



---

**Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias Económicas  
y Empresariales**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Grado en Administración y Dirección  
de Empresas**

**El cambio de negocio de la  
banca tradicional: BBVA**

Presentado por:

***Diego Terrón Pinedo***

Tutelado por:

***Marta Niño Amo***

*Valladolid, Julio de 2019*



## Contenido

1. INTRODUCCIÓN .....	6
2. EL SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL .....	7
2.1. Concepto, funciones y componentes.....	7
2.2. Estructura del sistema financiero español .....	9
2.3. Evolución del sistema financiero español.....	14
3. DE LA BANCA TRADICIONAL A LA BANCA DIGITAL .....	18
3.1. La nueva era digital .....	18
3.2. Indicadores de la transformación digital .....	20
3.2.1. Oferta.....	20
3.2.2. Demanda .....	23
3.3. Los nuevos competidores de la banca .....	24
3.4. Ventajas e inconvenientes de la banca tradicional frente a la banca digital.	29
3.5. El caso del BBVA .....	31
4. EL BBVA.....	32
4.1. Historia del BBVA .....	32
4.2. Análisis interno del BBVA.....	35
5. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO DEL BBVA.....	38
5.1. Análisis de la rentabilidad.....	38
5.2. Análisis financiero.....	42
6. CONCLUSIÓN .....	47
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49

## **Índice de gráficos y tablas.**

Gráfico 2.1. Estructura del sistema financiero español.

Gráfico 2.2. Endeudamiento por sectores en porcentaje del PIB

Gráfico 2.3. Tasa de variación interanual del PIB

Gráfico 3.1. Evolución del número de oficinas bancarias.

Gráfico 3.2. Evolución del número de cajeros automáticos.

Gráfico 3.3. Evolución del número de empleados en el sector bancario.

Gráfico 3.4. Distribución por edad de los internautas que usan la banca electrónica.

Gráfico 4.1. Situación mundial del BBVA.

Gráfico 5.1. Evolución de la rentabilidad financiera del BBVA y Santander.

Gráfico 5.2. Evolución de la rentabilidad económica del BBVA y Santander.

Gráfico 5.3. Evolución del apalancamiento financiero del BBVA y Santander.

Gráfico 5.4. Evolución del ratio de capital o tier 1 del BBVA y Santander.

Gráfico 5.5. Evolución del ratio de eficiencia del BBVA y Santander.

Gráfico 5.6. Evolución del coeficiente de solvencia del BBVA y Santander.

Gráfico 5.7. Evolución del ratio de endeudamiento del BBVA y Santander.

## **RESUMEN**

El contenido de este trabajo consta, en primer lugar, del sistema financiero español donde se explicará las funciones del mismo así como su estructura y su evolución después de la pasada crisis. Posteriormente, se analizará la transformación digital que se está produciendo en el sector bancario, obligando a los bancos tradicionales a adaptarse a esta nueva situación. Para terminar, examinará la posición del banco BBVA, desde su historia hasta sus ventajas competitivas, para acabar haciendo un análisis económico financiero frente al banco Santander, a través de los ratios y sus rentabilidades, en un horizonte temporal de 7 años.

**Palabras clave: banca digital, BBVA, análisis financiero**

**Códigos de clasificación JEL: G20, G21**

## **ABSTRACT**

The content of this work consists, first of all, of the Spanish financial system where the functions of it will be explained as well as its structure and its evolution after the last crisis. Subsequently, the digital transformation that is taking place in the banking sector will be analyzed, forcing traditional banks to adapt to this new situation. Finally, it will examine the position of the BBVA bank, from its history to its competitive advantages, to finish making an economic and financial analysis against the Santander bank, through the ratios and their returns, in a time horizon of 7 years.

