en el que el intercambio de datos de clientes se realice bajo un prisma de seguridad, transparencia y justicia.

La predisposición de los clientes a compartir datos en un modelo de banca abierta dependerá del nivel de confianza que tengan en las organizaciones para gestionar la información, de la transparencia sobre la forma en que la misma será utilizada y del valor tangible que les ofrezcan a cambio de esa información. La capacidad de comunicación que tengan las organizaciones a la hora de transmitir estos atributos a sus clientes se convierte, por tanto, en un elemento esencial.

Desde el 2014 la Unión Europea recoge el “Derecho al Olvido”⁽¹³⁾ a partir de la Sentencia del TJUE publicada el 13/05/2014, que permite a los consumidores, bajo ciertas condiciones, pedir a las empresas que eliminen los datos que hayan hecho disponibles *online*. Si se añade a este hecho la entrada en vigor en mayo de 2016 de la nueva normativa de protección de datos (GDPR), la protección de la privacidad del cliente no es únicamente un requerimiento para el desarrollo del negocio sino una exigencia regulatoria de primer nivel.

No obstante, será necesario monitorizar si las acciones de mitigación de los impactos del COVID-19 en relación a la privacidad (apps de seguimiento y monitorización) supondrán un cambio de tendencia o no en cuanto al tratamiento de la misma.



“Claramente, los datos están en auge [...] Pero hay un cierto desorden en cuanto a las normas que rigen el uso de los datos en las empresas. Por ello, es crítico para las empresas que se cree consistencia en la regulación de los datos a nivel global

Carlos Torres, Presidente BBVA⁽¹²⁾

(12): Necesitamos crear consistencia en la regulación de los datos a escala global; BBVA, Octubre 2019

(13): Ver bibliografía



Los clientes son recelosos a compartir su información personal, aunque existen diferencias en función de la tipología de organización

Menos de la mitad de las personas están dispuestas a compartir información a cambio de beneficios sobre sus transacciones bancarias con cualquier tipo de organización, incluidos los bancos, y sólo un 16% afirma sentirse "Bien" al respecto.

Las personas están más dispuestas a compartir información con organizaciones en las que tienen un mayor nivel de confianza en la gestión de la misma, en particular, con los grandes bancos. Esto puede reflejar una mayor confianza en los marcos de privacidad y seguridad de la información del sector financiero en comparación con otras organizaciones. No obstante, es interesante observar que aquellos clientes que están dispuestos a ceder los datos, confían más en la gran distribución (61%) que en los bancos medianos (33%).

Las *Bigtech* y las *Fintech* se enfrentan a un reto mayor para convencer a los consumidores de que compartan su información. Tendrán que empezar por ganarse la confianza de los consumidores en su capacidad para recopilar y manejar con seguridad información personal y datos de las transacciones. Para lograrlo, será importante que adopten medidas estrictas de privacidad y transparencia y que se comprometan de forma inequívoca frente a ellos.

Figura 28: Cómo se sienten a la hora de compartir datos a cambio de beneficios

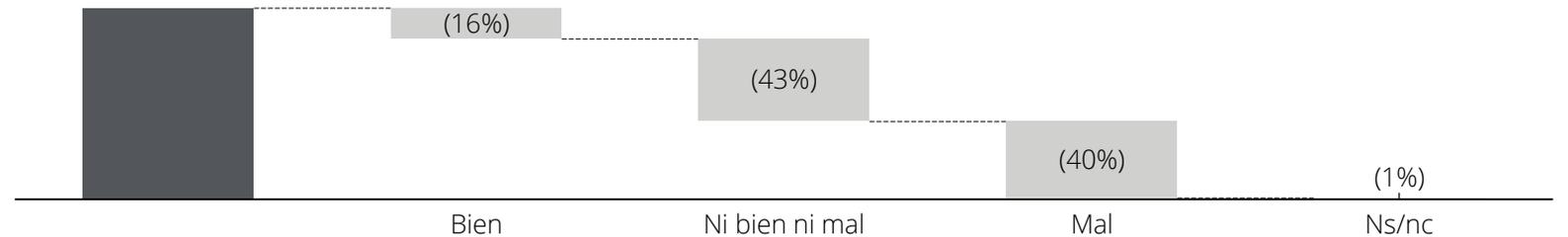


Figura 29: De los que se sienten bien, cómo confían en las distintas organizaciones

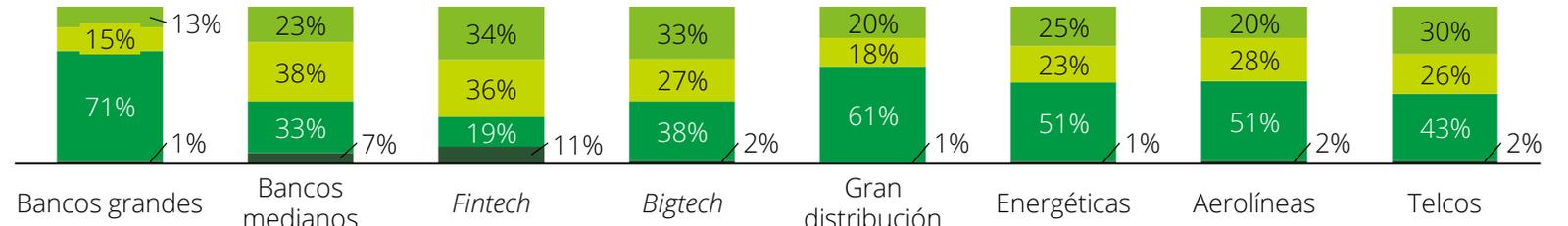
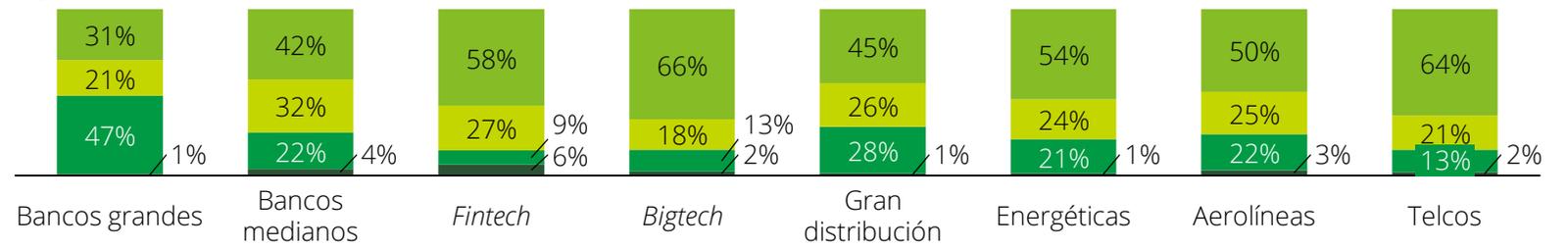


Figura 30: De los que se sienten mal, cómo confían en las distintas organizaciones



Me genera desconfianza Ni confío ni desconfío Me genera confianza Ns/nc



¿De qué depende la confianza para la cesión de datos?

Edad, educación financiera y renta son los factores que determinan la predisposición del cliente a ceder sus datos a cambio de beneficios.

Comenzando por la edad, se observa un cambio generacional relevante en los clientes nacidos a partir del año 2000 (Gen Z), los cuales son hasta 10 puntos porcentuales más proclives a ceder datos a cambio de beneficios que generaciones mayores como las Generaciones Y o X.

La educación financiera es también un elemento determinante. Los clientes con conocimientos financieros avanzados son aproximadamente 13 puntos porcentuales más reacios a compartir datos a cambio de beneficios que los clientes sin conocimientos.

Finalmente, los clientes de rentas altas son un hasta 25 puntos porcentuales mas reacios a ceder información que los clientes con ingresos reducidos.

Se abre, por tanto la cuestión de en qué medida los datos más accesibles, aquéllos de cliente de rentas bajas, jóvenes y con conocimientos limitados son atractivos de cara a la generación de negocios.

Figura 31: Cómo se sienten a la hora de compartir datos a cambio de beneficios por edad

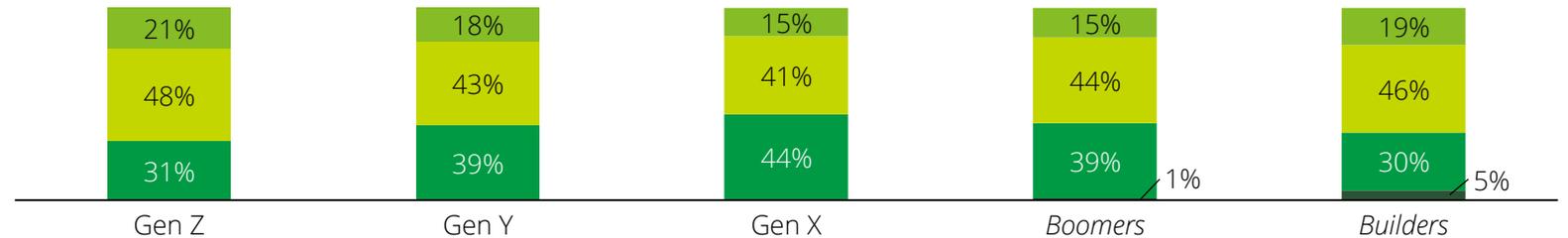


Figura 32: Cómo se sienten a la hora de compartir datos a cambio de beneficios por educación financiera

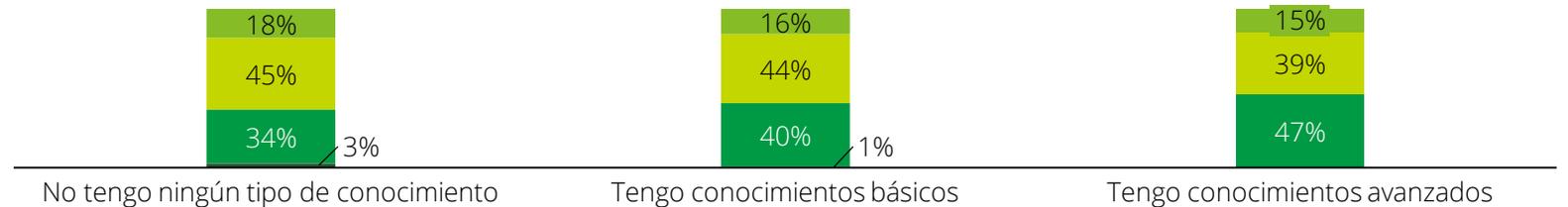
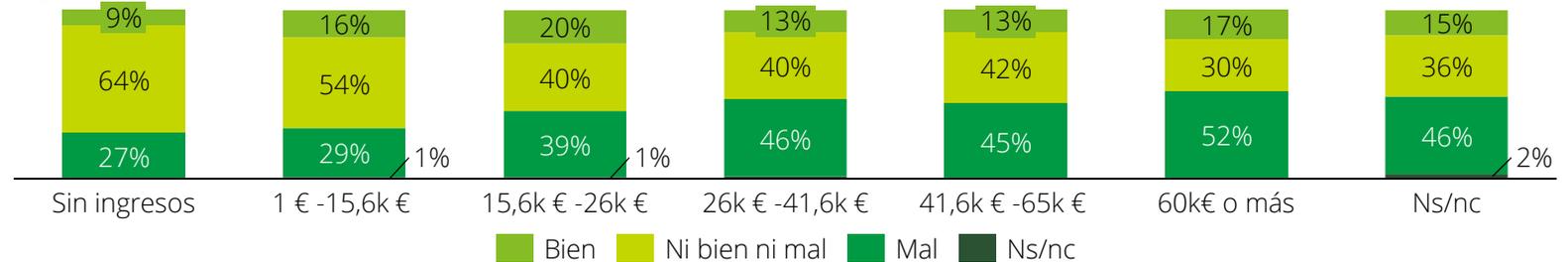


Figura 33: Cómo se sienten a la hora de compartir datos a cambio de beneficios por renta (€ brutos anuales)





¿Qué tipología de beneficios prefieren los clientes a cambio de sus datos?

Respecto a los beneficios que valoran los clientes de cara a compartir sus datos, se observa un claro sesgo hacia beneficios económicos tangibles en comparación con otro tipo de beneficios, como nuevos servicios, acceso a servicios exclusivos o atención preferente. Esto es coherente con el hecho de que los clientes más proclives a ceder sus datos a cambio de beneficios son precisamente aquellos más sensibles económicamente.

Sorprende, no obstante, el hecho de que si bien no existe una correlación clara entre la propensión a ceder información a cambio de un servicio exclusivo u otras condiciones no económicas en función de la edad, los clientes senior son más sensibles a las condiciones económicas respecto a la cesión de datos que los clientes junior, y mucho menos abiertos que estos a ceder datos a través de aplicaciones de gestión financiera (PFMs).

Figura 34: Segmentación de la valoración de beneficios a recibir (económicos vs. otros) a cambio de compartir datos personales

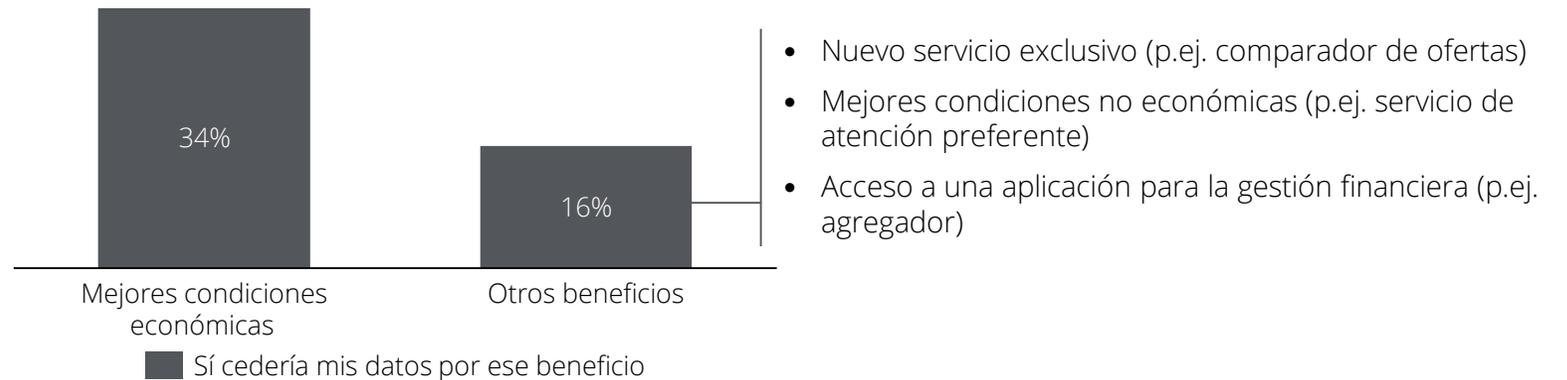
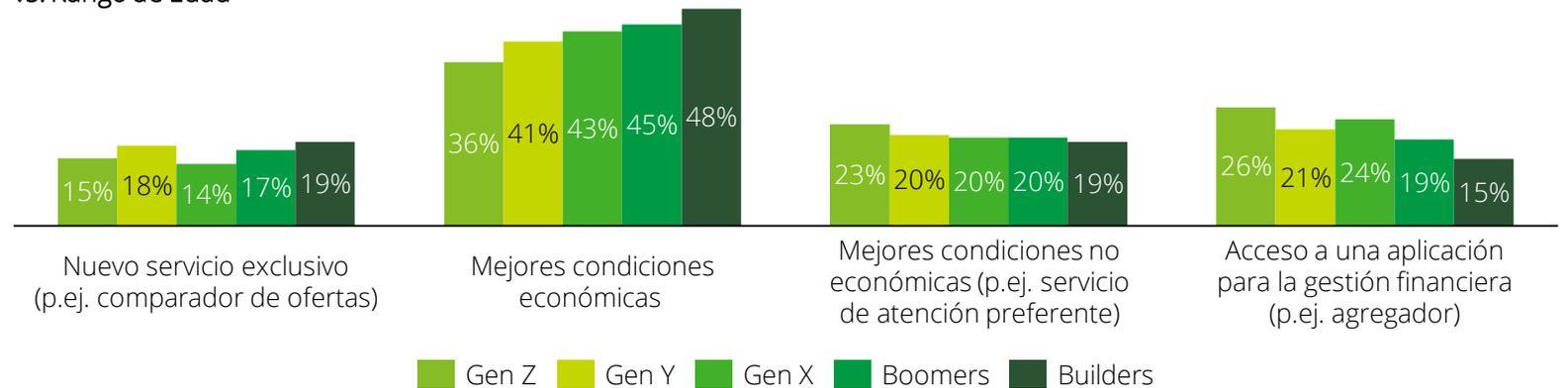


Figura 35: Segmentación por tipología de beneficios que se estaría dispuesto a recibir a cambio de compartir datos personales vs. Rango de Edad





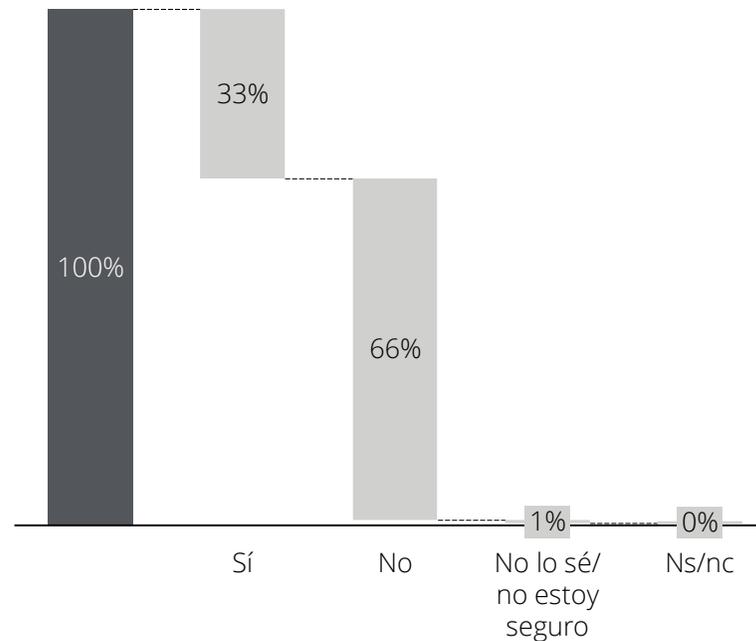
El uso de los agregadores

Los agregadores financieros, soluciones que permiten aunar todos los productos financieros (cuentas bancarias, tarjetas, etc.) en una sola aplicación, independientemente de con qué entidad financiera estén contratados, han sido el primer caso de uso de banca abierta que se ha generalizado en todo el sector.

Para entender si los clientes adoptan soluciones en las que la cesión de privacidad es un pilar básico, se ha preguntado sobre el uso de agregadores financieros. El 33% de los encuestados afirma haber usado los agregadores alguna vez pero la gran mayoría de los encuestados (66%) nunca lo ha hecho (Figura 36).

El escaso uso a día de hoy de este tipo de soluciones es un indicador de la reticencia de los clientes a compartir datos a otras organizaciones, bien es cierto que la entrada de PSD2 es relativamente reciente y que se espera un incremento gradual de este tipo de aplicaciones.

Figura 36: Uso de agregadores



“ Aplicaciones como la nuestra (Fintonic) existen porque dan un servicio y un valor para el usuario. Darles el poder de la información a los usuarios es muy importante ”

Lupina Iturriaga, CEO de Fintonic⁽¹⁴⁾

(14): Unconference 2017; Finnovating, Marzo 2017



Búsqueda de información





El impacto de la búsqueda de información

La calidad competitiva de un mercado financiero viene determinada por el nivel de información del que disponen los partícipes del mismo. Por ello, se han analizado las fuentes de información utilizadas por los clientes a la hora de seleccionar nuevos proveedores bancarios.

Los clientes priorizan dos fuentes de información para cambiar de banco:

- **Búsqueda de información en comparadores o reseñas:** incluye reseñas *online* y portales donde se pueden consultar las características de uno o varios productos de diferentes proveedores, permitiendo la comparación de los mismos para una mejor elección de los usuarios.
- **Consejo de terceros:** incluye las recomendaciones recibidas y las preguntas realizadas a personas de confianza.

De los resultados del estudio, se desprende además lo siguiente:

Los clientes no buscan de forma proactiva información

respecto a productos similares o alternativos de otros proveedores bancarios. La mitad de los encuestados no han emprendido ningún tipo de actividad para aunar información sobre otros productos bancarios u ofertas en los últimos dos años (Figura 37).

La mayoría de los españoles están satisfechos con sus actuales productos y proveedores bancarios, o al menos, no lo suficientemente insatisfechos como para buscar información respecto a otros productos.

Asimismo, el sector bancario español saca buena nota (7º puesto mundial) en términos de reputación según un informe sectorial de *Brand Finance*, corroborando esta hipótesis⁽¹⁵⁾.

Debido a que los clientes perciben que están satisfechos con su actual producto o proveedor bancario, no recaban información sobre otros productos o proveedores y como no buscan información, no son conscientes de los beneficios de estos productos/bancos alternativos.