**Key words: digital banking, BBVA, financial analysis**

**JEL classification codes: G20, G21**

## 1. INTRODUCCIÓN

Vivimos en una época de constante cambio y evolución, donde los avances tecnológicos marcan el rumbo de la economía. En estos últimos años, se han desarrollado nuevas tecnologías que han provocado cambios en la mayoría de sectores, teniendo un mayor impacto en unos más que en otros. Estas tecnologías que nunca antes se habían conocido son la inteligencia artificial, el Bitcoin que es una criptomoneda, el blockchain que se trata una base de datos para hacer las transacciones de una forma segura, el gran desarrollo de Internet, móviles y aplicaciones inteligentes, el Big Data que cuenta con bases de datos de gran información y por último la robótica con poco auge por el momento. Con todos estos cambios las empresas van a tener que adaptarse ante el nuevo entorno para poder ser competitivas. Estos avances repercutirán de manera positiva en las empresas ya que reducirán sus costes, mejorando la productividad y la eficacia.

Uno de los sectores en los que ha tenido un mayor impacto es el sector financiero, donde los bancos tradicionales han tenido que adaptarse no solo a los nuevos avances tecnológicos, sino que también a los nuevos competidores que han aparecido motivados por estos cambios. En la nueva situación los bancos tradicionales dejan de ser intermediarios para desarrollar un modelo de negocio centrado en el cliente. Por todas estas razones las entidades han tenido que hacer un esfuerzo para innovarse dando lugar a nuevos productos y servicios financieros que se adapten a las necesidades de los clientes.

Esta transformación digital supone un gran desafío para todos, por la dificultad y complejidad que presenta, pero con esfuerzo y colaboración puede hacer que mejore la calidad de vida de las personas, haciendo todo de manera más fácil y sencilla. Por todo esto, resulta más que interesante saber cómo funcionan las nuevas entidades y como se relacionan dentro del sistema, al igual que conocer la estructura del sistema, instituciones que participan y las funciones de cada uno, con la legislación vigente. En la última parte del trabajo se estudiará el banco BBVA, que es un banco tradicional que está intentando adaptarse a esta transformación digital y se comparará con el banco Santander. El objetivo de este trabajo es conocer el nuevo entorno al que se enfrentan los bancos, los nuevos jugadores que han aparecido y ver como un banco tradicional se adapta a la situación actual.

## **2. EL SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL**

En este apartado se analizará el sistema financiero español, empezando por el significado del mismo, las funciones que realiza y los componentes que lo forman. A continuación se explicará la estructura del sistema así como los órganos políticos decisivos más importantes, para finalizar se estudiará su evolución desde la reciente crisis hasta su recuperación. La información ha sido extraída de los libros de Calvo et al. (2018), Analistas Financieros Internacionales (2015) y Gil (2018).

### **2.1. Concepto, funciones y componentes**

Para empezar con el análisis lo primero que vamos a hacer es dar una definición de sistema financiero: son el conjunto de personas, intermediarios, mercados y activos, cuyo fin primordial es canalizar el ahorro que generan los prestamistas hacia los prestatarios o unidades de gasto con déficit, así como promover la seguridad y fluidez del sistema de pagos.

La importancia de este sector reside en que el crédito es una pieza clave para la economía y el desarrollo de la sociedad. No solo para financiar empresas sino también familias y consumo. Por ello es necesario una regulación y supervisión de las autoridades competentes que en este caso son los organismos públicos.

Podríamos destacar el ahorro como factor clave en un sistema financiero. Otro elemento fundamental que caracteriza las finanzas es su carácter globalizado, los mercados, los intermediarios incluso los organismos supervisores están más interrelacionados que nunca. Cabe destacar que el entorno financiero es muy cambiante, la innovación y el dinamismo del sector ha provocado una reacción en cuanto al nivel de regulación, sobre todo a partir de la crisis de finales de 2007.

#### **Funciones:**

- Garantizar una eficaz asignación de los recursos financieros. Esto significa que el sistema financiero ha de proporcionar al sistema económico los recursos financieros que necesite, apropiados en cuantía, naturaleza, plazo y costes. Y de esta forma contribuir a la estabilidad monetaria.
- Fomentar el ahorro y la inversión productiva.