Por consiguiente, los clientes no disponen de una información completa para reevaluar su nivel de

satisfacción con su proveedor actual de forma comparativa.

“ Las asimetrías de información son solo una faceta de las imperfecciones de la información, y todas ellas, incluso cuando son pequeñas, pueden tener grandes consecuencias ”

Joseph Stiglitz, Economista y Premio Nobel 2001⁽¹⁶⁾

(15): *Banking 500 - 2020*; *Brand Finance*; Febrero, 2020

(16): *Asymmetries of Information and Economic Policy*; Project Syndicate; Diciembre, 2001



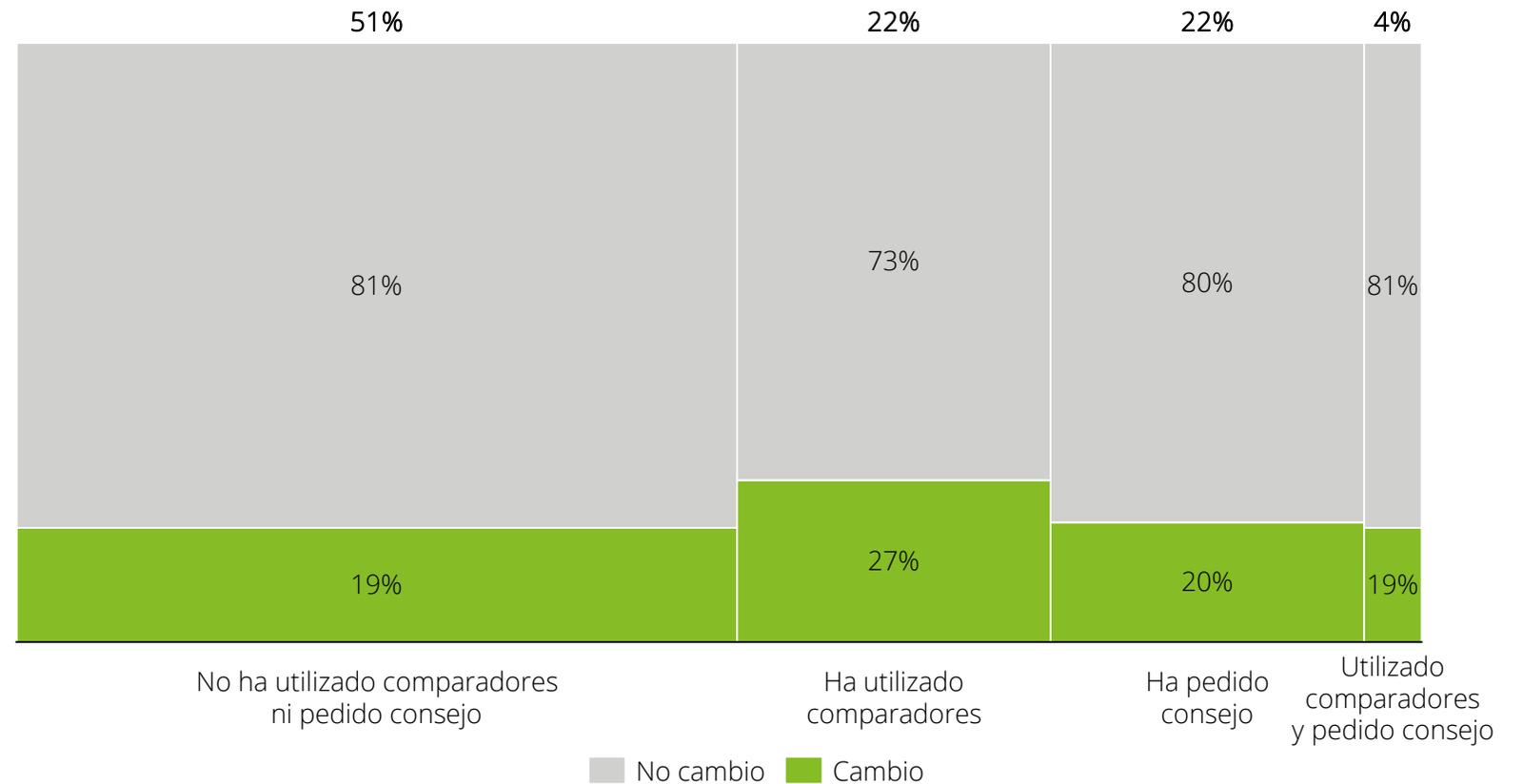
¿Influye la forma de buscar información en la decisión sobre el cambio?

Los clientes que utilizan comparadores son un ~40% más proclives a cambiar de banco que aquellos que no utilizan comparadores ni piden consejo, si bien, estos primeros únicamente suponen un 22% de la base total.

“ Para mejorar hay que cambiar.
Para ser perfecto hay que cambiar a menudo. ”

Winston Churchill⁽¹⁷⁾

Figura 37: Cambio/No cambio vs tipología de búsqueda de información



(17): 'His Complete Speeches'; Winston S. Churchill; 1897 - 1963



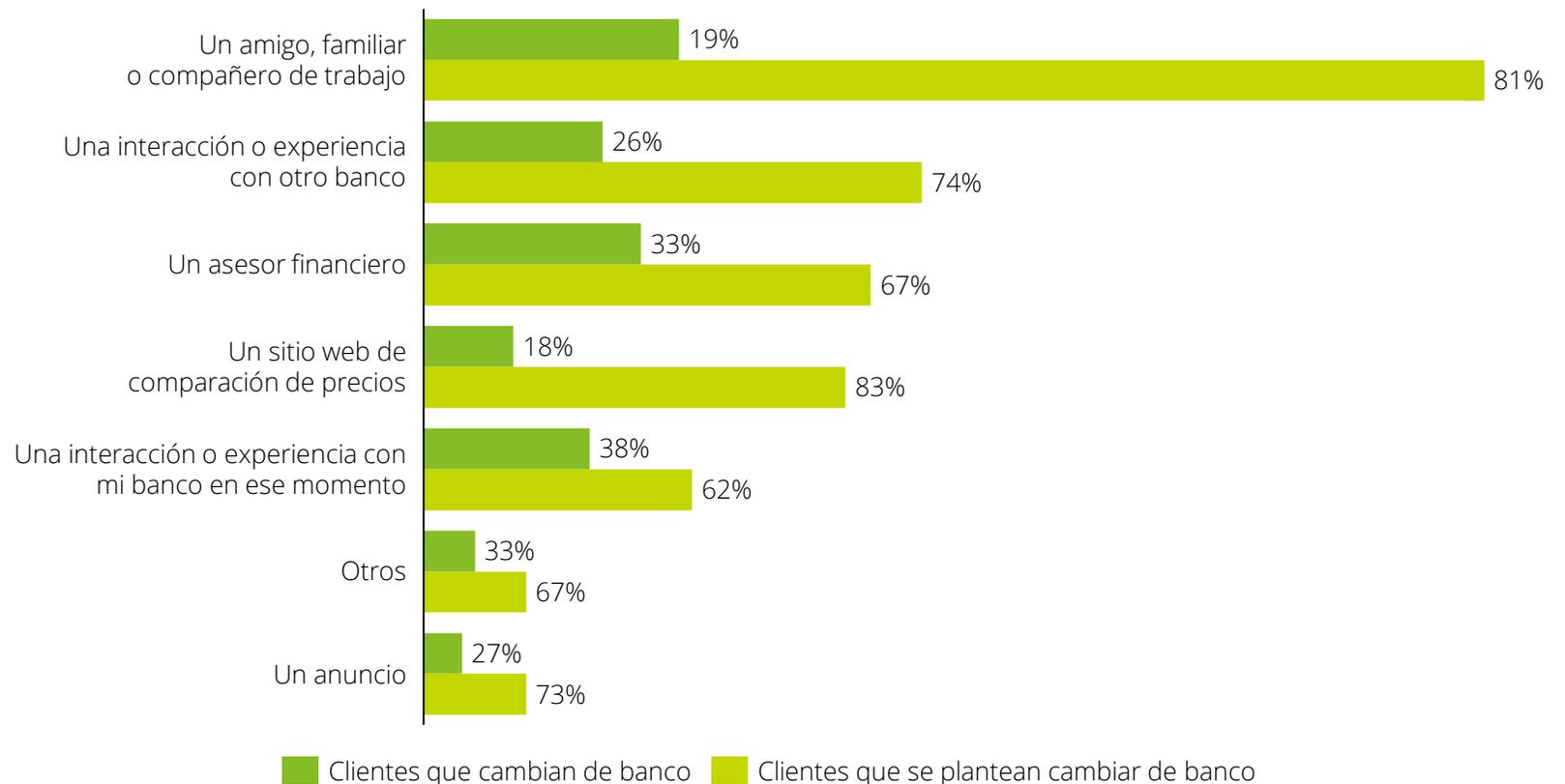
Las fuentes de información más utilizadas por los clientes

Las recomendaciones y consejos de personas de confianza (amigo, familiar o compañero de trabajo) son la fuente de información más relevante tanto para los que tuvieron intención de cambiar, como para los que efectivamente cambiaron de banco.

El papel que desempeñan las recomendaciones personales en las decisiones de los clientes subraya la importancia del factor confianza en la toma de decisiones. Cuando las organizaciones son capaces de generar confianza en sus clientes (p.ej. cumpliendo lo prometido, con transparencia, seguridad, etc.) están accediendo a un colectivo mayor de personas por la influencia que tienen esos clientes en aquellos que les rodean, potenciales clientes a futuro.

Los asesores financieros siguen teniendo gran relevancia, consolidándose como la segunda fuente más relevante entre los clientes que cambian y la tercera entre los clientes que se plantean cambiar. No obstante, las webs de comparación de precios cobran importancia en aquellos clientes que tienen intención de cambiarse, siendo la cuarta fuente más relevante, muy cerca de una fuente mucho más tradicional y con un coste mayor, como son los asesores financieros.

Figura 38: Fuentes más relevantes a la hora de buscar información (clientes que cambian de banco vs. clientes que se plantean cambiar de banco)





¿Varían las fuentes de información utilizadas según la edad?

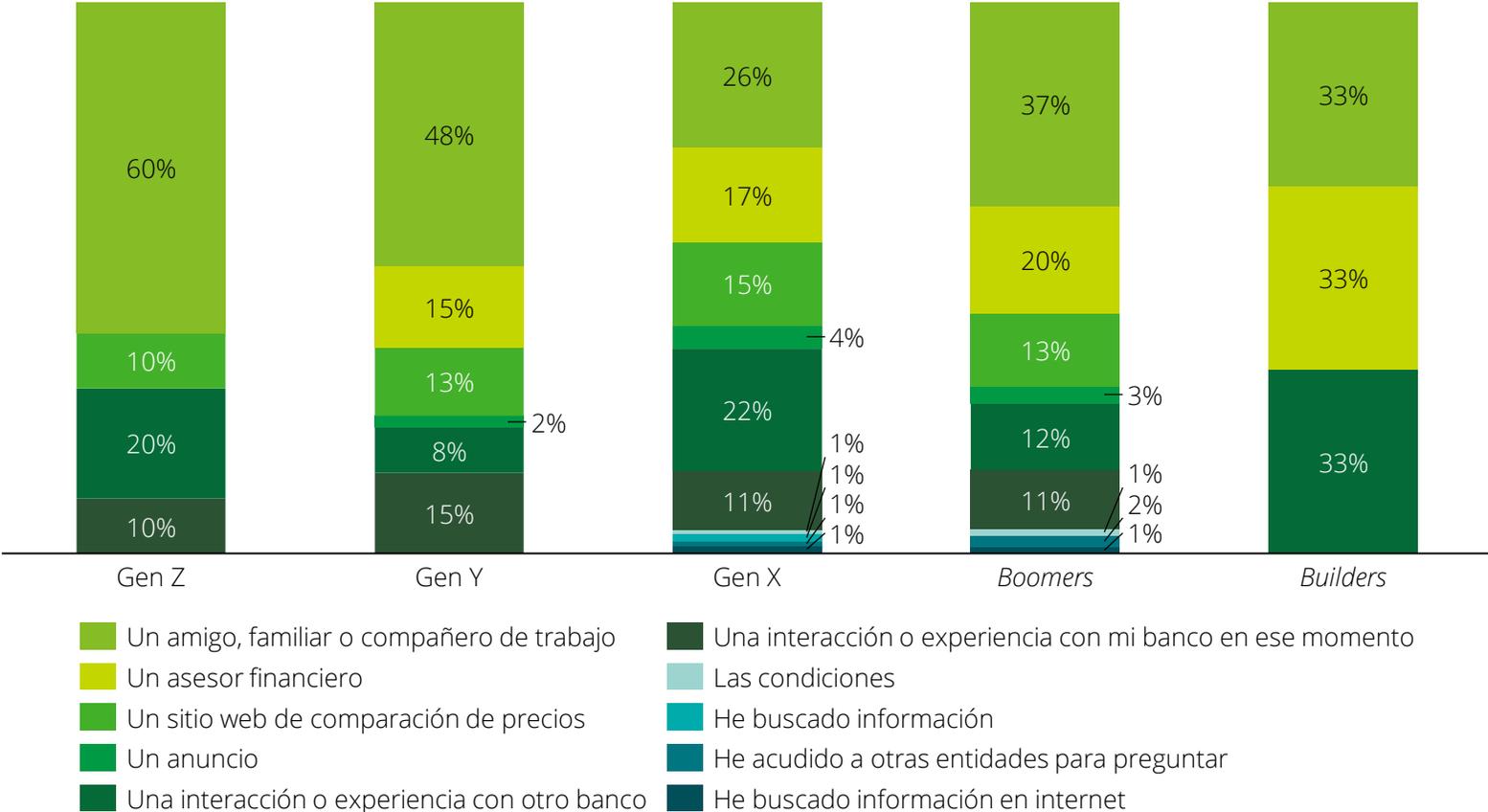
La influencia de un amigo, familiar o compañero de trabajo es crítica en las generaciones más jóvenes, especialmente en la Generación Z, donde el 60% de los encuestados, consideran que es la fuente más relevante, seguida de la Generación Y, con un 48% de los encuestados.

En contraposición, el asesor financiero es la principal fuente de información para las generaciones más senior.

“ Si construyes un gran producto, los clientes se lo contarán unos a otros. El boca a boca es muy poderoso

Jezz Bezos, fundador de Amazon⁽¹⁸⁾

Figura 39: Influencers (por demografía)



(18): Jeff Bezos on Word-of-Mouth Power; BusinessWeek; Agosto, 2004



Los comparadores de productos financieros y precios

Además de permitir el intercambio seguro de los datos transaccionales de los clientes, un modelo de banca abierta facilita la comparación de precios a través de los comparadores de productos financieros.

Si bien es cierto que este tipo de webs llevan existiendo muchos años, una nueva generación de comparadores capaz de utilizar el acceso a los datos financieros reales de los clientes en base a los estándares de *Open Banking*, abre la posibilidad de comparar precios "subjettivos" (i.e. adaptados al perfil de riesgo del cliente) pudiendo suponer un cambio fundamental en el modelo de formación de precios en el sector financiero.

El presente informe muestra, no obstante, que su relevancia está muy condicionada al producto bancario en cuestión. Son casi el doble de relevantes para aquellos clientes que han cambiado de proveedor en préstamos personales (50%), cuentas de ahorro (36%) y cuentas corrientes (32%), comparado con productos de inversión (23%), tarjetas (22%) o préstamos hipotecarios (17%) (Figura 41).

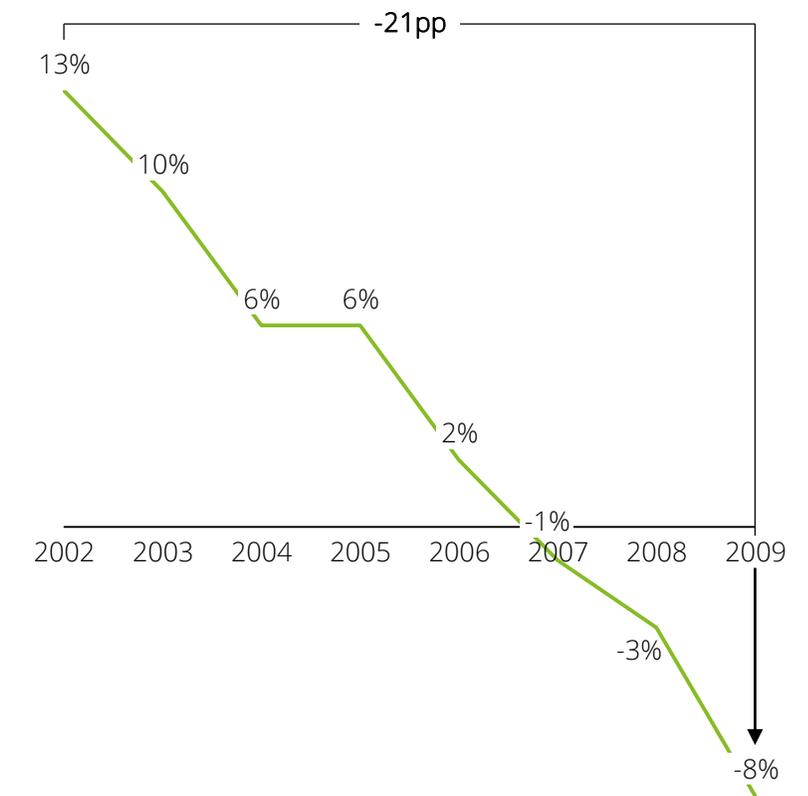
Sin embargo, aunque los comparadores sean herramientas útiles e influyentes a la hora de ayudar a los clientes a recabar información, muchos clientes aún no confían en ellos en el momento de compartir sus

datos transaccionales. La mayoría de los clientes utilizan los comparadores como fuente de información pero no como herramienta a través de la cual contratar el producto financiero. Como ya ha quedado patente en el anterior capítulo de confianza, los encuestados no confían tanto en los comparadores de precios (*Fintech*) para la gestión del ahorro como para la gestión de información (Figuras 5 y 18).

En vista de la creciente relevancia de los comparadores como fuente de información, se abre una oportunidad a los actores para posicionarse en comparadores y agregadores para mejorar la captación de clientes.

No obstante, es fundamental la definición de una estrategia progresiva de posicionamiento en plataformas de terceros basada en la diferenciación de precios según el canal para evitar casos como la guerra de precios que ocurrió en el sector asegurador de automóviles inglés con la aparición de las *websites* de comparación de precios a partir del 2002⁽¹⁹⁾, las cuales provocaron la caída de la rentabilidad de la industria en un corto espacio de tiempo (Figura 40).

Figura 40: Rentabilidad del sector asegurador de automóviles en UK (%)



(19): "Why aren't we making money..."; Towers Watson; Diciembre 2010



Niveles de madurez de comparadores de precios

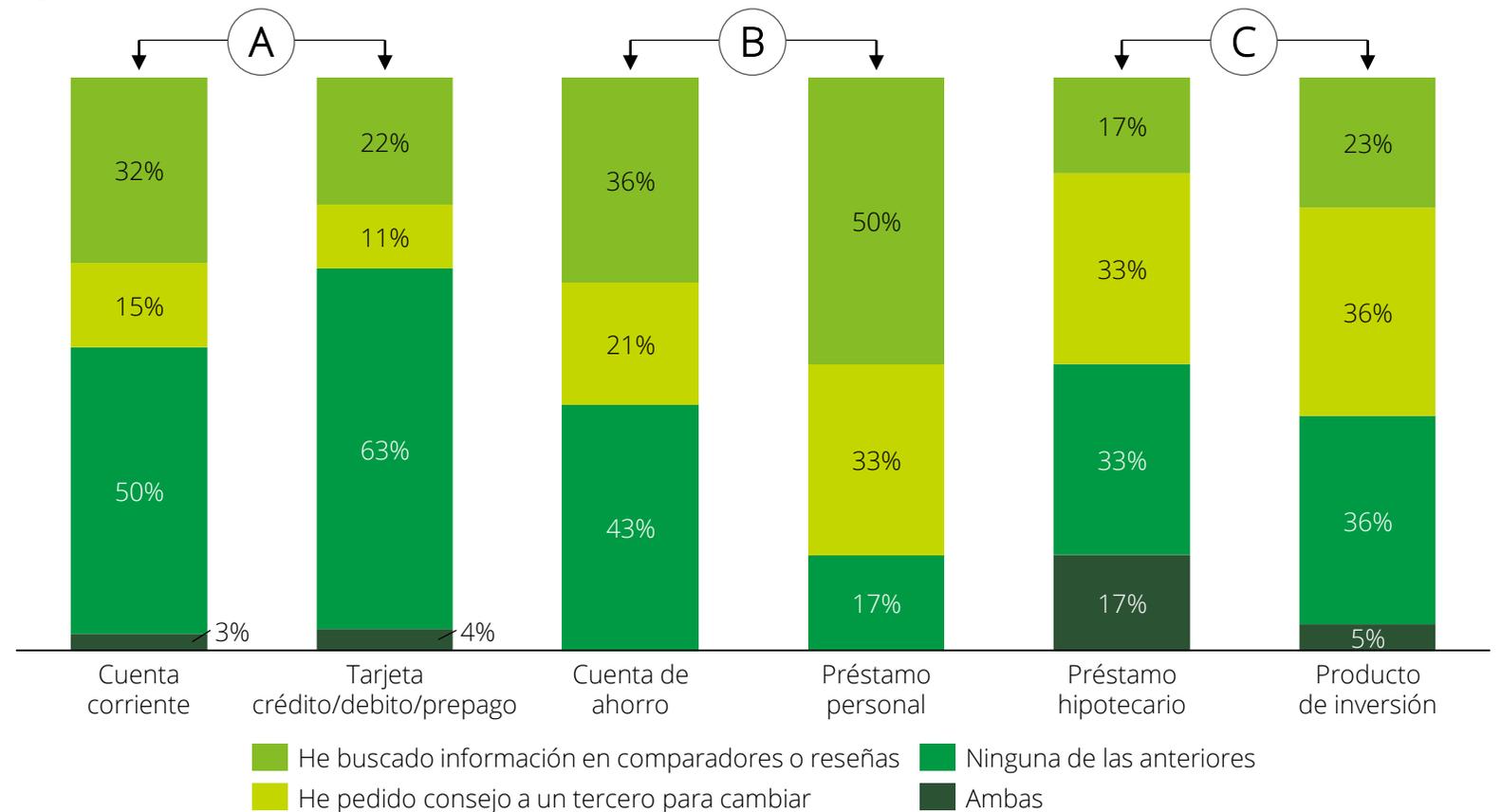




¿Utilizan los clientes distintas fuentes de información en función del producto?