Si desarrollamos un poco más estas funciones, nos da lo siguiente:

- Captar el ahorro y canalizarlo, en forma de préstamos, hacia la inversión.
- Ofertar productos que se adapten a las necesidades de demandantes y oferentes de productos financieros.
- Transmitir la política monetaria. El banco central europeo controla los tipos de interés. Si estos tipos de interés suben hay una mayor propensión al ahorro que superaría a la del consumo, lo que limita la inflación que ese es el objetivo del banco central europeo.
- Promocionar los medios de pago y las infraestructuras para ello. Como por ejemplo el dinero en curso legal, dinero electrónico, transferencias, tarjetas...
- Cobertura frente a determinados riesgos. Aquí entra el papel fundamental de las aseguradoras.

Para conocer mejor el sector financiero vamos a explicar sus **componentes**.

#### 1. Activos.

Son aquellos títulos emitidos por las unidades económicas de gasto, que constituyen un medio de mantener riqueza para quienes lo poseen y un pasivo para quienes lo generan, estos activos no tienen influencia en el cálculo del PIB, pero sí que lo hacen movilizando los recursos reales de la economía. Características:

1.1. Liquidez: representa la capacidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin perder su valor.

1.2. Riesgo: es la posibilidad de sufrir pérdidas. La transparencia juega un papel clave en esta característica ya que son las entidades las que deben determinar el riesgo para que de esta manera los clientes no valoren de forma errónea los productos.

#### 2. Intermediarios.

Son aquellas instituciones o empresas que median entre los agentes (con déficit o superávit) con el fin de abaratar los costes en la obtención de financiación y facilitar la transformación de unos activos en otros. Los intermediarios financieros reciben el



dinero de las unidades de gasto con superávit y ofrecen financiación a aquellas empresas o familias que lo necesiten.

Los intermediarios se pueden dividir en:

- Instituciones Financieras Monetarias: están constituidas por el Banco Central y otras instituciones monetarias se caracterizan porque algunos de sus pasivos son monetarios, es decir, que tienen una elevada liquidez, y son aceptados como medio de pago por todo el mundo, el dinero.
- Instituciones Financieras no Monetarias: estos tienen una función más mediadora. Sus pasivos no son dinero (empresas de seguros, fondos de pensiones, consorcios de compensación,...).

### 3. Mercados.

Es un lugar a través del cual se produce un intercambio de activos financieros y se determinan sus precios. No es un espacio físico concreto, sino que el contacto puede ser de muchas formas como telefónicamente, por internet o por correo.

Características:

- Poner en contacto a los agentes que intervienen en los mismos.
- Fijar el precio. Toman como referencia los tipos de interés.
- Proporcionar liquidez a los activos.
- Reducir los plazos y los costes de intermediación.

### **2.2. Estructura del sistema financiero español**

Una vez definidas las características, funciones básicas y los componentes del sistema financiero español, vamos a ver como es su estructura.

- Órganos político-decisionales y de control y de supervisión.

En el sistema financiero español, la máxima autoridad político-decisional es el Gobierno, que desarrolla sus funciones en este ámbito a través del Ministerio de Economía y Empresa. A este Ministerio le corresponde en general la propuesta y ejecución de la política del Gobierno en materia económica y de reformas para la mejora de la competitividad, de desarrollo industrial, de investigación científica,

desarrollo tecnológico e innovación en todos los sectores, la política comercial y de apoyo a la empresa, así como el resto de competencias y atribuciones que le confiere el ordenamiento jurídico.

Sus competencias más importantes son:

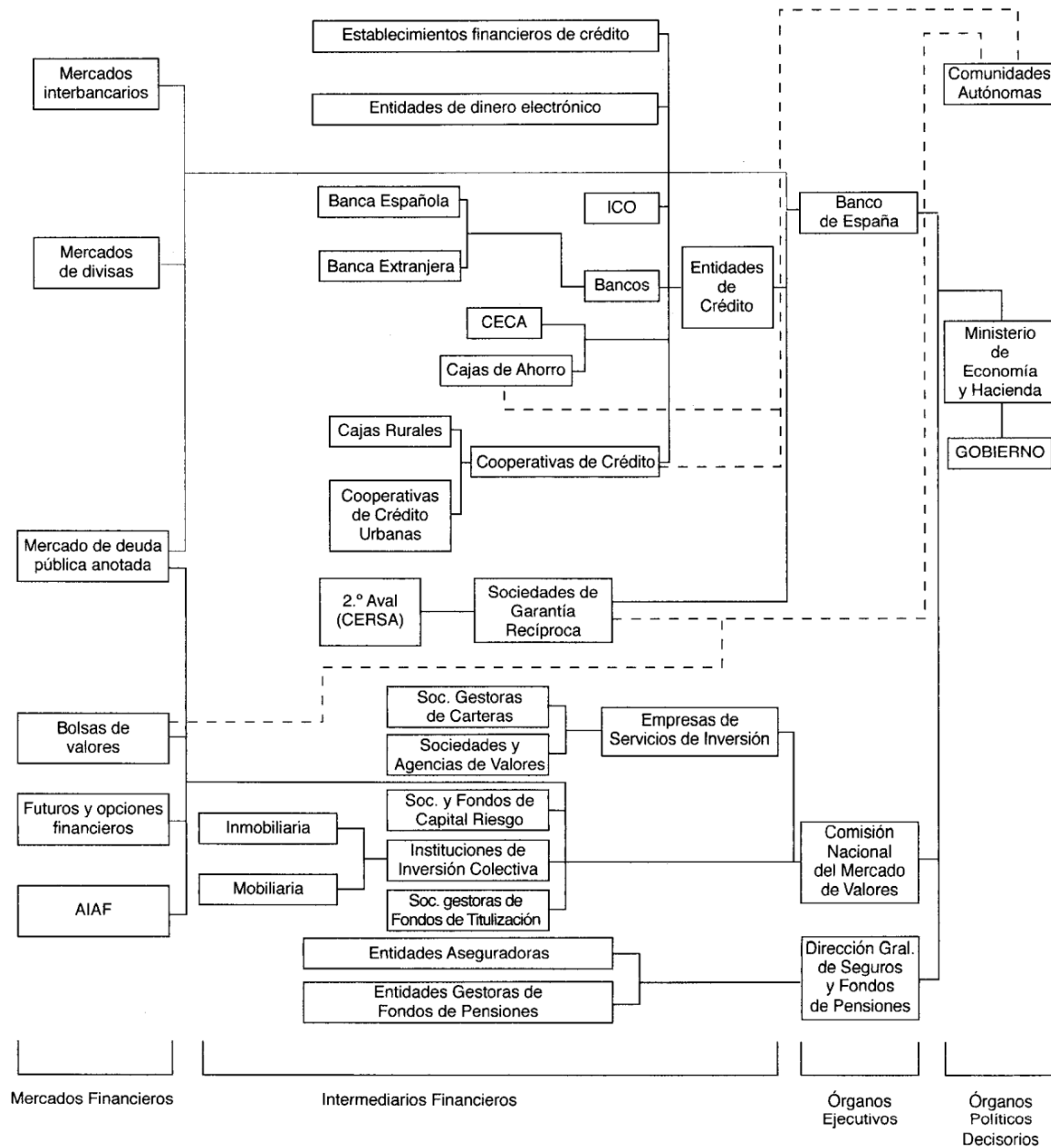
- La gestión de la tesorería del sector público.
- Gestión de los registros oficiales de instituciones y mercados financieros.
- Inspeccionar las actividades financieras atribuidas.
- La dirección, desarrollo y ordenación de la política financiera.
- Representación de la Administración en diferentes comités europeos e internacionales financieros.

Por otro lado, dada la distribución territorial del país en Comunidades Autónomas, estas asumen sobre el sector financiero diversas competencias, tanto en el ámbito normativo como en el del control y supervisión, haciendo que de esta forma, todo este mas regulado y haya un mayor control sobre el sistema financiero.

Pero si hablamos del control y de la supervisión del sistema financiero, dejando a un lado las competencias de las Comunidades Autónomas y el Gobierno, el Banco Central Europeo (BCE) es la institución de la Unión Europea que constituye el núcleo del Eurosistema y del Mecanismo Único de Supervisión. Su misión es servir a los europeos mediante la salvaguardia del valor del euro y el mantenimiento de la estabilidad de precios. La Unión Europea tiene múltiples objetivos, entre los que se incluyen el desarrollo sostenible de Europa basado en un crecimiento económico equilibrado y en la estabilidad de los precios, y una economía social de mercado altamente competitiva, tendente al pleno empleo y al progreso social.