- A** Los clientes que han cambiado de cuenta corriente o tarjeta se basan en fuentes de información alternativas a los comparadores o los consejos de terceros. El 50% de los clientes que han cambiado de proveedor bancario para su cuenta corriente han recurrido a fuentes de búsqueda de información alternativas y ese número se eleva hasta el 63% en el caso específico de las tarjetas.
- B** A la hora de cambiar de proveedor financiero de cuenta de ahorro o préstamo personal, los clientes hacen uso fundamentalmente de comparadores o reseñas. Hasta un 67% de los clientes que han cambiado de proveedor de préstamo personal han recurrido a comparadores o reseñas.
- C** En el caso de los productos de inversión y los préstamos hipotecarios, el consejo de un tercero se presenta como la fuente de información más utilizada (36% y 33% respectivamente) lo que evidencia el componente relacional en la contratación de estos productos.

Figura 41: Tipo de búsqueda de información si ha cambiado de banco



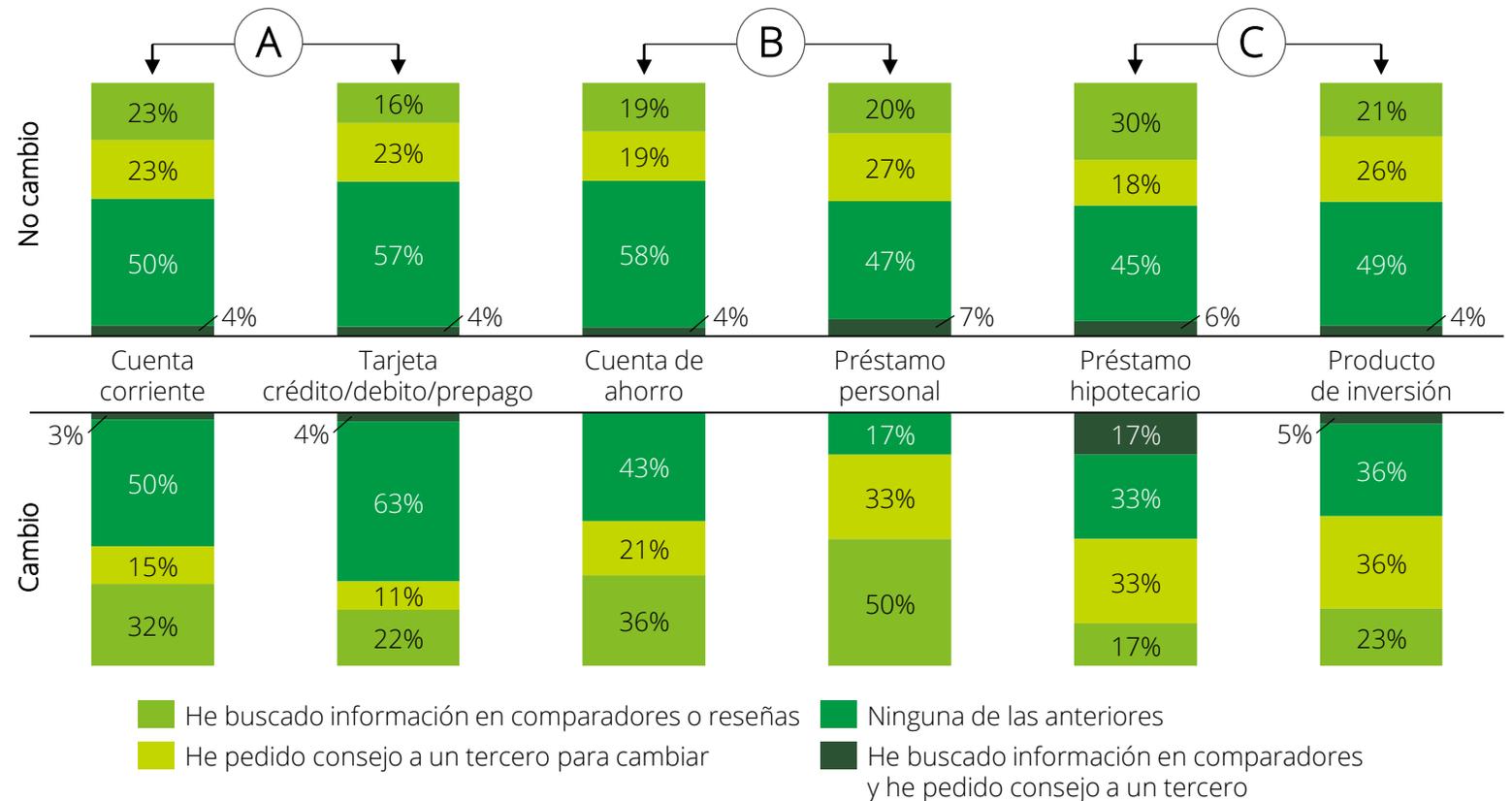


¿Cómo de efectivas son las fuentes de información consultadas?

La mayor parte de los clientes que pensaron en cambiar de banco pero no lo hicieron, no buscaron información ni pidieron consejo.

- A** En el caso de las cuentas corrientes o tarjetas, la consulta a terceros a la hora de cambiar de proveedor financiero parece no ser un elemento determinante de la decisión de cambio. No obstante, en el caso específico de las tarjetas, el 23% de los clientes que no materializan el cambio consultan con terceros frente al 11% en caso de materializar el cambio.
- B** Los comparadores de productos para cuentas de ahorro o préstamos personales son fuentes de búsqueda efectivas para los clientes encuestados. El porcentaje de uso de dichas fuentes en caso de materializarse el cambio se eleva hasta un 36% para las cuentas de ahorro, mientras que en el caso de los préstamos personales se sitúa en el 30%.
- C** El porcentaje de clientes que han pedido consejo a un tercero a la hora de cambiar de proveedor de productos de ahorro/inversión o préstamos hipotecarios es muy superior en caso de haberse materializado el cambio. En el caso específico de los préstamos hipotecarios, este porcentaje se incrementa del 18% al 33%.

Figura 42: Tipo de búsqueda de información si se ha considerado cambiar de banco pero no se ha materializado vs. si se ha materializado el cambio





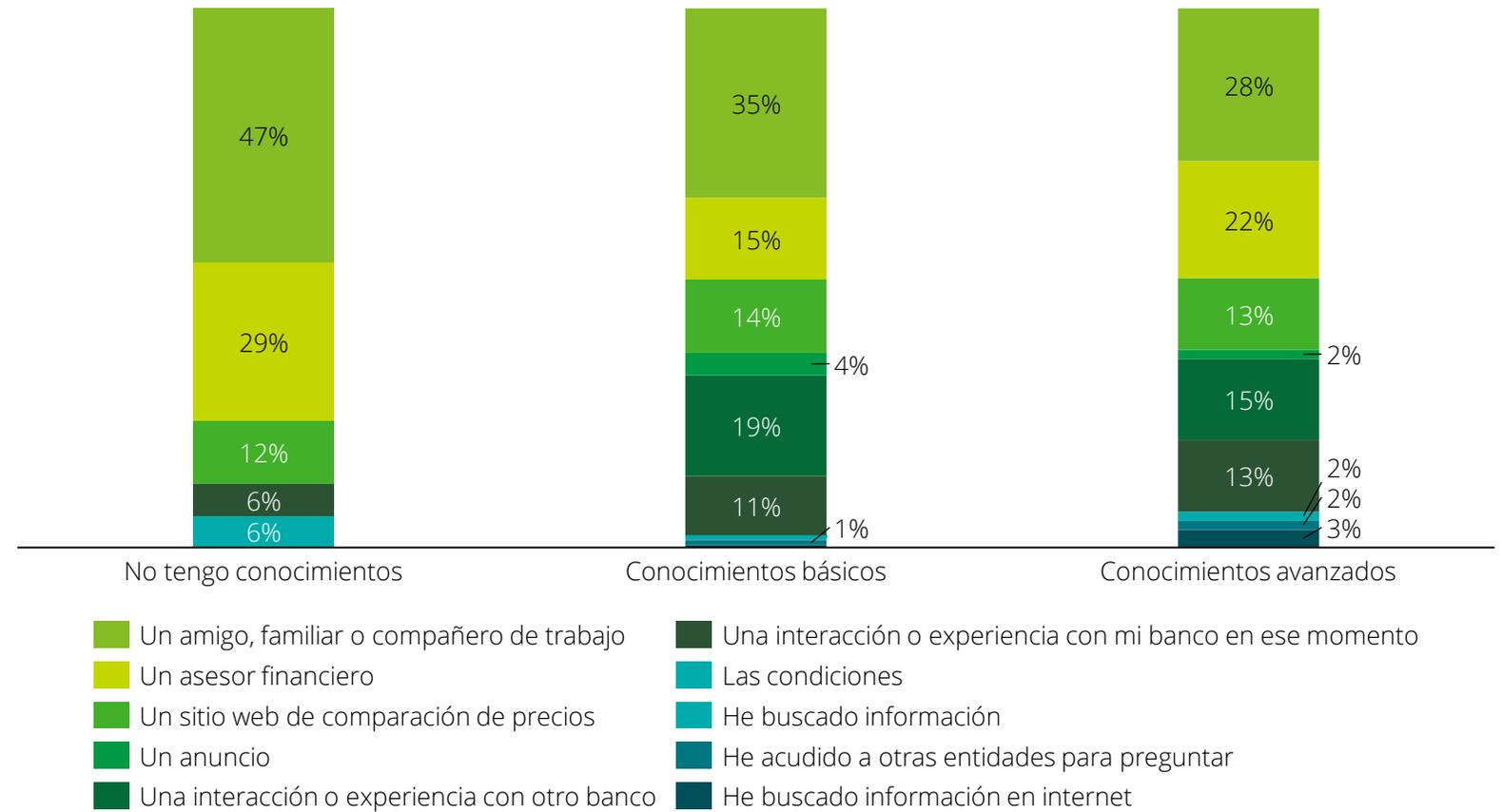
¿Cómo cambian las fuentes de información a medida que aumenta el nivel de formación financiera del cliente?

Amigos, familiares o compañeros van perdiendo relevancia en la medida en que los clientes incrementan sus conocimientos financieros.

Si se analizan los datos de cómo la cultura financiera influencia las fuentes de información que los clientes utilizan, se observa que las recomendaciones de personas de confianza (amigo, familiar o compañero) pasan de un 47% entre los encuestados sin conocimientos financieros, a un 35% entre aquellos que afirman tener conocimientos básicos, a menos de un tercio entre aquellos con conocimientos avanzados (28%).

Como es lógico, se observa un aumento de la independencia a la hora de tomar decisiones cuando se produce una mejora en la cultura financiera, aspecto que las entidades financieras y los actores no financieros tendrán que tener en cuenta a la hora de definir la estrategia de marketing de sus productos.

Figura 43: Fuentes más relevantes a la hora de buscar información vs. conocimiento financiero





El nivel de cultura financiera de los clientes

El hecho de que la mayoría de los clientes encuestados declaren estar satisfechos con sus productos financieros se puede deber a no haber cambiado de proveedor, o incluso a no haber recopilado información.

Para poder participar activamente en el mercado, reuniendo información, tomando decisiones informadas sobre productos financieros o considerando un cambio de proveedor, los clientes necesitan entender las diferencias entre el valor ofrecido por cada producto o servicio financiero. Para ello, necesitan disponer de cultura financiera.

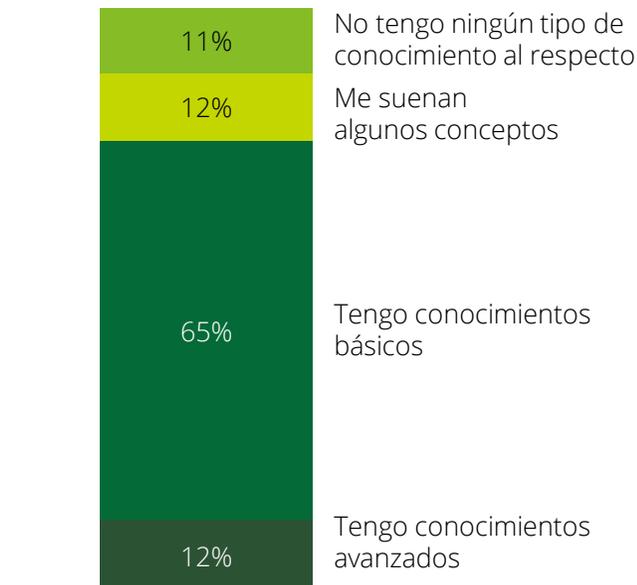
Sin embargo, según la *Encuesta de Competencias Financieras del Banco de España y CNMV*, la cultura financiera en España es baja, un 46% de la población española considera que sus conocimientos financieros son "bajos" o "muy bajos". Tan solo el 8% dice que son "altos" ⁽²⁰⁾.

La encuesta confirma esta evidencia, ya que solo el 12% de los encuestados afirma tener conocimientos avanzados. (Figura 44)

Para que una transición a un modelo de banca abierta cumpla sus objetivos de dinamizar el mercado bancario será importante impulsar la cultura financiera de los

clientes para que puedan tomar decisiones informadas y ser conscientes de los riesgos y oportunidades del intercambio de datos.

Figura 44: Distribución de muestra en función del nivel de conocimiento financiero



“ La educación financiera [...] contribuye al empoderamiento de los ciudadanos en un ámbito que puede resultar muy importante en términos prácticos en sus vidas ”

Sebastián Albella, Presidente de la CNMV⁽²¹⁾

(20): Encuesta de Competencias Financieras del Banco de España y CNMV; 2017

(21): Albella (CNMV) afirma que la educación financiera contribuye al empoderamiento de los españoles; Europa Press, Octubre 2018



Cambio





La propensión al cambio de proveedor o producto

Una de las principales características de un modelo de banca abierta es poder comparar más fácilmente los productos y servicios bancarios, incrementando la posibilidad de que los clientes cambien de proveedor financiero.

Este nuevo entorno simplifica la toma de decisión por parte del consumidor y elimina barreras previas creadas por la desinformación y la falta de posibilidades de comparación de productos y entidades.

Independientemente de haber buscado información, recibido una recomendación, o cualquier otra acción, a la hora de afrontar el cambio de entidad, los clientes pueden tomar una serie de decisiones:

- 1 Cambiar de proveedor, reemplazando el producto y proveedor contratados actualmente.
- 2 Contratar un nuevo producto o servicio de un nuevo proveedor mientras continúan manteniendo otros productos anteriormente contratados.
- 3 Cambiar de producto sin cambiar de proveedor.
- 4 Cambiar ciertas características del producto (p.ej. plazos de repago de deuda, comisiones, límite de tarjeta de crédito, etc.) que actualmente se tiene contratado pero sin cambiar de proveedor.
- 5 Mantener el mismo proveedor y productos.

Se han clasificado las potenciales acciones en tres grupos principales: **cambiar, retener o mantener:**

-  **Cambiar** de proveedor de su actual producto contratado
-  **Mantener** su producto y proveedor actual pero contratar un nuevo producto de un nuevo proveedor
-  **Permanecer** con el proveedor actual

El objetivo de este capítulo es entender cómo afrontan los clientes las decisiones de cambio de proveedor de servicios financieros.



¿Cómo varía el cambio en función del producto?

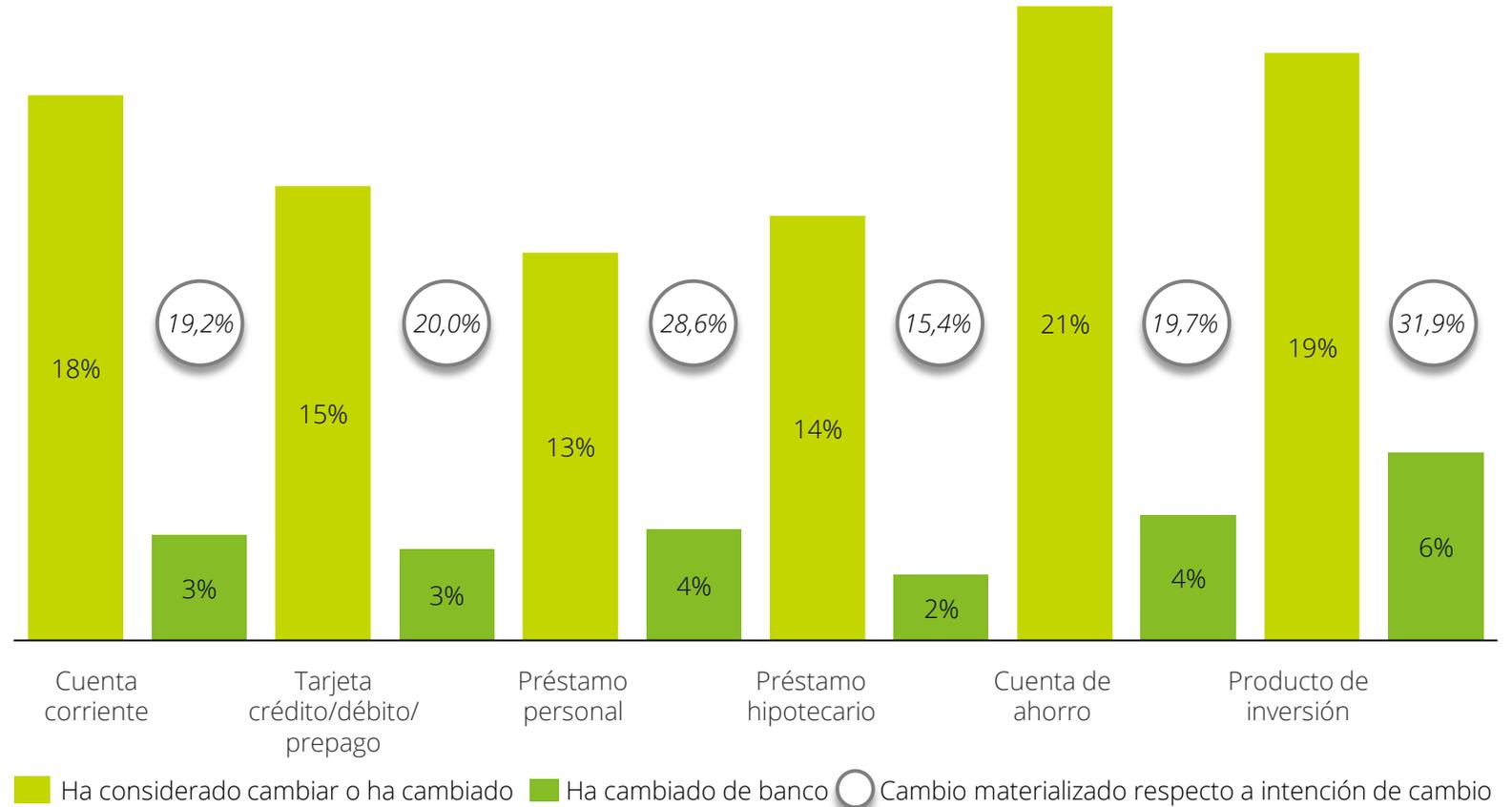
Con el objetivo de estructurar el análisis del cambio, se ha estudiado la intención de cambio en función del producto bancario contratado.

Los productos que más intención de cambio presentan son los productos de inversión (6%), seguidos de las cuentas de ahorro (4%) y préstamos personales (4%).

En cambio, los préstamos hipotecarios, son los productos que presentan tasas de intención de cambio más bajas (2%).

Los productos de inversión y los préstamos personales son los productos con los ratios de cambio más elevados. En torno a 1 de cada 3 clientes que han considerado cambiar de banco, han realizado el cambio.

Figura 45: Intención de cambio a nivel usuario y a nivel producto





¿Cómo correlaciona el cambio entre distintos productos?

Figura 46: Tasa de correlación de cambio de productos

Clientes que cambian de EEFF

	% de clientes que realizan un cambio	Cuenta corriente	Tarjetas	Préstamo personal	Préstamo hipotecario	Cuenta de ahorro	Productos de inversión
Cuenta corriente	3,4%	100%	56%	9%	15%	32%	18%
Tarjetas	2,9%	70%	100%	11%	11%	30%	11%
Préstamo personal	3,6%	50%	50%	100%	17%	0%	0%
Préstamo hipotecario	2,1%	83%	50%	17%	100%	33%	33%
Cuenta de ahorro	4,1%	79%	57%	0%	14%	100%	14%
Productos de inversión	6,1%	27%	14%	0%	9%	9%	100%

Más de la mitad de los clientes que consideran cambiarse, o de hecho cambian su proveedor, de cuenta (corriente o de ahorro), también consideran cambiar sus tarjetas.



Hasta el 70% de los clientes que han realizado un cambio de tarjeta han realizado un cambio de cuenta corriente. No obstante, únicamente el 56% de los clientes que han realizado asimismo un cambio de cuenta corriente también lo han hecho de tarjetas.

Respecto a las familias de producto, los clientes diferencian claramente el cambio de productos transaccionales, productos de financiación y productos de inversión.



Se observa no obstante, un efecto arrastre de los denominados productos ancla, así el 83% de los clientes que contratan un préstamo hipotecario, cambian simultáneamente de cuenta corriente.

Nota: % de productos contratados o buscados de manera simultánea durante los dos últimos años



Condicionantes que bloquean las decisiones de cambio de proveedor o producto

A pesar de que las tasas de cambio específico(*) ascienden al 21%, las tasas de cambio generales(**) únicamente alcanzan el 3,5%. ¿Por qué? Los motivos para la búsqueda de una nueva solución pueden extenderse desde la búsqueda de nuevas propuestas, hasta menores comisiones, no obstante, ¿qué factores limitantes existen en el proceso de cambio? En un informe de Deloitte (*"Frozen: Using behavioural design to overcome decision making paralysis"*, 2016), se analizaban los principales retos afrontados por el cliente a la hora del cambio:

Analysis paralysis: "Existen demasiadas opciones para poder elegir"

Los clientes pueden llegar a bloquearse al disponer de demasiadas opciones. El cerebro humano no se encuentra capacitado para procesar toda la información que muchas veces los proveedores ponen a disposición del cliente, llegando a generar en el cliente estados de sobrecarga cognitiva que afectan sustancialmente a la toma de decisiones.

La sobrecarga cognitiva no solo mina la confianza del cliente, sino que puede llegar a frenar la toma de decisión de un cliente.

Facing an uncertain future: "Sé que debo cambiar de producto...pero puede esperar"

Los clientes prefieren "pájaro en mano, que ciento volando". Anteponen menores recompensas en el corto plazo a mayores beneficios en el largo. El ejemplo más claro sería la búsqueda de un nuevo préstamo hipotecario. El cliente, en líneas generales, puede no ser capaz de ver los beneficios que supondría una menor tasa de interés a 25 años en comparación con los gastos de contratación que debería asumir al contratar el nuevo producto a medio plazo o el impacto de decidirse por una tasa fija frente a una tasa variable.

A su vez, la desconfianza que el futuro genera en multitud de clientes, se ve incrementada en aquellos no preparados para la toma de decisiones. Estudios cognitivos han demostrado que, en muchas ocasiones, la toma de decisiones se basa en recuerdos y experiencias adquiridas previamente. Sin esas experiencias, recursos o información previa, el cliente no dispone de la confianza suficiente para afrontar la toma de decisión, pudiendo llegar a postergarla de forma indefinida.

The impact of emotion on behaviour: "No creo que sepa elegir un producto, me da miedo fracasar y elegir una mala opción"

Cuando un cliente debe afrontar una decisión clave en su vida, muchas veces se puede ver abrumado por el miedo a tomar una decisión no idónea. Incluso aquellos clientes que se sobreponen al miedo a afrontar la decisión, reconocen tener miedo a tener que afrontar la opinión de terceros por haber escogido un opción no idónea para ellos.

Aquellas organizaciones que deseen alentar a los consumidores a ceder su información y cambiar de proveedor, deberán ayudarles a superar los factores limitantes anteriormente mencionados. Las entidades financieras deben desarrollar estrategias creadas a partir de modelos de conducta que ayuden al consumidor en la toma de decisiones. Aquellas instituciones que consigan implantar soluciones que logren que el consumidor afronte la toma de decisiones con mayor seguridad y confianza, lograrán captar un mayor número de nuevos clientes.

Nota 1: Tasa de cambio específica: número de clientes que han cambiado de EE.FF entre el número de clientes que han tenido al menos la intención de cambiar de banco

Nota 2: Tasa de cambio general: número de clientes que han cambiado de EE.FF entre el número total de clientes



¿Es la renta un factor determinante a la hora de determinar la tasa de cambio?

Los clientes con rentas más elevadas son aquellos que muestran la mayor predisposición al cambio, con tasas por encima del 10% en rentas de más de 41.600€ anuales.

No obstante, uno de los factores que podría explicar esta mayor tendencia al cambio es la mera tenencia de un mayor número de productos a medida que aumenta el nivel de renta.



Figura 47: Tasa de cambio (por nivel renta; € brutos anuales)

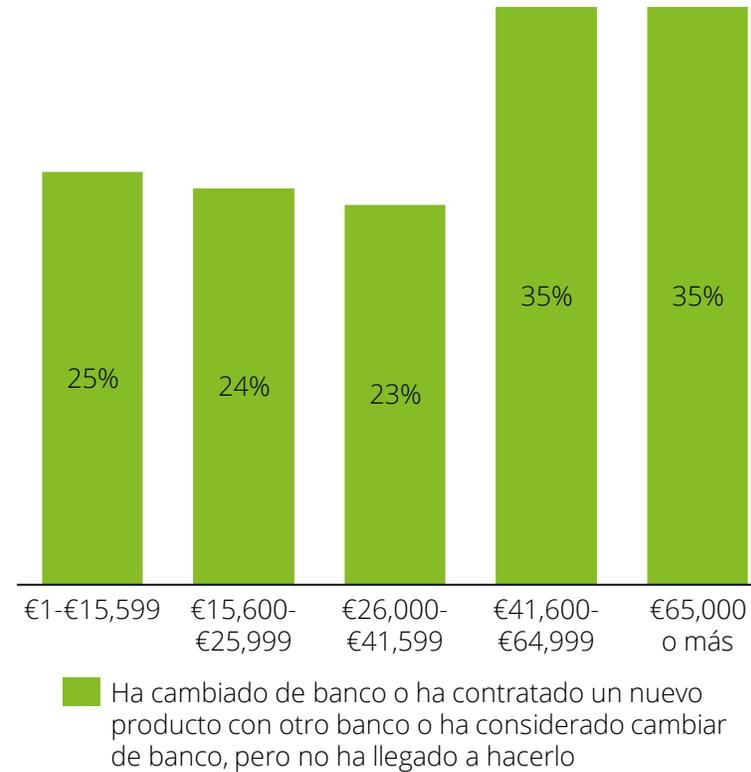
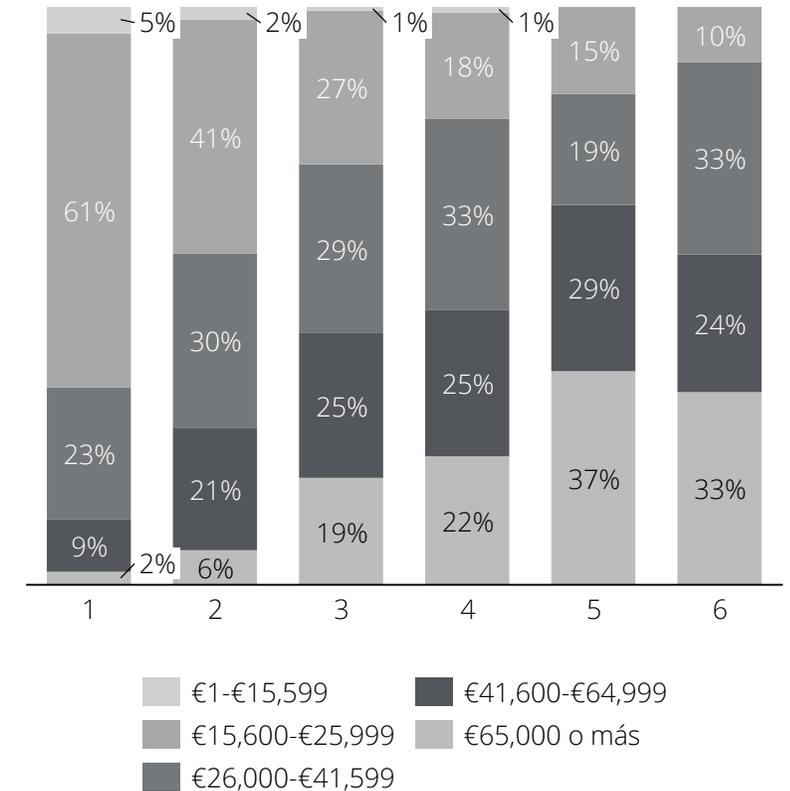


Figura 48: Número de productos (por nivel renta; € brutos anuales)





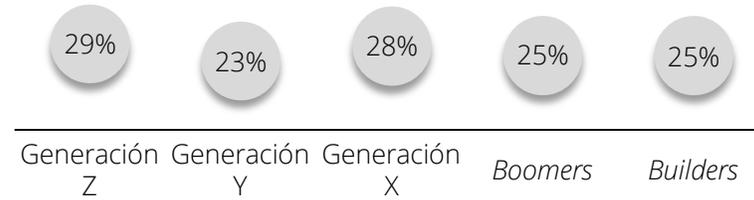
¿Qué factores son indiferentes para el cambio?

En contraposición con ciertas ideas preconcebidas, los datos evidencian que los conocimientos financieros y del concepto de *Open Banking*, la posición sobre la importancia de la tecnología, la sensibilidad hacia la cesión de datos o la edad, no son elementos que determinen en absoluto la predisposición de los clientes al cambio de su proveedor de servicios financieros



Nota: Incluye clientes que han cambiado o han tenido intención de cambio

Figura 49: Tasa de cambio(*) por generación...



...por sentimientos hacia la cesión de datos



...por importancia de la tecnología



...por conocimiento de *Open Banking*



...por nivel de educación financiera





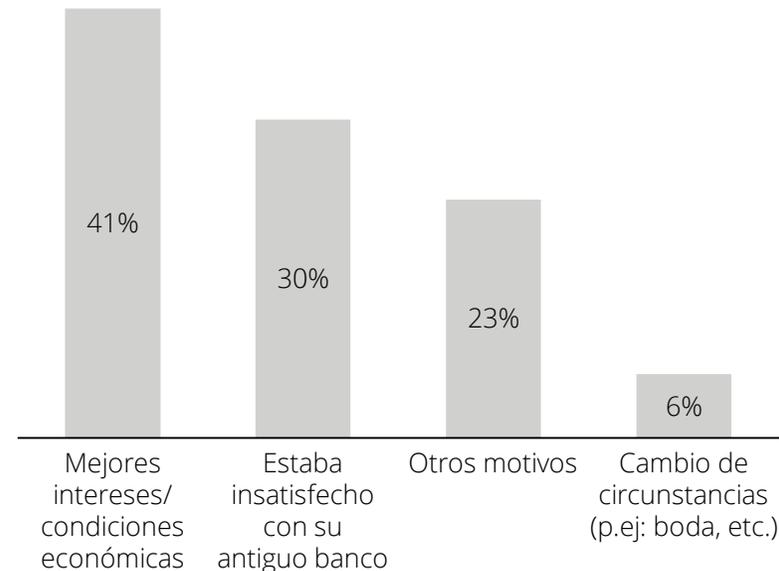
Motivos de cambio de proveedor bancario

Las condiciones económicas son la principal razón para cambiar de banco entre los entrevistados.

Se pueden extraer dos conclusiones relevantes de las respuestas de los clientes.

- En primer lugar, con el contexto actual de incertidumbre respecto a los ingresos familiares y la potencial ralentización de la economía mundial, casi la mitad de los encuestados (41%) afirman que el principal factor para decidir el cambio son las condiciones económicas.
- En segundo lugar, hay una serie de elementos no económicos que también influyen en los clientes a la hora de cambiar de proveedor de servicios financieros, como no estar satisfecho con el banco (30%), cambio de circunstancias personales (6%) u otros motivos (23%).

Figura 50: Razones para cambiar de banco



“ El aumento de comisiones de la banca tradicional [...] es una ventana de oportunidad para nosotros, ya que tenemos una menor estructura de costes que mantener ”

Francisco Sierra, Head of European Markets N26⁽²²⁾

(22): La banca digital saca tajada del aumento de comisiones en las sucursales: 712.000 nuevos usuarios en 2019; El Mundo; 2020

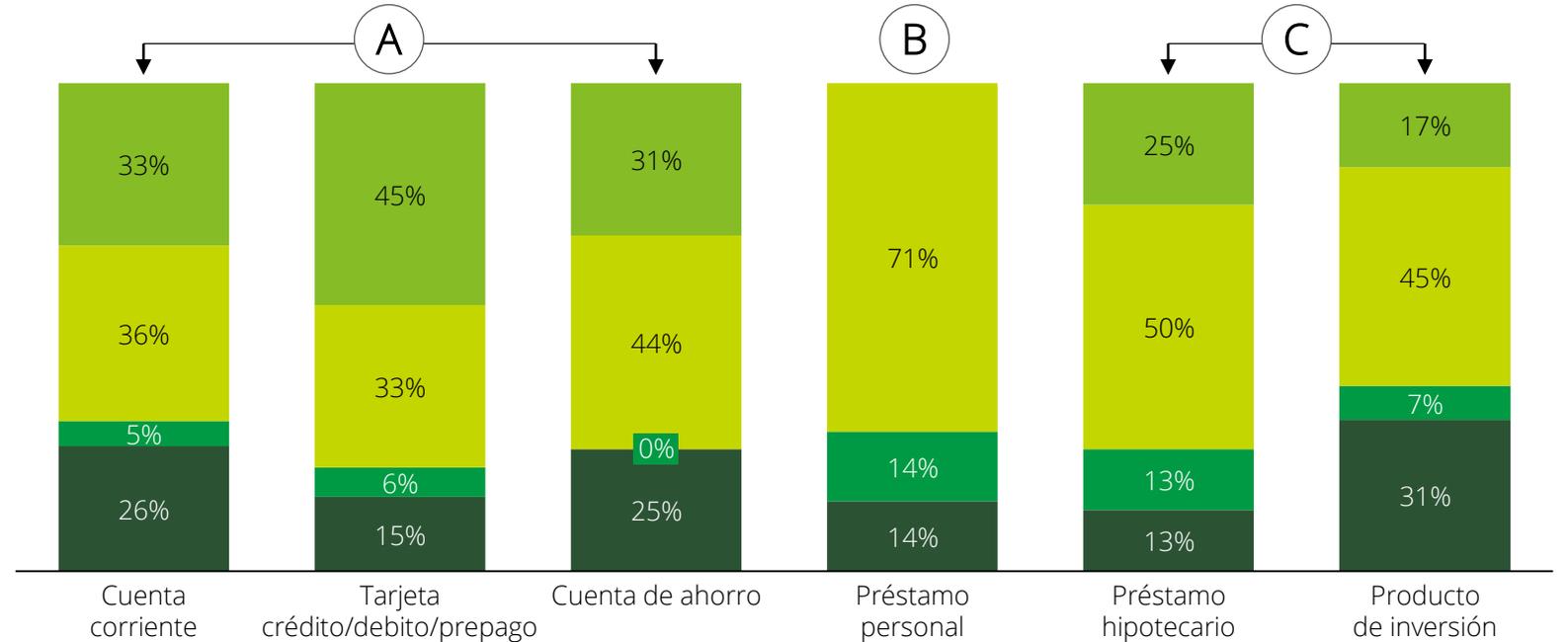


¿Existen distintas motivaciones al cambio en función del producto?

Profundizando en los motivos de cambio a nivel producto, se observan tres casuísticas:

- A** En los productos transaccionales (cuenta corriente, de ahorro o tarjeta), el principal motivo para el cambio es la insatisfacción con el proveedor actual.
- B** En el caso de los préstamos personales, los motivos para el cambio son eminentemente económicos.
- C** Finalmente, en el caso de los préstamos hipotecarios, así como en los productos de inversión, priman los criterios económicos, si bien la insatisfacción de los clientes con su proveedor es un criterio relevante.

Figura 51: Razones para cambiar de banco por producto bancario



■ Estaba insatisfecho con su antiguo banco ■ Cambio de circunstancias (p.ej: boda, etc.)
■ Mejores intereses/ condiciones económicas ■ Otros motivos

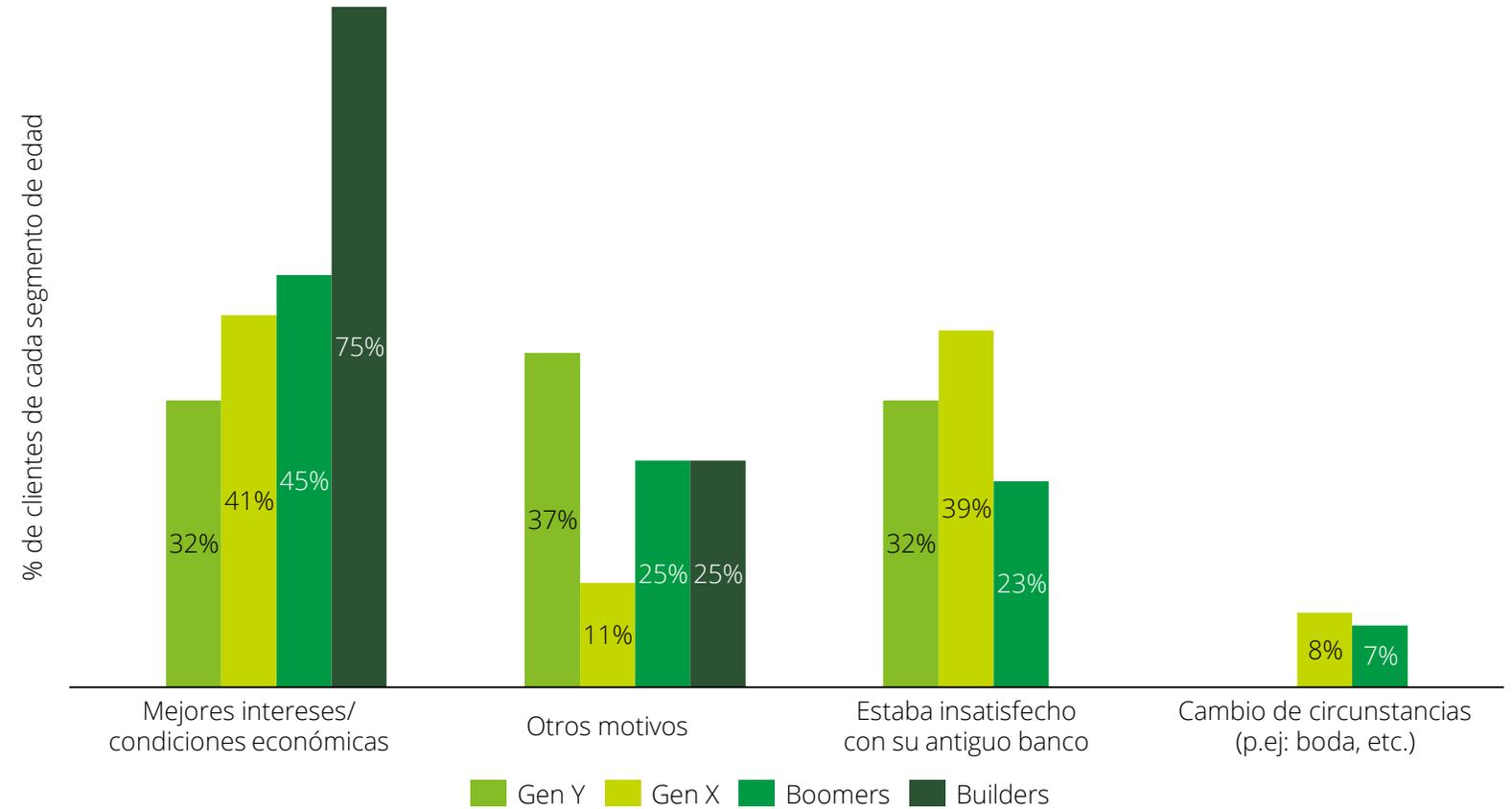


¿Varían las razones para cambiar de banco en función de la edad?

La edad es otra de las variables relevantes que influyen a la hora de cambiar de banco.