En consecuencia, la estabilidad de precios no solo es el objetivo principal de la política monetaria del BCE, sino que constituye uno de los objetivos de la Unión Europea en su conjunto. El Sistema Europeo de Bancos Centrales (SEBC) está compuesto por el Banco Central Europeo y los bancos centrales nacionales de los Estados miembros de la Unión Europea, independientemente de si están integrados en el euro o no. El Tratado de la Unión Europea atribuye al SEBC las funciones de diseño y ejecución de la política monetaria, el principal objetivo que le asigna es la estabilidad de precios.

Grafico 2.1. Estructura del sistema financiero español



Fuente: Banco de España

- Órganos ejecutivos.

A nivel nacional se puede decir que existen tres órganos de control y de supervisión, encargados cada uno de ellos de los sectores en los que se divide tradicionalmente un sistema financiero. El Banco de España es el encargado del sector del crédito; la Comisión Nacional de Valores, del sector de valores; y la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. El Banco de España es el único con personalidad

jurídica propia y plena capacidad pública y privada, es decir, actúa con independencia de la Administración.

- **Banco de España.**

El Banco de España controla y supervisa el sector del crédito que es el más importante puesto que canaliza los recursos hacia la inversión productiva. Este sector está compuesto por los bancos, cajas de ahorro, cooperativas de crédito y el Instituto de Crédito Oficial. También están objeto de análisis las entidades no financieras como los establecimientos financieros de crédito y las sociedades de garantía recíproca.

Se podría decir que es el organismo del Estado español que actúa de banco central nacional y supervisor del sistema bancario español, y que su actividad está regulada por la Ley de Autonomía del Banco de España. Las funciones que desempeña son las siguientes:

- Poseer y gestionar las reservas de divisas y metales preciosos.
- Promover el buen funcionamiento y estabilidad del sistema financiero.
- Supervisar la solvencia y el cumplimiento de la normativa.
- Poner en circulación la moneda.
- Servicios de tesorería y agente financiero de la Deuda Pública.
- Asesorar al gobierno.
- Elaborar y publicar indicadores económicos.

- **Comisión Nacional del Mercado de Valores.**

Es un organismo dependiente de la Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa del Ministerio de Economía y Empresa, fundada en 1988 y encargada de la supervisión de los mercados de valores en España.

Su objetivo es velar por la transparencia de los mercados de valores y la correcta formación de precios en los mismos, así como la protección de los inversores. En el ejercicio de estas competencias recibe un importante volumen de información, gran parte de la cual está contenida en sus registros oficiales y es de carácter público.

Supervisa lo siguiente:

- Las sociedades que emiten valores para ser colocados de forma pública en el mercado primario (se producen las nuevas emisiones -ya sean de acciones, de renta fija o de otro activo- que se ofrecen a los distintos tipos de inversores).
- Los mercados secundarios de valores (se negocian los valores que previamente ya han sido emitidos en el mercado primario, dotando así de liquidez a las nuevas emisiones).
- Las empresas que prestan servicios de inversión, y las instituciones de inversión colectiva.

Con todo ello busca garantizar la seguridad en sus transacciones y la solvencia del sistema.

- **Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones.**

Es un órgano administrativo que depende de la Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa, adscrita al Ministerio de Economía y Empresa. Se encarga de supervisar y controlar el adecuado funcionamiento del sector de los seguros y de los fondos de pensiones, y de dar protección a los clientes de las entidades aseguradas, así como los participes de los planes de pensiones.

Para ello cuenta con facultades de regulación, ordenación y supervisión sobre las entidades que componen el sector, lo que garantiza un funcionamiento adecuado de acuerdo con la normativa vigente.

Funciones:

- De seguros y regulación.
- De ordenación y mediación.
- De inspección
- De solvencia.
- De planes y fondos de pensiones.

### **2.3. Evolución del sistema financiero español**

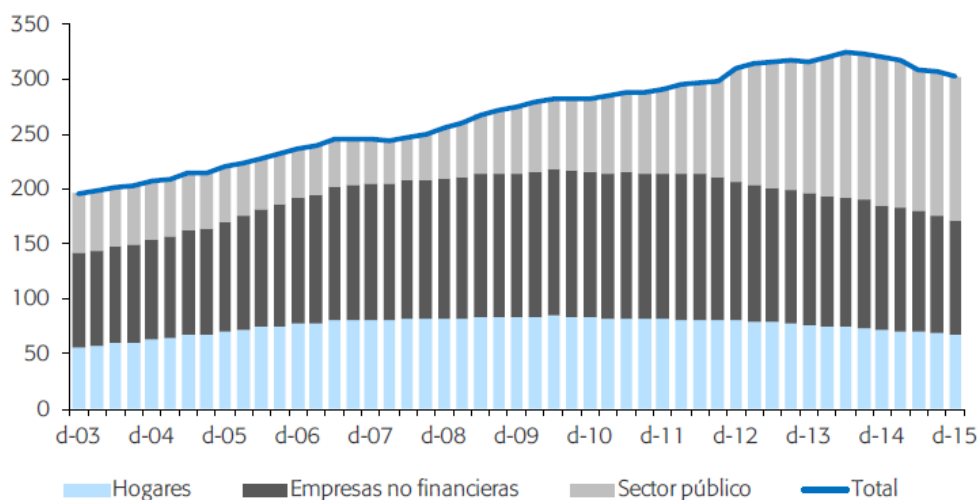
En 2007 se había desencadenado la crisis de las hipotecas supprime en los Estados Unidos y existía miedo por la llegada a la economía española. Muchos indicadores mostraban ese deterioro de la economía cada año que pasaba, como por ejemplo la afiliación a la Seguridad Social, el paro registrado o la tasa de mortalidad de empresas.

La economía española empezó su periodo recesivo en el segundo trimestre del año 2008 y tardo 7 trimestres en salir de la “gran recesión”. Cuando parecía que se estaba recuperando la economía de esta, llegó en el segundo trimestre de 2011, una crisis mucho más fuerte que finalizo 10 trimestres mas tarde. Fue más duradera y tan intensa como la primera

La burbuja inmobiliaria española se inició cuando, se pasó de una demanda efectiva de vivienda motivada por la gran cantidad de inmigrantes, la demanda extranjera y el fácil acceso a la vivienda, a una demanda especulativa, motivada por precios crecientes y bajos tipos de interés. Esta primera demanda efectiva hizo subir los precios de las viviendas, pero este aumento trajo consigo inversores que confiaban en que esos precios siguieran creciendo y poder aprovecharse de ello.

Pero no fue así, el colapso inmobiliario español resulta clave para explicar el agotamiento de un modelo productivo de oferta, demanda y renta, cuyo crecimiento se basó en el sector de la construcción, los servicios inmobiliarios y financieros (por su fácil disponibilidad y el bajo coste que presentaba). Pero a esto hay que sumarle, que las condiciones financieras de los hogares, empresas y de las administraciones eran insostenibles.

Gráfico 2.2. Endeudamiento por sectores en porcentaje del PIB



Fuente: Banco de España e INE.

Como se puede observar en el gráfico estos niveles de endeudamiento fueron uno de los mayores obstáculos a un saneamiento de las bases financieras y crediticias de la economía española, lo que a su vez repercutió en el descenso de la actividad y el empleo, que desencadenó la recesión de 2011-2013, con unos niveles de deuda más elevados que en la etapa anterior.

El sector público trató de contrastar ese descenso de la actividad y del empleo, aumentando el gasto, sin apenas resultados, a costa de aumentar su nivel de endeudamiento. El más afectado por la crisis fue el mercado laboral, su hundimiento refleja la escasa solidez del mercado de trabajo y la precariedad de las condiciones. Esto se transforma en baja productividad, y malas relaciones entre trabajadores y empresas.