- Las condiciones económicas siguen siendo el principal *driver* de cambio en todas las generaciones, y en especial para los *Boomers* y los *Builders* siendo casi tres veces más relevantes que cualquier otra motivación.
- Las generaciones más jóvenes, (Generación X e Y) son las que más valoran la experiencia de cliente con su proveedor bancario y, por tanto, son más tendentes a cambiar por insatisfacción con su proveedor actual.
- Por último, el cambio de circunstancias, como por ejemplo, la compra de una propiedad, empezar un nuevo trabajo o el matrimonio, han sido elementos relevantes para la Generación X, siendo consistente con ser la generación que pasa por los mayores cambios económicos vitales tales como la compra de una vivienda, el matrimonio o la descendencia.

Figura 52: Razones para cambiar de banco (por demografía)





¿Cómo se elige un nuevo proveedor?

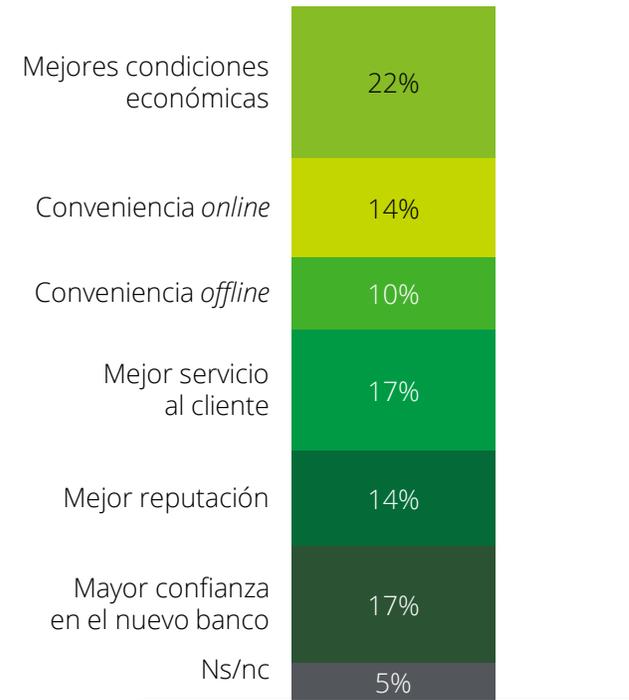
Una vez que ya tienen decidido el cambio de proveedor, los clientes vuelven a ver en las condiciones económicas el principal aspecto a la hora de decidirse por una entidad.

Los atributos más relevantes para los clientes a la hora de elegir una nueva entidad son las mejores condiciones económicas (22%), mejor atención al cliente (17%), confianza (17%), mejor plataforma *online* (14%) y mejor reputación (14%).

Es de destacar el buen posicionamiento de los neobancos^(*) para captar el segmento de clientes que valora especialmente las condiciones económicas y la conveniencia *online*, aspectos que han priorizado los nuevos actores a la hora de diseñar sus modelos de negocio.

No obstante, los bancos tradicionales están preparados para defender su actual base de clientes gracias a la importancia que dan los clientes a la confianza y reputación, aspectos en los que a día de hoy son la referencia.

Figura 53: Aspectos a la hora de elegir un nuevo banco



“ Gestione toda su vida financiera desde una sola aplicación [...] sin comisiones injustas. Estamos aquí para ayudarle a obtener más de su dinero ”

Portal web de Revolut⁽²³⁾

Nota: *Fintech* que basan su negocio en dar servicios bancarios, generalmente de forma *online*, y son caracterizados por sus bajas comisiones, reciente creación, operativa completamente digital y aplicaciones móviles de última gama. P.ej. Revolut, N26 o BNeXT
(23): Portal web de Revolut (abril 2020)



¿A la hora del cambio, varían los aspectos principales a considerar en función del producto?

Desde una perspectiva de producto, los motivos para elegir banco son heterogéneos en función del producto a contratar:

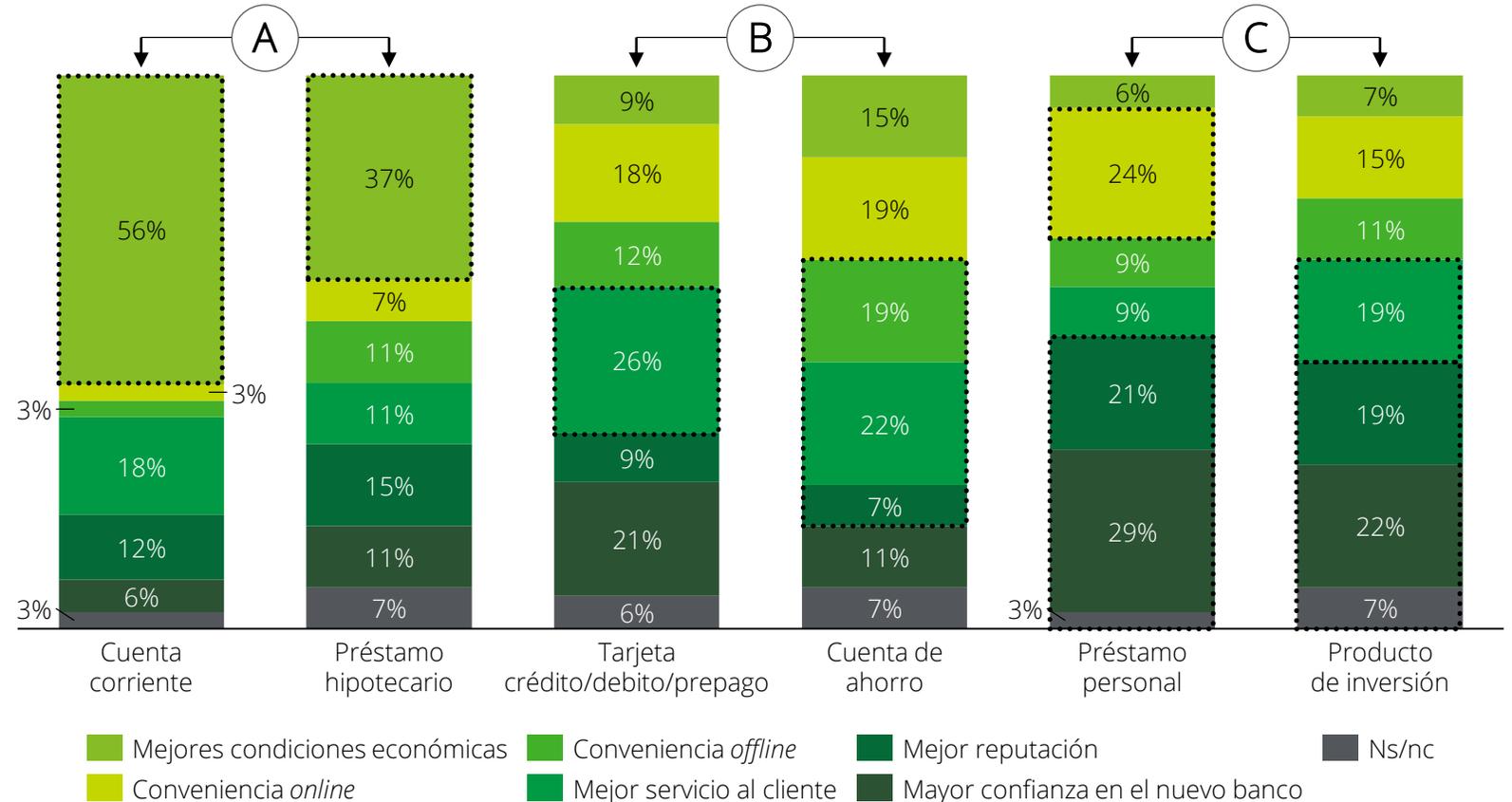
- A** En el caso de la cuenta corriente y el préstamo hipotecario, el factor de decisión es eminentemente económico, especialmente en el caso de la cuenta. Esto es razonable, considerando el nivel de comoditización de ambos.
- B** Respecto a las tarjetas y cuentas de ahorro, el servicio al cliente es un factor clave, por encima de la comodidad o el precio.
- C** En el caso de los productos de inversión y los préstamos personales, la reputación y la confianza son los atributos esenciales para la toma de decisión.

“ Se necesitan 20 años para construir una reputación y cinco minutos para arruinarla

Warren Buffet, economista e inversor⁽²⁴⁾ ”

(24): The Three Essential Warren Buffett Quotes To Live By; Forbes; Abril, 2020

Figura 54: Aspectos a la hora de elegir un nuevo banco en función del producto



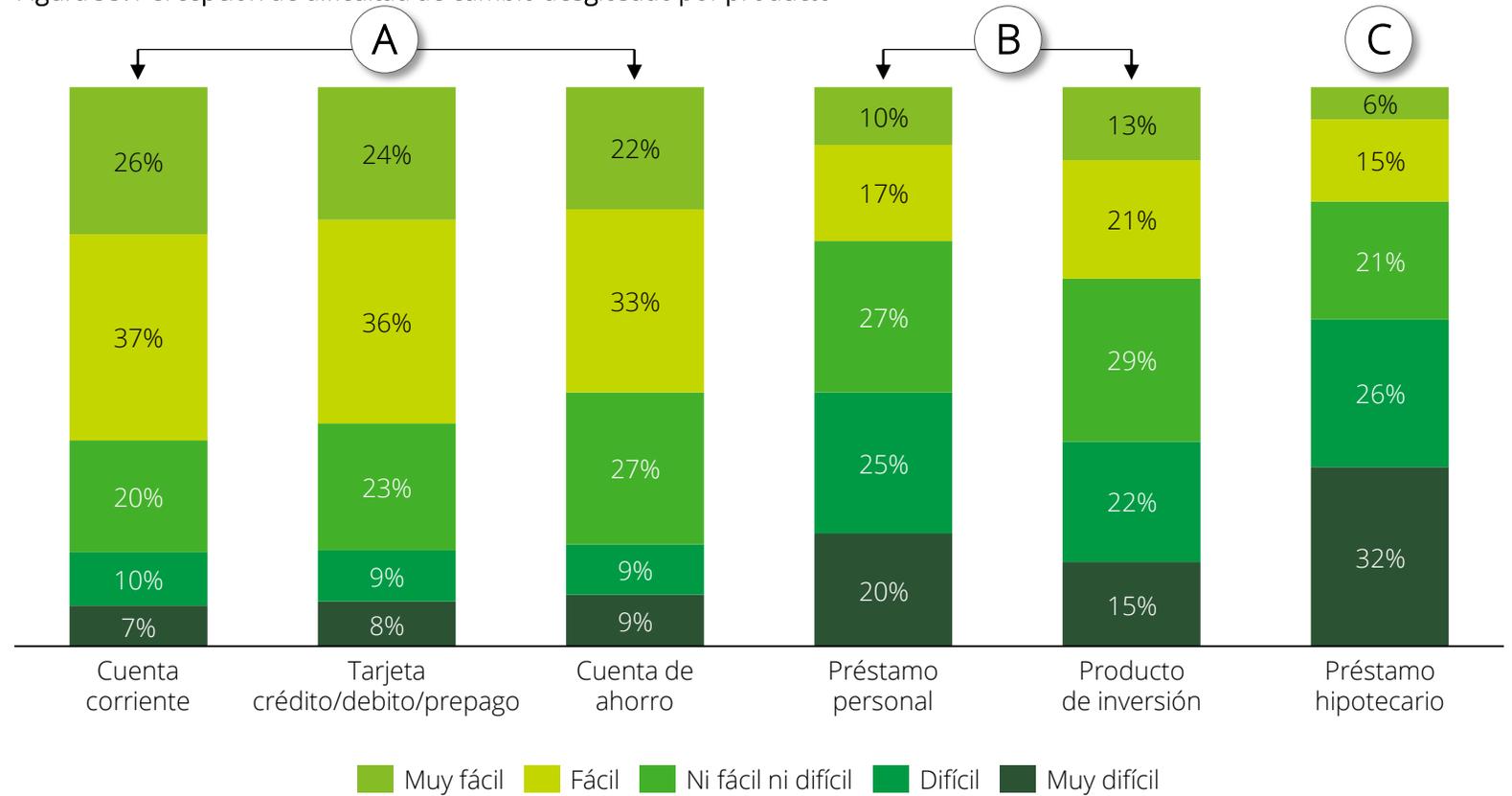


¿Es sencillo cambiar de proveedor financiero?

Cabe destacar que para más de la mitad de los encuestados (58%), cambiarse de préstamo hipotecario es “difícil” o “muy difícil” en contraposición con el 63% de los encuestados que disponen de cuentas corrientes (el producto más frecuente entre los españoles) consideran que es “fácil” o “muy fácil” cambiarse de entidad. Por lo que se puede concluir, que existe una polarización en la percepción de los clientes en base al producto bancario en cuestión.

Materializar un modelo de banca abierta más competitivo y transparente requerirá, por tanto, disminuir o remover las barreras a las que se enfrentan los clientes a la hora de cambiar de proveedor.

Figura 55: Percepción de dificultad de cambio desglosado por producto



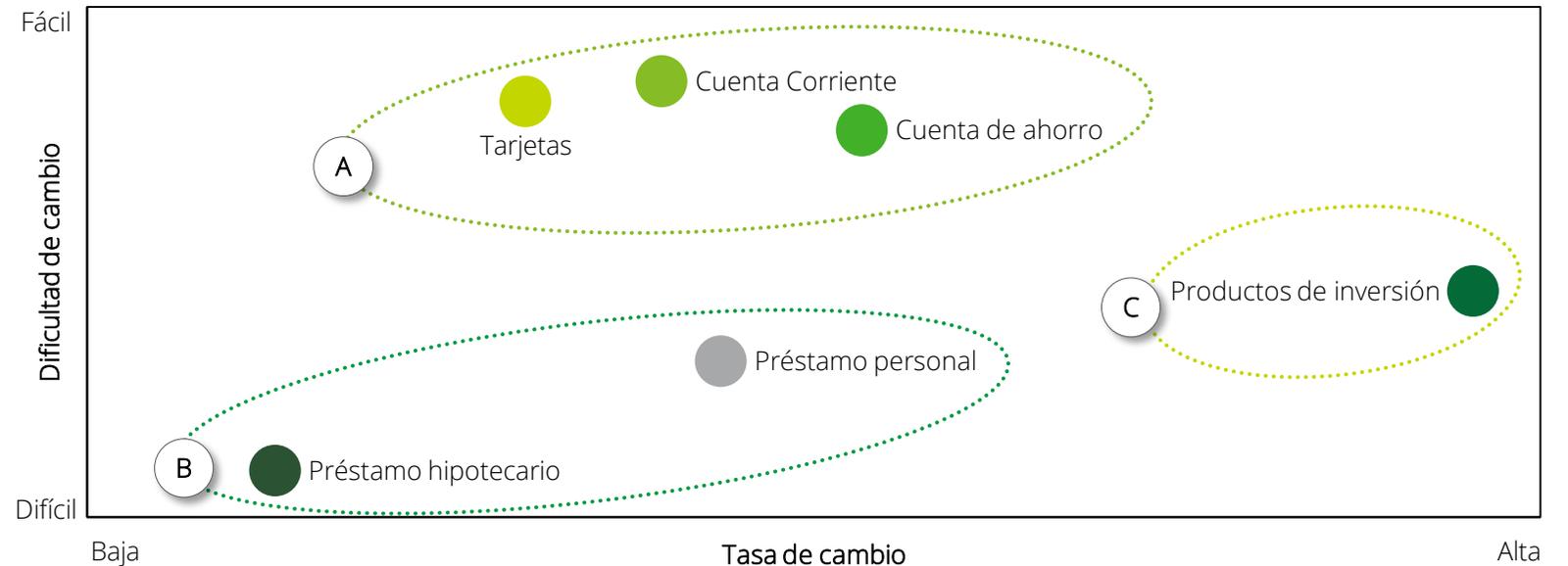


Relación entre dificultad de cambio y tasa de cambio

Combinando la tasa de cambio con la facilidad para ejecutarlo, se distinguen asimismo tres tipologías de productos:

- A** Productos transaccionales donde la tasa de cambio es moderada aun siendo sencillo.
- B** Préstamos donde la dificultad de cambio es elevada y la tasa de cambio, consecuentemente, muy baja.
- C** Productos de inversión donde la tasa de cambio y la dificultad son medio-altas.

Figura 56: Dificultad de cambio de producto vs. Tasa de cambio





Influencia y sesgo





Factores influyentes en las decisiones de los clientes

En capítulos anteriores, se ha demostrado que la mayoría de los españoles están satisfechos con sus productos actuales y con sus proveedores bancarios, o al menos, no están lo suficientemente insatisfechos como para buscar información para cambiar de proveedor.

El escaso interés en buscar información por parte de los clientes tiene como consecuencia no conocer el mercado y, por lo tanto, no comparar sus productos con alternativas posibles, lo cual puede redundar en mantener un producto aunque no sea el que mejor se ajuste a sus necesidades.

Esta paradoja ocurre, en parte, debido a factores no objetivos que influyen las decisiones de cambio de los clientes. Uno de esos factores son los sesgos cognitivos o del comportamiento, que provocan que los clientes continúen con sus actuales proveedores incluso aunque el cambio les resultara beneficioso.

Esto puede significar que un individuo satisfecho (la mayoría de los españoles) probablemente infravalore los beneficios de productos alternativos.

En 1979 los psicólogos Daniel Kahneman y Amos Tversky desarrollaron la "Teoría de las perspectivas"⁽²⁵⁾, en la que, entre otra cosas, evaluaban cómo las personas tomaban decisiones a la hora de gestionar sus finanzas personales.

Uno de los sesgos cognitivos que describieron fue el del "*Statu quo*", según el cual en determinadas ocasiones ninguna de las alternativas que se presentan genera mayor satisfacción que el estado actual, por lo tanto, se prefiere continuar con el mismo nivel de satisfacción actual.

La reticencia de los clientes a cambiar de proveedor también puede estar condicionada por la falta de cultura financiera para entender y evaluar los beneficios de productos financieros alternativos.

Ambas teorías reafirman el reto que tienen a día de hoy los neobancos para intentar cambiar las percepciones de los clientes a la hora de buscar información y elegir un nuevo proveedor bancario.

“ Hay mucha aleatoriedad en las decisiones que las personas toman ”

Daniel Kahneman, Psicólogo y Premio Nobel de Economía 2002⁽²⁶⁾

(25): *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*; Econometrica, vol. 47, Marzo, 1979

(26): *Best of the Gallup Management Journal 2001-2007*; Diciembre, 2007



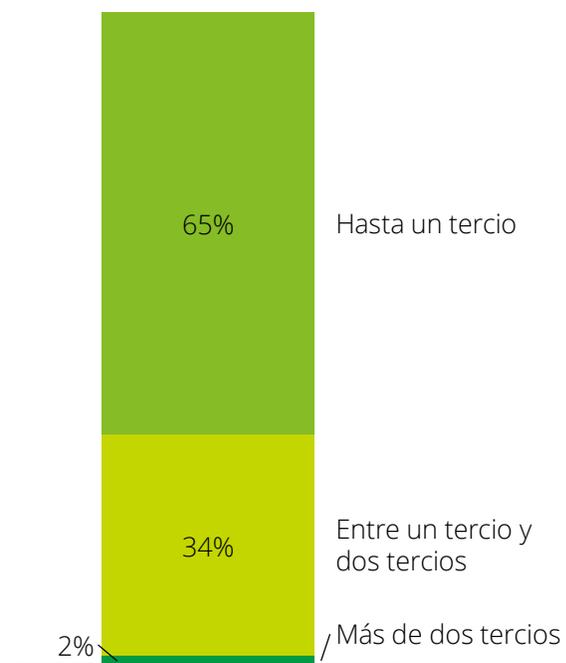
¿Cuál es la intención de cambio futura de los clientes?

A pesar de la gran disrupción existente en el sector financiero español a día de hoy, la realidad es que la intención de cambio de proveedor por parte de los clientes es relativamente baja.

Se ha preguntado a los clientes si tenían intención de cambiar de banco para cada uno de sus productos financieros en los próximos 12 meses. Únicamente un 4,4% de los encuestados quiere cambiar al menos un producto de media en los próximos 12 meses.

De los encuestados que tienen intención de cambiar, la mayoría (65%) se centran en buscar un proveedor alternativo para sólo algunos de sus productos bancarios - típicamente uno o dos productos - en lugar de para todo su *portfolio* bancario. Sólo un 2% de los encuestados que tienen la intención de cambiar, tienen la intención de hacerlo para 80% de sus productos.