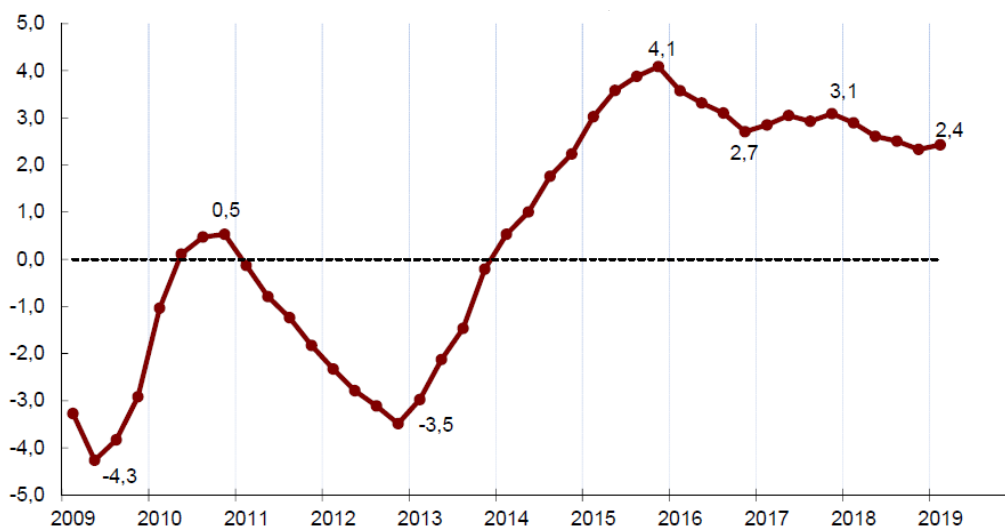
Este problema se debe en parte, a la procedencia de las actividades inmobiliarias que trajeron recursos financieros, capital privado, mano de obra y todo tipo de recursos que no fueron utilizados correctamente, y que podían haber servido para lograr una economía mucho más competitiva. Lo peculiar de la crisis fue que la actividad real de la economía, ha sido en su conjunto, mucho menor que ciertos aspectos. Entre los que cabe destacar:

- La tasa de empleo paso del 8.3% al 24.4%. además los hogares han visto como sus ingresos han ido disminuyendo y un incremento de los impuestos.
- La tasa de morosidad del 0.81% al 13.3%, que provoco la necesidad de fondos europeos para no producirse la quiebra, el denominado rescate bancario español. Y se creó el Fondo de reestructuración ordenada bancaria para apalea los efectos de la crisis.
- Las Administraciones Públicas de un superávit del 2% del PIB en 2007 a un déficit del 5.7%.
- El número de asalariados bajo de 1.63 millones a 1.45, un descenso del 11.3%.

## SITUACION ACTUAL

Tras varios años de ajuste la economía española inicia la salida de la crisis ganando en competitividad, mejorando las exportaciones, repuntando la inversión y con la reactivación del empleo y del gasto interno. Estas mejoras son explicadas con varios factores cruciales, tanto exteriores como internos. En el gráfico inferior se puede apreciar como en el año 2014 la economía empezó a crecer, síntoma de la recuperación.

Gráfico 2.3. Tasa de variación interanual del PIB.



Fuente: INE.



## **Exteriores**

El primero de ellos fue la caída del precio del petróleo en 2014 y la consiguiente liberación de rentas que ello supone para una economía que presenta una gran dependencia energética. De esta forma se pudo rebajar el déficit energético considerablemente haciendo que las empresas elevaran el gasto, aumentando la contratación o la inversión. Por otro lado, para las familias, reforzaron su capacidad de compra por descenso de la inflación, en un contexto de estancamiento salarial.

Otro factor importante fue la mejora de las condiciones financieras que se han producido con la introducción de nuevas medidas de política monetaria, como la medida impuesta por el Banco Central Europeo de comprar Deuda Pública. En periodos de crisis se endurece el acceso al crédito, y las empresas solo pueden reaccionar con la autofinanciación, y en reducir sus costes y plantillas. Cuando estas condiciones se normalizan se traduce en un mayor aumento de la inversión y de esta forma un aumento en las plantillas.

La financiación de las familias toma como referencia el tipo de interés del Banco Central Europeo, a finales de 2014 este tipo de interés disminuyó, haciendo que las familias ganaran renta y por consiguiente el aumento del consumo. Un último factor, pero por ello no menos importante, es la demanda exterior. Las exportaciones de España crecieron a un ritmo superior que las de otras economías similares, haciendo que la balanza comercial fuese positiva.