Figura 57: Número de productos que la gente tiene intención de cambiar

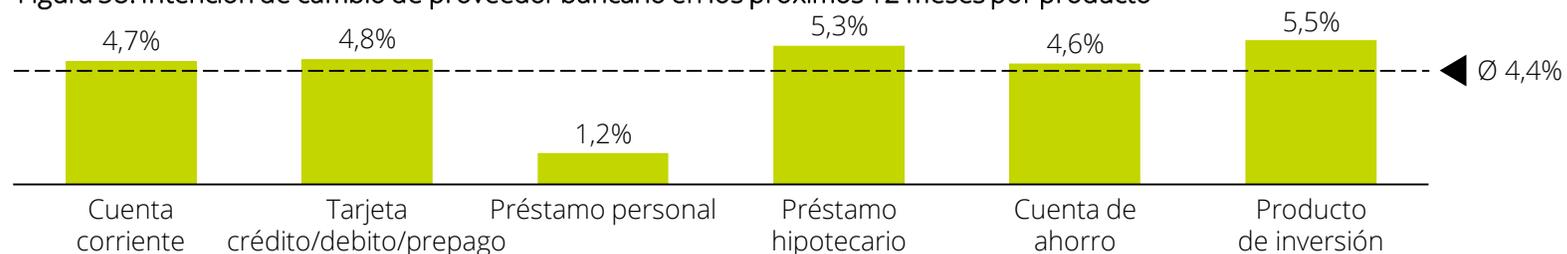


Aunque haya quedado patente la escasa intención de cambio futura de los clientes españoles, si se compara con los ratios de cambio en los últimos dos años (Figura 45) se puede llegar a la conclusión que la gran parte de los cambios de entidad bancaria no se planean a largo plazo.



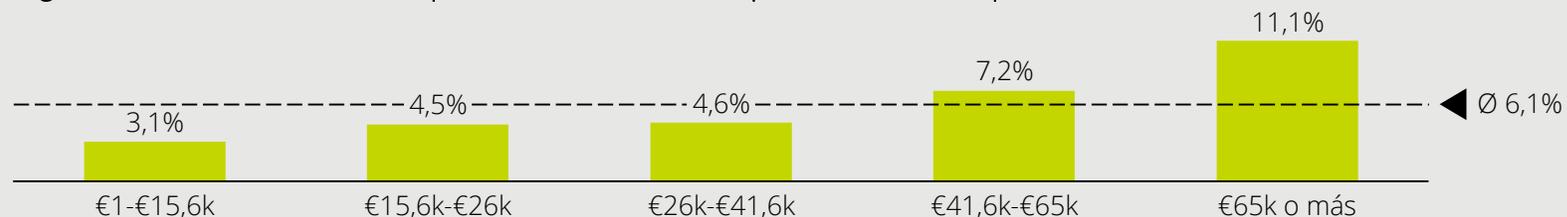
¿Existen diferencias en función del producto, la renta o la edad?

Figura 58: Intención de cambio de proveedor bancario en los próximos 12 meses por producto



No se observan diferencias significativas entre los diferentes productos en cuanto a la tasa de intención de cambio en los próximos 12 meses excepto en los préstamos personales, donde la tasa de intención de cambio (1,2%) es cuatro veces inferior a la media

Figura 59: Intención de cambio de proveedor bancario en los próximos 12 meses por renta (€ brutos anuales)



A medida que se incrementa la renta, la intención de cambio de proveedor bancario aumenta.

El segmento de clientes que ingresa más de 65.000€ al año, tiene una intención de cambio de proveedor casi cuatro veces mayor que el segmento con menos ingresos (1-15.600€).

Figura 60: Intención de cambio de proveedor bancario en los próximos 12 meses por edad



Las generaciones jóvenes son las más propensas a cambiar sus productos, especialmente la Generación Z, donde cerca del 10% de los clientes tiene intención de cambiar de proveedor de servicios financieros, más de tres veces superior a la de las generaciones *Boomers* y *Builders*.



Caso de estudio – Teoría de las perspectivas

Un estudio sobre innovación de producto publicado por la revista *Harvard Business Review* en junio de 2006 de John T. Gourville, Eager Sellers y Stony Buyers⁽²⁷⁾ analizaba cómo los sesgos del comportamiento influyen a los clientes a la hora de elegir un nuevo proveedor.

Este estudio desarrollaba la “Teoría de las perspectivas” de D. Kahneman y Tversky aplicándola a los productos. Los economistas americanos identificaron tres sesgos cognitivos que desincentivan a los clientes de cambiarse de proveedor.

- **Aversión a la pérdida** (*loss aversion*): tendencia a considerar que las pérdidas pesan más que las ganancias de nuevos productos.
- **Efecto dotación** (*endowment effect*): tendencia a valorar más los productos que ya tienen que aquéllos que no tienen, sin realizar una comparación racional entre ellos.
- **Statu quo**: tendencia a considerar que ninguna de las alternativas que se presentan genera mayor satisfacción que el producto actual, aunque existan alternativas mejores.

Los efectos de estos sesgos pueden evidenciarse en los resultados de la encuesta debido a los bajos porcentajes de cambio por un lado, y de la baja búsqueda de información, por otro.

Aunque es probable que un modelo de banca abierta pueda reducir los costes de transacción asociados a la recopilación de información sobre proveedores alternativos, no incrementará la rotación de clientes si no se reducen los sesgos comportamentales, lo cual requiere realizar una clara comunicación del valor diferencial de los productos y servicios ofrecidos.



(27): Eager Sellers and Stony Buyers: Understanding the Psychology of New-Product Adoption; Harvard Business Review; Junio, 2016



¿Es posible mitigar los sesgos del cliente y simplificar el proceso de cambio?

Los sesgos a los que se ven sometidos los clientes a la hora de tomar decisiones financieras no pueden eliminarse, sin embargo, sí pueden mitigarse en gran medida.

La mitigación de los sesgos abarca una amplia variedad de técnicas, procedimientos e intervenciones diseñados para eliminar o reducir los errores, las distorsiones u otras percepciones fallidas que se generan en el proceso de pensamiento y en la adopción de decisiones.

Para ello, es necesario analizar el *gap* existente entre los clientes que tienen intención de cambiarse y aquellos que finalmente se cambian.

Entre las estrategias que existen, figuran la síntesis de información que se comunica al cliente, la simplificación de los procesos que tiene que realizar el cliente para cambiarse de proveedor (*Switchcraft*) o la focalización de sus esfuerzos en aquellos clientes que muestren indicadores de intención de cambio mayores que el resto (p.ej. abriendo nuevas cuentas en otras entidades).

Caso de estudio – Switchcraft

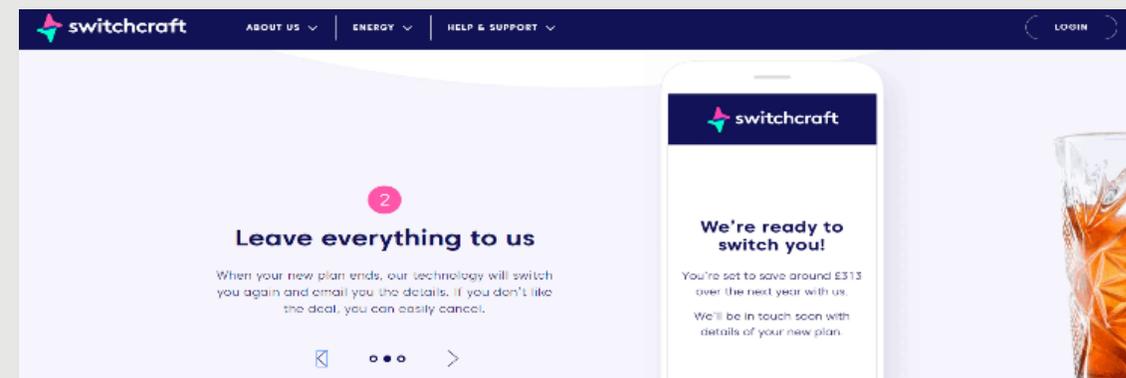
Switchcraft ahorra a las familias tiempo y dinero cambiándoles automáticamente de proveedor de gas y electricidad hacia facturas más baratas.

Esta solución, que a día de hoy solo tiene presencia en Reino Unido, ha simplificado enormemente el tedioso proceso de cambiar de proveedor de energía. Los hogares solo necesitan registrar sus datos en su página web, que se encargará de buscar la mejor oferta del mercado automáticamente cuando el contrato del cliente llegue a su fin.

De esta forma, se ayuda a las familias a evitar los costes adicionales incurridos por el efecto *statu quo*, por el cual se tiende a considerar, que ninguna de las alternativas que se presentan (p.ej. comercializadoras que ofrezcan tarifas más bajas de luz) genera mayor satisfacción que la comercializadora que tengan contratada en la actualidad.

Switchcraft afirma que ahorra un promedio de 200£ a las familias en sus facturas de energía al año, llegando el ahorro a 300-500£, en algunos casos.

Se presenta la oportunidad para los nuevos entrantes de desarrollar este modelo de negocio inexistente en España, ayudando a los clientes a eliminar el incómodo proceso de cambio de proveedor y mitigar la inercia provocada por los sesgos de comportamiento mencionados.





¿Influye el entorno del cliente en la decisión de cambio?

El papel que juegan las personas de confianza (amigos, familiares o compañeros de trabajo) es especialmente relevante a la hora de elegir nuevos proveedores bancarios (Figura 38).

El desarrollo de propuestas de valor que promuevan el “boca a boca” entre los clientes es, por ello, una técnica comercial muy eficaz a día de hoy.

Algunos ejemplos pueden ser los programas de recomendación a cambio de beneficios (p.ej. trae a un amigo y te damos 10€ – Paypal) o los planes familiares (p.ej. plan familiar – Spotify)⁽²⁸⁾.



(28): Portal web de Spotify (abril 2020)

Caso de estudio – Plataformas hipotecarias

Tras los productos de inversión, las hipotecas tienen los ratios de intención de cambio más altos y son el producto sobre el cual los clientes buscan más información (48%) (Figura 41). Sin embargo, cerca del 80% de esos clientes no cambiaron de hipoteca.

Existen diversas explicaciones probables. Aunque es posible que, simplemente, los clientes estén satisfechos con sus hipotecas, también podría darse el caso de que los sesgos anteriormente analizados tuvieran una influencia relevante en la decisión final de cambio.

El exceso de opciones donde elegir (*analysis paralysis*) o la tenencia a sobrestimar las potenciales pérdidas al cambiar de hipoteca e infravalorar las potenciales ganancias de un interés menor al actual (*loss aversion*) afectan al ratio de cambio. Asimismo, es probable que los clientes tiendan a ser reacios a cambiar la hipoteca de su banco actual (*endowment effect*) o simplemente sean reacios al cambio (*status quo*).

Las nuevas plataformas hipotecarias están dando respuesta a estos sesgos mediante múltiples técnicas:

- Concentrar las opciones mediante una oferta personalizada de productos hipotecarios, gracias a los datos de que disponen y facilitar una comparación con la hipoteca actual del cliente.
- Reducir la incertidumbre indicando a los clientes de una forma clara el ahorro que les provocará el potencial cambio de proveedor.
- Diseñar experiencias digitales más sencillas y eficaces.
- Comunicar con transparencia el modelo de monetización de estas plataformas, especialmente aquellas que se basen en un modelo de comisiones a los proveedores hipotecarios, para asegurar que los intereses de los usuarios tendrán siempre un trato preferencial (evitando potenciales conflictos de interés).



¿Son los comparadores hipotecarios soluciones eficaces?

Una nueva generación de comparadores hipotecarios basados en modelos de banca abierta, tiene un potencial elevado para provocar una disrupción relevante en el negocio.

Para aquellos clientes que han cambiado de hipoteca, las webs de comparación de precios destacaron como la fuente de información más influyente (33%).

Caso de estudio – Idealista

Idealista/hipotecas: “Compara hipotecas y solicita las más baratas”

La nueva generación de *brokers* hipotecarios *online* como la sección de hipotecas de Idealista es la última revolución en el mercado hipotecario español con origen en EEUU y Reino Unido. Estas plataformas ayudan al cliente en la búsqueda de la hipoteca que más se adapte a su perfil financiero.

El cliente proporciona sus datos, la empresa analiza esos datos gracias a herramientas de *Big data* y los hace coincidir con aquellas ofertas del mercado más adecuadas para su perfil.

Finalmente, el usuario recibe una serie de propuestas y elige con qué entidades quiere ponerse en contacto.

La operativa, siempre *online*, carga el coste sobre el banco, que abona a la *Fintech* una comisión que suele situarse entre el 0,5% y el 1%.

El nivel de conectividad de estas soluciones con la banca a día de hoy, aún es mejorable. *Open Banking* puede acelerar este proceso, que significará una mejora exponencial para todas las partes involucradas (clientes, proveedores y terceros).

El pasado mes de septiembre de 2020, Idealista fue adquirida por el fondo sueco EQT por valor de 1.300M€, lo que supuso la operación más importante hasta la fecha de una empresa de internet en España.

Variable	Diferencial desde	TIN desde (per año)	TAE desde:	Cuota
Con condiciones	0,89 %	0,00 %	0,900 %	475 €/mes
Sin condiciones	1,09 %	0,99 %	1,230 %	489 €/mes





¿Quiénes son los neobancos? ¿Qué retos tienen aún por delante?

La irrupción de los neobancos en los dos últimos años ha agitado el sector financiero español.

BNeXT, con más de 400.000 clientes a enero de 2020, consiguió a principios de este año la licencia de dinero electrónico del Banco de España, que le permite tener emitir tarjetas y cuentas, pero no captar depósitos ⁽²⁹⁾.

También tienen presencia en el mercado español neobancos extranjeros como el alemán N26, el francés Qonto (con foco en el segmento de empresas) o el inglés, líder europeo, Revolut, que sobrepasó en enero de 2020 los 10 millones de clientes en toda Europa. Recientemente han lanzado sus servicios en EE.UU.⁽³⁰⁾

La principal ventaja de los neobancos es la gran experiencia al cliente que ofrecen, con un alto nivel de personalización en sus productos, tanto en su variedad –al poder ofrecer productos de terceros (como otras *Fintech*)– como en su precio, al poder incluir tarifas y comisiones muy reducidas, debido a su estructura de costes eficiente.

La banca tradicional está reaccionando ante los nuevos hábitos de los consumidores. Algunas entidades tienen bancos digitales propios y otras invierten en terceros. El Santander ha potenciado su filial Openbank, CaixaBank lanzó hace cuatro años Imaginbank y Andbank ha

transformado su *Robo-advisor* en un neobanco (MyInvestor). BBVA es dueño del 40% de Atom Bank, primer banco exclusivamente móvil de Reino Unido.

La crisis del COVID-19 podría además acelerar el cambio de paradigma en la forma de consumo de los productos bancarios en el mercado y es probable que esto influya en la adopción de neobancos como proveedor de servicios bancarios para una parte de los clientes.

Sin embargo, la mayoría de los bancos digitales y neobancos aún se enfrentan a una serie de retos, de entre los cuales destacan los siguientes:

- **Conocimiento de marca** – poca gente es consciente del concepto de neobancos. Puede pasar todavía cierto tiempo hasta que los neobancos ganen popularidad.
- **Confianza** - Los bancos digitales y los neobancos aún no han ganado la confianza de los consumidores como se ha evidenciado en el capítulo de confianza.
- **Relación con el cliente** - Hasta ahora, los neobancos han ganado tracción como cuentas secundarias. La mayoría de las personas siguen prefiriendo los bancos tradicionales como bancos principales.



(29): Bnext obtiene licencia del Banco de España y ultima el lanzamiento de una cuenta corriente; Expansión; Febrero, 2020

(30): Revolut comienza a operar en Estados Unidos; Europa Press; Marzo, 2020



Caso de estudio – BNeXT

BNeXT ha registrado un fuerte crecimiento de clientes y ha logrado diversos hitos significativos en los últimos meses, destacando la obtención de la licencia de entidad de dinero electrónico de Banco de España con la que podrá ser emisor de sus propias tarjetas

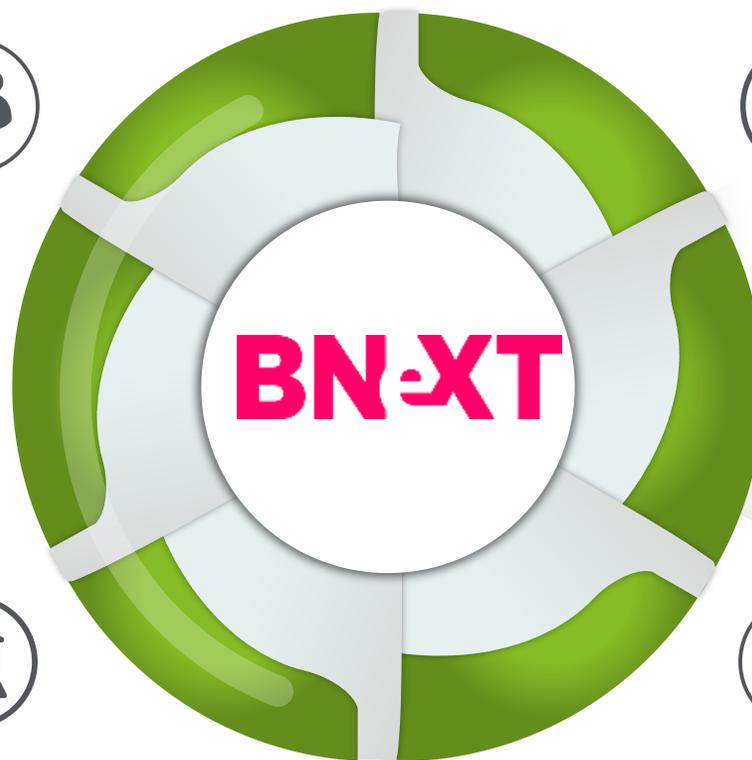
BNeXT ha comenzado el año con más de 400 mil usuarios activos titulares de la tarjeta de débito BNeXT y registrando un crecimiento medio mensual de 48% al mes



Volumen gestionado de 20M€ a la semana



En enero de 2020 se registraron en el Banco de España como entidad de dinero electrónico con la que podrán emitir tarjetas propias y adoptar los medios de pago móviles (Apple Pay, etc.)



En 2019 se expandieron a México, y tienen el objetivo de superar los 100 mil usuarios para 2020 en el país americano



Superarán los 120 empleados en 2020, gracias a la última ampliación de 15 personas al convertirse en entidad de dinero electrónico



BNeXT elimina las comisiones por cambio de divisas para pagos y retiradas en cajero



¿Son las *Fintech* relevantes en España?

Anticipando la evolución hacia un modelo de banca abierta, muchos de los grandes bancos están focalizando sus esfuerzos en cumplir con los requerimientos tecnológicos y regulatorios. Este contexto abre una oportunidad para que nuevos entrantes desarrollen propuestas de valor en negocio tradicionales (*roboadvisory* en Inversión, *crowdfunding* en préstamos, etc.).

El aumento de transparencia y la mejora en los procesos de recopilación de información financiera que ha traído consigo *Open Banking*, va a obligar a las entidades financieras tradicionales a ofrecer una propuesta de valor diferencial. Esto será importante tanto para retener la actual base de clientes como para la captación de nuevos.

“Cada vez veremos más jugadores ofreciendo alternativas a los productos y servicios financieros tradicionales”

Rodrigo García de la Cruz, presidente de la Asociación Española de *Fintech* e *Insurtech* (AEFI)⁽³¹⁾

Figura 61: *Fintech* en España (2019)

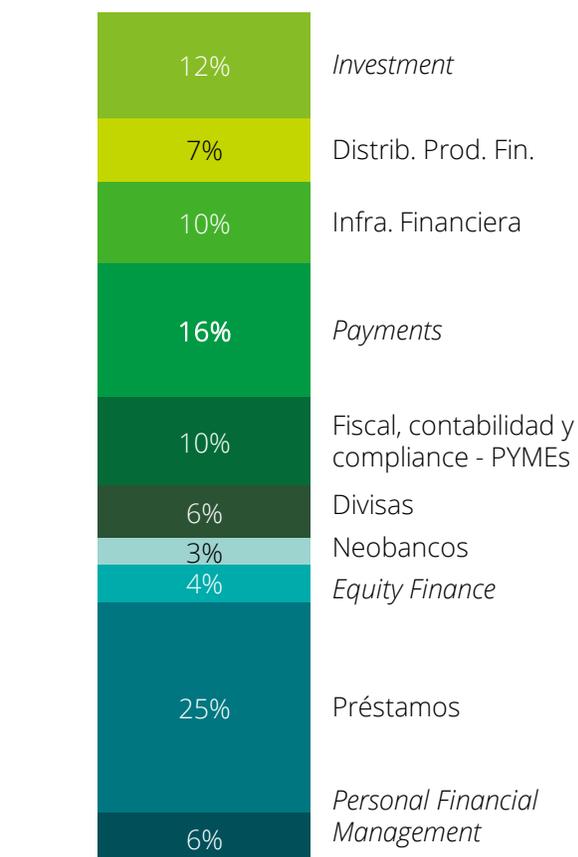


Figura 62: Inversión *Fintech* España (Q3-2019)

Startup	Año Fund.	Categoría <i>Fintech</i>	Cantidad financiada (€)
BNXT	2016	Neobanco	22M€
SMART PROTECTION	2015	Compliance	5,2M€
finizens	2015	Investment	3,3M€
Validated ID	2012	Infra. Financiera	2M€
Mitto	2019	Payments	2M€
TRIOTECA	2018	Distrib. Prod. Financieros	1M€
polaroo	2017	PFM	500k€
Flanks	2018	Infra. Financiera	350k€
COINSCRAP	2016	PFM	180k€

(31): Entrevista para Cointelegraph en Español; Abril, 2020



¿Tiene recorrido la agregación de cuentas como servicio financiero?

Aunque el nivel de adopción de propuestas de valor basadas en modelos de banca abierta entre la base de clientes española es bajo, cada día surgen nuevas soluciones como los agregadores, que ayudarán a acelerar la adopción.

Como se ha descrito previamente en el capítulo de “Búsqueda de información”, los agregadores de cuentas o agregadores financieros son soluciones que permiten la visualización de todos los productos financieros (cuentas bancarias, tarjetas, etc.) en una sola aplicación, independientemente de la entidad financiera con la que se hayan contratado.

A día de hoy, tanto neobancos como bancos tradicionales, están ofreciendo estos servicios de agregación de cuentas.

En España, Eurobits, adquirida en Marzo de 2020 por la *Fintech* sueca Tink⁽³²⁾, fue pionera creando en 2004 el primer agregador europeo para Bankinter.

En la actualidad, Eurobits es el motor de agregación de numerosas *Fintech* y entidades financieras tradicionales, y tienen entre su cartera de clientes, a *Fintech* como Fintonic o a EEF como Santander o BBVA, entre otros.

Caso de estudio – Agregadores Financieros

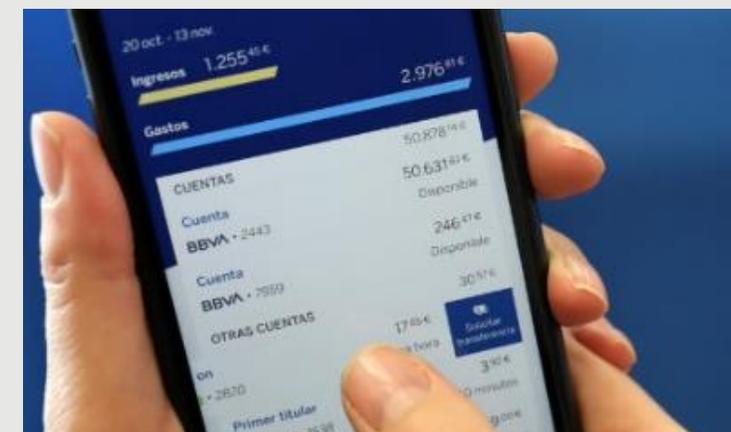
Agregador de BBVA: “Agrega y controla tus bancos sin salir de la app de BBVA”

BBVA fue el pionero del ecosistema bancario español lanzando su agregador bancario en febrero de 2018.

El servicio de agregación permite a los clientes de la App de BBVA agregar más de 80 bancos y poder realizar las siguientes operaciones:

- **Consultar** el saldo de todas las cuentas y decidir desde cuál operar.
- **Solicitar** que se ejecuten transferencias desde las cuentas agregadas de otros bancos desde la app de BBVA.
- **Realizar** traspasos entre cuentas BBVA o solicitar traspasos desde cuentas agregadas.

A octubre de 2019, BBVA contaba con más de 240.000 clientes. Unos 150.000 usuarios particulares y 90.000 empresas a través de BBVA One View (el agregador de BBVA para empresas).



“*Open Banking* es la herramienta que permite empoderar al cliente como dueño de sus datos”

Carlos López-Moctezuma, Global Head New Business Models BBVA⁽³³⁾

(32): La plataforma de banca abierta Tink adquiere a la española Eurobits por 15,5 millones; Cinco Días; Marzo, 2020

(33): BBVA Open Summit 2019 México; Julio, 2019



¿Qué son los PFMs^(*)? ¿Cómo pueden evolucionar?

El uso de los PFMs (*Personal Finance Managers*) permite a los clientes gestionar mejor sus finanzas personales.

Gracias al acceso a la información del cliente que proporcionan los modelos de banca abierta (datos transaccionales, proveedores de energía, etc.) y a nuevas herramientas de análisis automatizadas, están surgiendo una serie de soluciones de gestión financiera personal. Estas son ofrecidas tanto por bancos tradicionales como por *Fintech* (Fintonic).

Este tipo de servicios permite a los usuarios gestionar de manera sencilla y eficiente sus finanzas. En primer lugar, permitiendo la importación automática de movimientos a través de un servicio de agregación. A partir de ahí, estas herramientas ayudan al usuario a la categorización de movimientos, permitiendo crear presupuestos y objetivos de ahorro, enviando alarmas cuando se produce algún evento relevante, etc.

En los últimos años se ha observado cómo gracias a la incorporación de inteligencia artificial, estas aplicaciones pueden hacer análisis predictivos de los ingresos y gastos de las cuentas, dar consejos financieros personalizados y automatizar la gestión del dinero y de los ahorros en función de objetivos particulares de los usuarios.

Figura 63: Posibles áreas de oportunidad en la gestión financiera personal

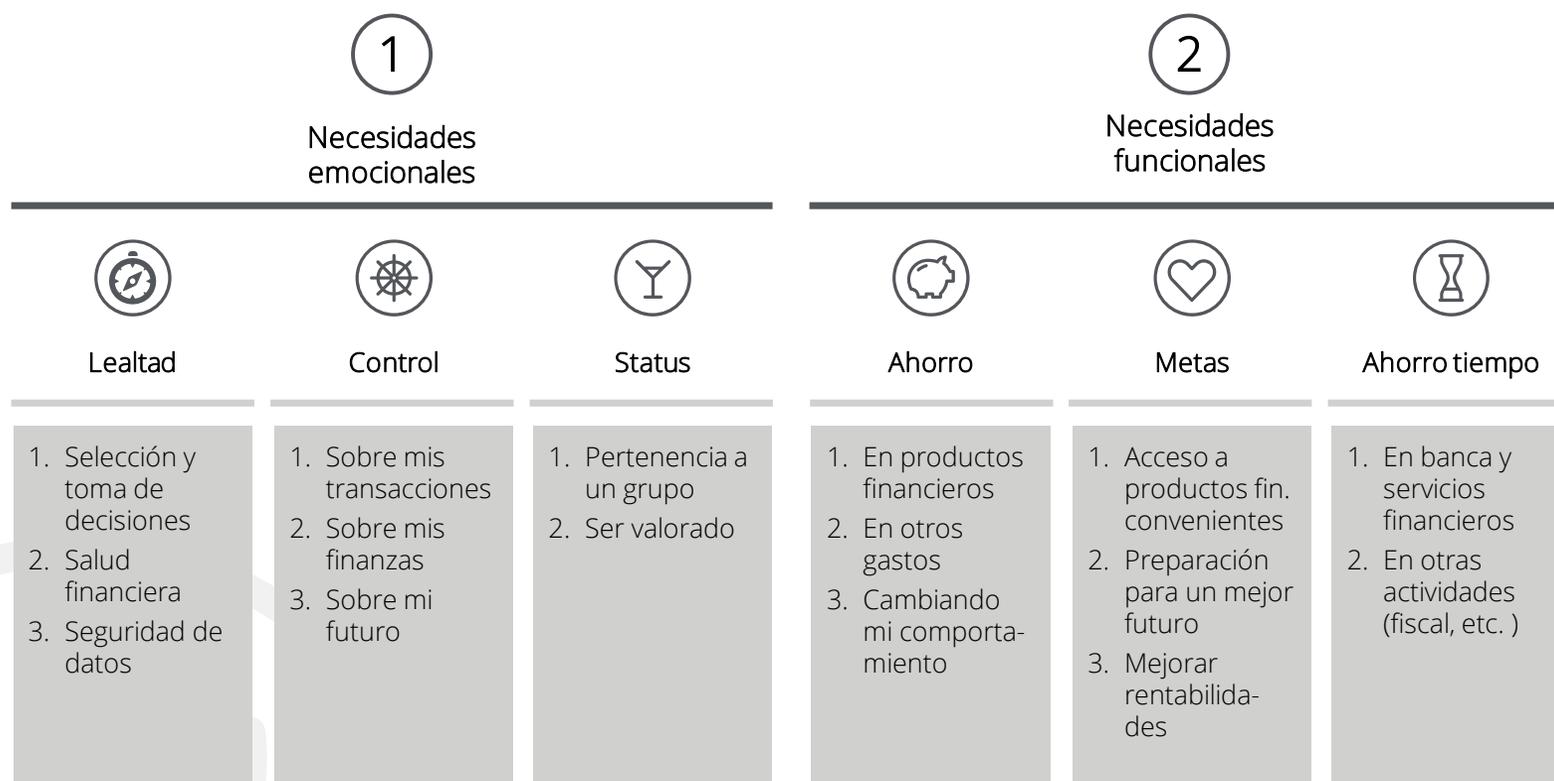


Nota 1: La denominación PFM se reserva a modelos automatizados de gestión financiera excluyéndose por tanto el asesoramiento mediante personas físicas



¿Qué necesidades satisfacen los PFM's?

Figura 64: Necesidades de clientes a ser satisfechas



Las **propuestas de valor** de los PFM's deben dar respuesta a las **necesidades emocionales y funcionales** de los clientes

Es necesario hacer una **reflexión** sobre las "necesidades **funcionales**" a cubrir de los clientes

La **disponibilidad** de **datos** y la **convergencia** de industrias apuntan hacia la aparición de **oportunidades** para satisfacer además **necesidades emocionales** de los clientes

En banca de **empresas** las necesidades **funcionales** tienen una **importancia predominante** sobre las emocionales



Caso de estudio – Fintonic

Figura 65: Características y KPIs de Fintonic



Fuente: Portal web de Fintonic (abril 2020)

Caso de estudio – Fintonic

Fintonic, en sus 7 años de existencia ha logrado gestionar más de 500M€ en crédito al consumo. Actualmente, se encuentra en fase de prueba de un servicio de tarjeta y cuenta bancaria propia que prevén lanzar en 2020.

1. Fintonic nació en 2012 como un servicio gratuito de agregación de bancos y tarjetas para permitir a los usuarios controlar sus gastos y ahorrar lo máximo posible. Según la propia compañía, sus clientes ahorraron 14M€ el año pasado gracias a la emisión de cerca de 85.000 alertas por cobros excesivos o incorrectos.
2. Target de usuario joven, con un nivel adquisitivo medio.
3. Con el objetivo de controlar sus gastos y buscar las mejores opciones de seguros y préstamos.
4. Usuario de otras plataformas de comparación en negocios y sectores diferentes.

Propuesta de valor

01	02	03
Plataforma de préstamos y FinScore	Plataforma de seguros	Plataforma de energía



Conclusiones





Principales conclusiones

El mercado español no está lo suficientemente preparado para la generalización de propuestas de valor basadas en un modelo de banca abierta:

- A nivel de confianza, los referentes siguen siendo los grandes bancos y en menor medida la gran distribución.
- Respecto a la privacidad, los clientes son eminentemente conservadores; siguen siendo recelosos de su privacidad, no existiendo una cultura proclive a compartir información personal con un tercero, independientemente de la naturaleza de éste (bancos, *Fintech*, etc.).
- A la hora de buscar información para cambiar de proveedor o de producto, y a pesar de contar con herramientas digitales a su alcance, los clientes siguen confiando en personas de confianza para asesorarse (amigos, familiares o compañeros de trabajos).
- El *churn rate* en banca es bajo. Menos del 20% de clientes ha mostrado interés en cambiar de proveedor financiero en los últimos 24 meses y menos del 5% llega a materializar ese cambio.
- El escaso interés por el cambio se explica, en gran medida, por factores no objetivos tales como los sesgos del comportamiento a la hora de elegir o cambiar de proveedor bancario.

Para que *Open Banking* sea una realidad, es necesario un cambio profundo en el comportamiento del cliente y que éste:

- Confíe en alternativas a los modelos de banca tradicional, bien sea la gran distribución, *Bigtech* o *Fintech*, u otros.
- Incremente su confianza en las distintas organizaciones a la hora de compartir sus datos.
- Busque y compare información respecto a sus productos bancarios de forma más frecuente y a través de herramientas como comparadores *online*.
- Adopte propuestas de valor de los nuevos entrantes, y muestre interés más allá de las meras ventajas económicas.
- Racionalice la toma de decisiones a la hora de elegir sus proveedores bancarios, siendo más objetivo y estando condicionado por sesgos subjetivos del comportamiento.



Confianza

- La confianza es un elemento fundamental en el nuevo contexto de incertidumbre económica, social y política. Por ello, es importante analizar las variables que constituyen el grado de confianza de los clientes en sus proveedores de servicios financieros: confianza en la gestión de ahorros, confianza en la gestión de información e integridad.
- En líneas generales, los clientes continúan confiando, ante todo, en las entidades financieras tradicionales de cara a gestionar tanto sus ahorros como su información personal y transaccional. Los grandes bancos son los líderes indiscutibles en cuanto a confianza en la gestión de ahorros e información. No obstante, la gran distribución goza de niveles de confianza muy elevados entre los clientes bancarios, existiendo una ventana de oportunidad, para la entrada de nuevos competidores no tradicionales en el negocio bancario.
- El grado de confianza para la gestión de los ahorros y la información por distintas organizaciones depende especialmente de la edad de los clientes, observándose cambios de comportamiento muy relevantes en función de la generación.
- El grado de preparación ante el nuevo entorno de banca abierta y movilidad de la información del conjunto del sector bancario nacional es una pieza clave a la hora de generar una imagen de confianza en los clientes de cara a la gestión de su información.
- Existe una alta correlación entre la confianza necesaria para gestionar los ahorros de los clientes y la requerida para gestionar su información, siendo las *Bigtech* los únicos actores que tienen el reto de alinear ambas percepciones.



Privacidad

- Un modelo de banca abierta requiere transmitir a los clientes seguridad sobre la custodia y el uso de la información que éstos proporcionan y ofrecer una serie de beneficios que los clientes valoren positivamente a cambio de sus datos.
- Los clientes confían en los grandes bancos y en la gran distribución para compartir su información. En contraposición, las *Bigtech* y las *Fintech* se enfrentan a un mayor reto para convencer a los consumidores de que compartan su información.
- Otros factores tales como la edad, la educación financiera y la renta, determinan asimismo la predisposición de los clientes a ceder sus datos a cambio de beneficios.
- A la hora de ceder sus datos, existe una valoración muy positiva de los clientes a favor de beneficios económicos tangibles frente a otro tipo de beneficios como nuevos servicios o acceso a servicios exclusivos, atención preferente o acceso a aplicaciones para la gestión financiera (p.ej. agregadores financieros).
- Por último, y a pesar de su generalización en el sector, cabe resaltar el escaso uso de los agregadores financieros; no obstante, la entrada de PSD2 es relativamente reciente, y se espera un incremento gradual de adopción de este tipo de aplicaciones por parte de los clientes.



Búsqueda de información

- La calidad competitiva de un mercado financiero viene determinada por el nivel de información del que disponen los participantes en dicho mercado. Por ello, parte del estudio realizado se centra en comprender las fuentes de información utilizadas por los clientes a la hora de seleccionar nuevos proveedores bancarios.
- La mitad de los clientes no han emprendido ningún tipo de actividad para recopilar información sobre otros productos bancarios u ofertas financieras en los últimos dos años. Se puede afirmar que los clientes no utilizan la información necesaria para reevaluar el nivel de satisfacción con su proveedor actual de forma objetiva.
- Dentro del segmento que sí utiliza fuentes de información a la hora de evaluar un cambio, las recomendaciones y consejos de personas de confianza (amigos, familiares o compañeros de trabajos) son todavía las fuentes de información más relevantes. La influencia de los consejos de personas de confianza es asimismo relevante en las generaciones más jóvenes, especialmente en la Generación Z.
- Otra fuente de información de referencia son los comparadores financieros, si bien su uso está muy condicionado al producto bancario en cuestión, destacando su utilización principalmente para la búsqueda de préstamos personales, cuentas de ahorro y cuentas corrientes.
- Las recomendaciones y consejos de personas de confianza van perdiendo relevancia a medida que se va ganando conocimiento financiero, al ser tomadas las decisiones de forma más autónoma. Por tanto, la cultura financiera de que disponen los clientes influye de forma relevante en la búsqueda de información de productos financieros.



Cambio

- Conceptualmente, un modelo de banca abierta ofrece a los clientes la posibilidad de contratar más fácilmente gran diversidad de productos y servicios bancarios de distintos proveedores. No obstante, el interés de los clientes españoles por el cambio es muy limitado (<20% de los clientes están interesados en cambiar de proveedor y <5% de clientes efectivamente materializa el cambio).
- A pesar de que las condiciones económicas son la principal razón para cambiar de banco entre los clientes, existen una serie de *drivers* no económicos con una influencia significativa a la hora de cambiar de proveedor de servicios financieros, como no estar satisfecho con el banco, cambio de circunstancias personales u otros motivos.
- El *churn rate* declarado por los clientes es muy bajo y está determinado eminentemente por el nivel de renta, siendo factores como la edad, el nivel de educación financiera o la importancia de estar al día con las últimas tecnologías poco o nada relevantes.
- Existen altos niveles de correlación entre las tasas de cambio de diferentes productos bancarios cuando cubren necesidades similares (p.e. entre productos transaccionales como tarjeta y cuenta corriente). De esta forma, el cliente español tiende más a cambiar de proveedor para todos sus productos que a mantener dos proveedores simultáneos.
- A la hora de elegir un nuevo proveedor bancario, la mejora de las condiciones económicas es el factor más relevante. No obstante, existen otros a tener en cuenta tales como la mejor atención al cliente, la confianza en la nueva entidad o el acceso a una mejor plataforma *online*.
- El cambio no se percibe como un proceso complejo. Más de la mitad de los clientes opina que cambiarse de proveedor financiero para productos como las tarjetas, las cuentas corrientes o las cuentas de ahorro es un proceso sencillo.



Influencia y sesgo

- La mayoría de los clientes se encuentran satisfechos con sus productos y proveedores bancarios actuales o, al menos, no están lo suficientemente insatisfechos como para tener la intención de cambiarse de proveedor en los próximos 12 meses ni realizar búsquedas de información de forma activa.
- El escaso interés en buscar información por parte de los clientes les impide conocer alternativas y poder comparar sus productos con los de la competencia, pudiendo acomodarse a un producto que no es el que mejor se ajusta a sus necesidades. Esta paradoja ocurre, en parte, debido a factores no objetivos que influyen las decisiones de cambio de los clientes.
- Uno de esos factores son los sesgos del comportamiento, que provocan que los clientes continúen con sus actuales entidades incluso aunque el cambio les resultara beneficioso. Si bien los sesgos a los que se ven sometidos los clientes, a la hora de tomar decisiones financieras y elegir un nuevo proveedor bancario, no pueden en muchos casos eliminarse completamente, sí pueden mitigarse en gran medida.
- Las *Fintech*, así como otros nuevos entrantes, tienen el reto de intentar cambiar las percepciones de los clientes a la hora de buscar información y, a su vez, mitigar estos sesgos existentes en su comportamiento.
- Entre las últimas tendencias que han tenido un éxito relevante entre los usuarios españoles, y que están acelerando la adopción de propuestas de valor basadas en banca abierta, destacan los agregadores financieros como Fintonic, *first mover* del sector, los comparadores de productos financieros como Idealista o neobancos como BNeXT.



Contactos clave





Autores



Francisco
Celma Sánchez
Socio Director
Sector Financiero en España



Gorka K.
Briones de Araluze
Socio Líder
Monitor Deloitte en España



Juan
Pérez de Ayala Esquivias
Socio Líder de Consultoría en el
Sector Financiero en España



Carolina
Braña Trapiello
Senior Manager de
Monitor Deloitte en España



Colaboradores



Gonzalo
Rubio Olmedo
Monitor Deloitte



Pablo
López Gil-Albarellos
Monitor Deloitte





Metodología





Metodología

Para la elaboración del presente informe se han realizado más de 1.000 entrevistas a clientes bancarizados con el objetivo de entender su grado de conocimiento sobre *Open Banking* y su comportamiento en relación al uso de los distintos productos bancarios. El perfil de la muestra ha sido diseñado para representar al perfil medio de cliente de la banca española mayor de 18 años.

La encuesta contenía 26 preguntas con las que se ha explorado:

Confianza

¿En qué organizaciones confían para gestionar sus ahorros? ¿Y para gestionar su información?

Privacidad

¿Cómo se sienten al compartir o dar acceso a los datos de sus compras a otra compañía a cambio de beneficios? ¿Qué tipo de beneficios?

Búsqueda de información

¿Cuáles son las fuentes de información más relevantes? ¿Qué fuentes de información ha utilizado en caso de haber cambiado de banco? ¿Y en caso de no haber cambiado?

Tendencias de cambio pasadas

¿Cuántos clientes cambiaron de banco para alguno de sus productos bancarios en los últimos dos años? ¿Cuáles fueron las razones?

Influencia y sesgo

¿Por qué productos tienen intención de cambiar de proveedor bancario los clientes en los próximos 12 meses? ¿Qué nivel de dificultad creen los clientes que existe para cambiar de banco según producto?

Se ha dividido la muestra en 5 rangos de edad:

- *Builders* – 75 años o más
- *Boomers* – 55 a 74 años
- *Gen X* – 35 a 54 años
- *Millennials (Gen Y)* – 25 a 34 años
- *Post Millennials (Gen Z)* – 18 a 24 años

Género

Mujer	506	51%
Hombre	495	49%

Rangos de edad

<i>Post Millennials (Gen z)</i>	18-24	42	4%
<i>Millennials (Gen Y)</i>	25-34	148	15%
<i>Generación X</i>	35-54	359	36%
<i>Boomers</i>	55-74	395	39%
<i>Builders</i>	75 o más	67	7%

Rangos de edad

Sin ingresos	11	1%
1€ - 15.599€	253	25%
15.600€ - 25.999€	258	26%
26.000€ - 41.599€	207	21%
41.600€ - 64.999€	105	10%
+65.000€ o más	46	5%
Ns/nc	121	12%



Glosario, ilustrativos y bibliografía





Glosario de términos

Agile

Grupo de metodologías aplicadas en su origen a la creación de *software*, que basa su desarrollo en un ciclo iterativo, en el que las necesidades y soluciones evolucionan a través de la colaboración entre los diferentes equipos involucrados en el proyecto.

AISP – *Account Information Service Provider / Proveedores de Servicios de Información de Cuenta*

Agregadores de cuentas que permiten a los clientes acceder a la información de las cuentas bancarias que poseen en diferentes entidades financieras a través de una interfaz única.

ASPSP – *Account servicing payments service provider / Proveedor de servicio de pago desde cuenta*

Entidad financiera tradicional en la que un usuario de servicios de pago tiene cuentas y a cuya información un Proveedor de Servicios (TPP) puede acceder en su nombre o puede iniciar una transferencia.

API – *Application Programming Interface/ Interfaz de programación de aplicaciones*

Módulo de comunicación entre los distintos componentes de software que permiten el intercambio de datos.

Berlin Group

Iniciativa paneuropea de *Open Banking* enfocada a la armonización y creación de normas en el ámbito de pagos. En la actualidad se encuentra formada por los 26 miembros más importantes de los negocios de medios de pago de más de 20 países europeos.

Fuente: Monitor Deloitte

BFM – *Business Financial Manager / Gestor Financiero para Empresas*

Agregador de cuentas bancarias para empresas que permite visualizar flujos de caja, facturas, etc.

Bigtech

Término comúnmente utilizado para referirse a las empresas más grandes y dominantes en la industria tecnológica (Google, Microsoft, Amazon, Facebook, Apple, etc.).

Blockchain

Blockchain o cadena de bloques es una base de datos cuyos registros son almacenados por igual en nodos distribuidos que conforman una red. Se caracteriza por su descentralización, su inmutabilidad y la capacidad de registrar y transferir activos.

Comparador financiero

Empresas *Fintech* que se dedican a ofrecer a sus clientes comparaciones de productos financieros (p.ej. hipotecas, préstamos personales, tarjetas de crédito, etc.).

Crowdfunding

Mecanismo colaborativo de financiación de proyectos. Consiste en poner en contacto a promotores de proyectos que demandan fondos mediante la emisión de valores o mediante la solicitud de préstamos, con inversores que buscan en la inversión un rendimiento.

Churn rate

Métrica que mide el número de clientes que se han dado de baja de una compañía en un determinado período de tiempo.

Fintech

Empresas con servicios de actividades que impliquen el empleo de la innovación y los desarrollos tecnológicos para el diseño, oferta y prestación de productos y servicios financieros.

GDPR – *General Data Protection Regulation / Reglamento General de Protección de Datos*

GDPR es el reglamento europeo relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de sus datos personales y a la libre circulación de estos datos.

Hackaton

Encuentro o evento de programadores cuyo objetivo es el desarrollo colaborativo de *software*, aunque en ocasiones puede haber también un componente de hardware en un tiempo limitado (p.ej. 12H, 24H, 36H, 48H, etc.).

Insurtech

Del inglés, *insurance* (seguros) y *technology* (tecnología), se refiere al fenómeno de *startups* que están innovando utilizando la tecnología para mejorar, fundamentalmente, el modelo de negocio de seguros actual.

Intraemprendimiento

El desarrollo de una actividad emprendedora en el seno de una organización para innovar o reformular su modelo de negocio.

Marketplace

Una plataforma web que se dedica al comercio electrónico, que permite, tanto a vendedores como a compradores relacionarse entre sí para efectuar una transacción comercial.



Glosario de términos

Neobancos

Los neobancos son compañías que basan su actividad en la tecnología financiera no siendo necesaria la disposición de licencia bancaria o de crédito como los Challenger Banks.

Open Banking

Modelo de servicios centrado en la liberación del dato, facilitando la compartición de la información financiera de forma digital, segura y en las condiciones que los clientes aprueben, transformando los modelos de negocio de las EE.FF hacia modelos colaborativos.

Open Wallet

Wallet móvil perteneciente a un tercero. Entre ellos destacan Apple Pay, Android Pay y Google Pay a nivel Europa.

P2P - Peer-to-peer/ Persona a persona

Transferencias instantáneas de dinero entre particulares realizadas a través de aplicaciones móviles, banca móvil, redes sociales o por Internet (p.ej. Bizum).

PFM – Personal Finance Manager/ Gestor Financiero Personal

Agregador de cuentas bancarias que permite visualizar cuentas personales, realizar un seguimiento de gastos e ingresos y/o categorizarlos, entre otros servicios.

PISP - Payment Initiation Service Providers/ Proveedores de Servicios de Iniciación de Pagos

Iniciadores de pagos que evitan los esquemas y permiten realizar pagos sin necesidad de entrar en la cuenta bancaria o emplear la tarjeta del usuario. Pueden ser bancos, proveedores de pagos o terceros.

Fuente: Monitor Deloitte

Proof of concept

Una prueba de concepto o *Proof of Concept* es una implementación, a menudo resumida o incompleta, de un método o de una idea, realizada con el propósito de verificar que el concepto o teoría en cuestión es susceptible de ser explotada de una manera útil.

PSD2 – Payment Service Directive 2 / Segunda Directiva de Servicios de Pago

Directiva europea sobre servicios de pagos electrónicos aprobada en 2015 en sustitución de PSD1, centrada en el aumento de la seguridad de los pagos, la promoción de la innovación y el impulso de la adaptación de los servicios bancarios a las nuevas tecnologías.

Roboadvisor

Los *Robo-advisor* o *Robo Advisory* son empresas Fintech que realizan las actividades de asesoramiento y/o gestión de asesoramiento y/o gestión de inversiones con carteras automatizadas y ajustadas al perfil de riesgo de sus clientes.

RTS – Regulatory Technical Standards/ Normas Técnicas de Reglamentación

Documentos que especifican determinados aspectos de cualquier texto legislativo de la UE (ya sea una directiva (PSD2) o un reglamento) y que son jurídicamente vinculantes y aplicables en los países integrantes de la Unión Europea.

Sandbox regulatorio

Un entorno de pruebas o *sandbox* regulatorio es un campo de pruebas para nuevos modelos de negocio que aún no están protegidos por una regulación vigente, supervisados por las instituciones regulatorias.

SCA – Strong Customer Authentication / Autenticación reforzada

Procedimiento de autenticación obligatoria mediante 2 o 3 factores personales (algo que el cliente sabe, algo que tiene o algo que el cliente es) que todo usuario del EEE deberá llevar a cabo a la hora de realizar una compra por internet.

Scoring

Aplicación automatizada para mejorar la toma de decisiones sobre si aprobar o denegar un crédito a una persona física o jurídica.

Screen scrapping

El *screen scrapping* o *web scrapping* es una técnica de recopilación masiva de datos, generalmente obtenidos de un sitio web, que posteriormente se transforman en información relevante para su análisis.

TPP – Third Party Providers/ Proveedores de servicios

Proveedor online autorizado de servicios que nace a partir de la introducción de PSD2. PISP y AISP son dos tipos de *Third Party Providers (TPP)*.

Utilities

Término comúnmente utilizado para referirse a las empresas del sector energético y de servicios colectivos básicos como las telecomunicaciones.



Índice de Ilustrativos

1. Mapa de iniciativas *Open Banking*
2. *Timeline* de implementación de PSD2
3. Monitor Deloitte *Open Banking* Framework
4. ¿Hasta que punto confían los clientes en cada una de las siguientes organizaciones de cara a gestionar sus ahorros?(% de respuestas)
5. NTS de confianza en entidades para la gestión de ahorros
6. Confianza en el sector financiero para gestionar ahorros (total grado de confianza en Bancos grandes y medianos)
7. Grado de confianza/desconfianza en el sector financiero para gestionar ahorros en función de la Entidad
8. Grado de confianza (NTS-s) por generación y tipología de organización
9. Grado de confianza cruzada por tipología de proveedor
10. Grado de desconfianza en otros proveedores por tipología de proveedor
11. NTS-s de grado de confianza en organizaciones (por grado de formación financiera)
12. Porcentaje de clientes expertos sobre el total del clientes que confían en determinada tipología de entidad (% de clientes expertos)
13. Confianza en organizaciones por clientes expertos/profesionales (% de clientes que contestan "Me generan confianza" por tipo de organización)
14. Distribución de encuestados por grado de confianza/desconfianza en el sector bancario para la gestión de ahorros (por número de productos contratados)
15. Grado de confianza a la hora de gestionar ahorros en el sector financiero vs. NTS-s (por visión del grado de preparación del sector financiero para afrontar la digitalización)
16. NTS de confianza en organizaciones para gestión de información (NTS-i)
17. Grado de confianza en las siguientes organizaciones para mantener segura su información
18. Confianza en el sector financiero para gestión de información (total grado de confianza en Bancos Grandes y Medianos)
19. Grado de confianza/desconfianza en el sector financiero para gestión de información en función de la Entidad
20. Confianza en organizaciones para gestión de información (NTS-i por generación)
21. Confianza para la gestión de información (por rango de edad)
22. Confianza en gestión de información (por grado de formación financiera)
23. Confianza en el sector bancario para la gestión de información (por número de productos contratados)
24. Distribución de clientes por número de bancos y número de productos (% sobre el total de clientes)
25. NTS de confianza en el sector bancario para la gestión de información (por número de productos contratados)
26. Grado de confianza a la hora de gestionar información en el sector financiero (por percepción del grado de preparación del sector bancario)
27. Confianza para mantener segura la información vs. Confianza en entidades para gestión del ahorro
28. Cómo se sienten a la hora de compartir datos a cambio de beneficios
29. De los que se sienten bien, cómo confían en las distintas organizaciones



Índice de Ilustrativos

- 30. De los que se sienten mal, cómo confían en las distintas organizaciones
- 31. Cómo se sienten a la hora de compartir datos a cambio de beneficios por edad
- 32. Cómo se sienten a la hora de compartir datos a cambio de beneficios por educación financiera
- 33. Cómo se sienten a la hora de compartir datos a cambio de beneficios por renta (€ brutos anuales)
- 34. Segmentación de la valoración de beneficios a recibir (económicos vs. otros) a cambio de compartir datos personales
- 35. Segmentación por tipología de beneficios que se estaría dispuesto a recibir a cambio de compartir datos personales vs. Rango de Edad
- 36. Uso de agregadores
- 37. Cambio/No cambio vs tipología de búsqueda de información
- 38. Fuentes más relevantes a la hora de buscar información (clientes que cambian de banco vs. clientes que se plantean cambiar de banco)
- 39. *Influencers* (por demografía)
- 40. Rentabilidad del sector asegurador de automóviles en UK (%)
- 41. Tipo de búsqueda de información si ha cambiado de banco
- 42. Tipo de búsqueda de información si se ha considerado cambiar de banco pero no se ha materializado vs. si se ha materializado el cambio
- 43. Fuentes más relevantes a la hora de buscar información vs. conocimiento financiero
- 44. Distribución de muestra en función del nivel de conocimiento financiero
- 45. Intención de cambio a nivel usuario y a nivel producto
- 46. Tasa de correlación de cambio de productos
- 47. Tasa de cambio (por nivel renta; € brutos anuales)
- 48. Número de productos (por nivel renta; € brutos anuales)
- 49. Tasa de cambio por generación, sentimientos hacia la cesión de datos, importancia de la tecnología, por nivel de educación financiera y conocimiento de *Open Banking*
- 50. Razones para cambiar de banco
- 51. Razones para cambiar de banco por producto bancario
- 52. Razones para cambiar de banco (por demografía)
- 53. Aspectos a la hora de elegir un nuevo banco
- 54. Aspectos a la hora de elegir un nuevo banco por producto bancario
- 55. Percepción de dificultad de cambio desglosado por producto
- 56. Dificultad de cambio de producto vs. Tasa de cambio
- 57. Número de productos que la gente tiene intención de cambiar
- 58. Intención de cambio de proveedor bancario en los próximos 12 meses por producto
- 59. Intención de cambio de proveedor bancario en los próximos 12 meses por renta (€ brutos anuales)
- 60. Intención de cambio de proveedor bancario en los próximos 12 meses por edad
- 61. *Fintech* en España (2019)
- 62. Inversión *Fintech* España (Q3-2019)
- 63. Posibles áreas de oportunidad en la gestión financiera personal
- 64. Necesidades de clientes a ser satisfechas
- 65. Características y KPIs de *Fintonic*



Bibliografía

1. Mohan, V. (2019, julio 2). 'Banking is necessary; banks are not'. Recuperado de <https://www.businesstimes.com.sg/opinion/banking-is-necessary-banks-are-not>
2. Ashford, W. (2019, Agosto 15). 2019 set to be another record year for data breaches. Recuperado de <https://www.computerweekly.com/news/252468677/2019-set-to-be-another-record-year-for-data-breaches>
3. European Data Protection Supervisor. (2017, febrero 1). Data protection for the digital generation: the countdown to the GDPR begins. Recuperado de https://edps.europa.eu/press-publications/press-news/press-releases/2016/data-protection-digital-generation-countdown-gdpr_en
4. Wong, J. C. (2019, marzo 18). The Cambridge Analytica scandal changed the world – but it didn't change Facebook. Recuperado de <https://www.theguardian.com/technology/2019/mar/17/the-cambridge-analytica-scandal-changed-the-world-but-it-didnt-change-facebook>
5. Google to shut down Google after failing to disclose user data leak. (2018, octubre 12). Recuperado de <https://www.theguardian.com/technology/2018/oct/08/google-plus-security-breach-wall-street-journal>
6. Cadwalladr, C. (2018, marzo 18). 'I made Steve Bannon's psychological warfare tool': meet the data war whistleblower. Recuperado de <https://www.theguardian.com/news/2018/mar/17/data-war-whistleblower-christopher-wylie-faceook-nix-bannon-trump>
7. BBVA. (2019, julio 30). Cómo construir una relación de confianza con los clientes financieros a través de la tecnología | BBVA. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/como-construir-una-relacion-de-confianza-con-los-clientes-financieros-a-traves-de-la-tecnologia/>
8. Punt, W. (2019, julio 17). Deloitte Trust Index - Banking 2018: Deloitte Australia: Financial Services, Reports, Insights. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/financial-services/articles/deloitte-trust-index-banking-survey.html>
9. Alba, C. (2020, febrero 19). Hernández de Cos: "La reputación y la confianza del cliente son las claves del negocio bancario". Recuperado de https://www.lespanol.com/invertia/empresas/banca/20191014/hernandez-cos-reputacion-confianza-cliente-negocio-bancario/436707823_0.html
10. Punt, W. (2019, julio 17). Deloitte Trust Index - Banking 2018: Deloitte Australia: Financial Services, Reports, Insights. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/financial-services/articles/deloitte-trust-index-banking-survey.html>
11. Alconada, G. (2020, enero 07). Juan Antonio Rullán y Alfonso Sáinz de Baranda (Bnext): "No vamos a cobrar por fallar, la banca tradicional, sí". Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/06/companias/1578341441_525921.html
12. Alameda, T. (2019, octubre 4). "Necesitamos crear consistencia en la regulación de los datos a escala global". Recuperado de <https://www.bbva.com/es/necesitamos-crear-consistencia-en-la-regulacion-de-los-datos-a-escala-global/>



Bibliografía

13. Derecho de supresión («al olvido»): buscadores de internet. (2019, octubre 29). Recuperado de <https://www.aepd.es/es/areas-de-actuacion/internet-y-redes-sociales/derecho-al-olvido>
14. Finnovating. (2017, marzo 24). Lupina Iturriaga - Ceo de Fintonic. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=1xPKjNGuRF4>
15. Brand Finance. (2020). Banking 500 2020. Recuperado de https://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_banking_500_2020_preview_1.pdf
16. Stiglitz, J. (2001, diciembre 4). Asymmetries of Information and Economic Policy. Recuperado de <https://www.project-syndicate.org/commentary/asymmetries-of-information-and-economic-policy?barrier=accesspaylog>
17. Churchill, W. S., & Rhodes, R. (1974). Winston S. Churchill: His Complete Speeches, 1897-1963. Broomal, United States: Chelsea House Publishers.
18. Bezos, J. (2004, agosto). Jeff Bezos on Word-of-Mouth Power. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2004-08-01/online-extra-jeff-bezos-on-word-of-mouth-power>
19. Towers Watson. (2010, diciembre). 'Why aren't we making money...'
20. Bover, O., Villanueva, E., & Hospido, L. (2017). Encuesta de Competencias Financieras. Recuperado de https://www.bde.es/f/webbde/SES/estadis/otras_estadis/2016/ECF2016.pdf
21. Europa Press. (2018, octubre 1). Albella (CNMV) afirma que la educación financiera contribuye al empoderamiento de los españoles. Recuperado de <https://www.europapress.es/economia/finanzas-00340/noticia-albella-cnmv-afirma-educacion-financiera-contribuye-empoderamiento-espanoles-201810011115659.html>
22. Martínez, V. (2020, marzo 13). La banca digital saca tajada del aumento de comisiones en las sucursales: 712.000 nuevos usuarios en 2019. Recuperado de <https://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2020/03/13/5e6a724efdddf2b418b4734.html>
23. Revolut. (2020, mayo 1). Revolut - una forma mejor de gestionar tu dinero. Recuperado de <https://www.revolut.com/es-ES>
24. Berman, J. (2014, abril 20). The Three Essential Warren Buffett Quotes To Live By. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/jamesberman/2014/04/20/the-three-essential-warren-buffett-quotes-to-live-by/#53c61c086543>
25. Kahneman, D., & Tversky, A. (2013). Prospect theory: An analysis of decision under risk. In Handbook of the fundamentals of financial decision making: Part I (pp. 99-127).
26. Brewer, G. (2007). Best of the Gallup Management Journal 2001-2007. NA, Estados Unidos: Barb Sanford.
27. Buyers, S., & Sellers, E. (2014, agosto 1). Eager Sellers and Stony Buyers: Understanding the Psychology of New-Product Adoption. Recuperado de <https://hbr.org/2006/06/eager-sellers-and-stony-buyers-understanding-the-psychology-of-new-product-adoption>
28. Spotify. (2020, mayo 1). Música para todos. Recuperado de <https://www.spotify.com/es/family/>
29. Sarries, N. M. (2020, febrero 11). Bnext obtiene licencia del Banco de España y ultima el lanzamiento de una cuenta corriente. Recuperado de <https://www.expansion.com/empresas/banca/2020/02/12/5e4308aee5fdeabc348b4640.html>
30. Europa Press. (2020, marzo 24). Revolut comienza a operar en Estados Unidos. Recuperado de <https://www.europapress.es/economia/finanzas-00340/noticia-revolut-comienza-operar-estados-unidos-20200324131540.html>



Bibliografía

31. Quirós, F. (2020, abril 29). CEO de Finnovating: "Cada vez veremos más jugadores ofreciendo alternativas a los productos y servicios financieros tradicionales". Recuperado de <https://es.cointelegraph.com/news/finnovating-ceo-we-will-see-more-and-more-players-offering-alternatives-to-traditional-financial-products-and-services>
32. Cinco Días. (2020, marzo 27). La plataforma de banca abierta Tink adquiere a la española Eurobits por 15,5 millones. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/03/27/companias/1585304078_516646.html
33. BBVA Open Innovation. (2019, julio 5). BBVA Open Summit 2019 México | Open Banking: el futuro de la banca con Carlos López-Moctezuma. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=OvLaevosxeg&list=UUjZthSiLbj85LOlxAxeNtxw&index=25>

Monitor Deloitte.

Deloitte hace referencia a Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL») y a su red global de firmas miembro y sus entidades vinculadas, ya sea a una o a varias de ellas. DTTL (también denominada «Deloitte Global») y cada una de sus firmas miembro son entidades jurídicamente separadas e independientes. DTTL no presta servicios a clientes. Para obtener más información, consulte la página www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, legal, asesoramiento financiero, gestión del riesgo, tributación y otros servicios relacionados, a clientes públicos y privados en un amplio número de sectores. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 150 países y territorios, Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la ayuda que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Los más de 312.000 profesionales de Deloitte han asumido el compromiso de crear un verdadero impacto.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o entidades asociadas (conjuntamente, la “Red Deloitte”), pretenden, por medio de esta publicación, prestar un servicio o asesoramiento profesional. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.

© 2020 Para más información, póngase en contacto con Deloitte Consulting, S.L.

Diseñado y producido por el Dpto. de Marketing & Brand, Madrid.