## **Interiores**

El primer factor tiene que ver con el paso de la política fiscal con carácter contractivo a ser con carácter moderadamente expansivo, con una bajada de los impuestos donde el impuesto sobre la renta de las personas físicas y el impuesto de sociedades fueron los más notorios, con una reducción aproximadamente de 9.000 millones de euros (El País, 2014).

El otro condicionante interno del crecimiento se encuentra en el mercado de trabajo, en concreto la gran repuesta que ha tenido la ocupación en la recuperación económica, es decir, un descenso del paro. Pero la calidad del mercado de trabajo no es buena ya que existen factores que lo demuestran como el estancamiento del

salario, los contratos a tiempo parcial o la reducción de la población activa. En resumen se reactiva el mercado de trabajo a partir de puestos de trabajo no cualificados, que se reflejan en la escasa productividad que presentan.

El resultado es que España sale de la crisis con cotas de deuda más altas de las que entro, tanto en proporción del PIB como en términos absolutos. El crecimiento depende de la demanda domestica y las exportaciones, pero sigue presentando altos niveles de déficit público y de endeudamiento.

Ahora mismo, la deuda citada anteriormente es el mayor problema de las cuentas españolas. El crecimiento que hubo desde el año 2014 ha sido frenado ya que los diferentes sectores habían tenido cifras muy bajas y tenían mucho margen para crecer. Además un factor determinante como fue la caída del precio del petróleo en 2014, en el 2017 ha vuelto a crecer con mayor intensidad. Aunque ha habido una mejora de las exportaciones, las tensiones mundiales creadas por EEUU y China hacen que las relaciones disminuyan, y sumado a la desaceleración del sector turístico. Cabe destacar que en el mercado laboral, las reformas logradas han conseguido reducir las tasas de paro y con ello elevar el de ocupados y de esta manera mantener el impulso de la demanda interna conseguido a través del consumo privado, aunque lejos de los niveles deseados. Todo esto ha provocado que los bancos y cajas de ahorro sufrieran una serie de operaciones de fusión, adquisición y transformación de las cajas de ahorro en bancos, cuyo efecto principal fue la reducción del número de entidades financieras, de los empleados y oficinas, y con ello sus costes. También se ha producido una mayor supervisión y un endurecimiento de la regulación existe, sobre todo afectando a los créditos hipotecarios exigiendo unas mayores garantías, y creando instituciones que lo revisen como el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria.

### **3. DE LA BANCA TRADICIONAL A LA BANCA DIGITAL**

#### **3.1. La nueva era digital**

Desde el inicio, las entidades bancarias han sido instituciones que funcionaban como intermediarios entre los individuos que deciden ahorrar y los que buscan captar financiación. Dicho de otra manera, aquellos agentes que presentaban

superávit, eran una pieza clave en el funcionamiento del sistema ya que dichos fondos eran canalizados y entregados a agentes en una posición deficitaria.

Tradicionalmente la labor del banco consistía en dar financiación a los clientes, realizar inversiones y servicios de cobros y pagos, a través del contacto personal. Pero actualmente, existen nuevos competidores que ofrecen servicios innovadores y centrados al cliente. Si a lo anterior, añadimos la pasada crisis y la pérdida de credibilidad y con ello de confianza, hacen que los bancos tengan que modificar su estrategia y estructura, para adaptarse a estos cambios, es decir que sean más flexibles, y dejen de ser un intermediario para empezar a ser un prestador de servicios.

El cambio en las preferencias de los consumidores y los nuevos competidores, ha obligado a los bancos tradicionales a llevar un proceso de digitalización, ya que cada vez los clientes son más exigentes, donde la rapidez de las operaciones es fundamental, junto a un servicio personalizado para cada cliente y sus necesidades. El desarrollo de la tecnología en todos los sectores, hace que los clientes quieran servicios y productos financieros acorde a estos avances. Dichos avances son la generalización de los dispositivos móviles inteligentes, la operación en la nube y la accesibilidad y la usabilidad de los datos.

Esto provoca un cambio estructural, dejando el cara a cara con el cliente a un lado, y haciendo que el consumidor pueda hacer cualquier tipo de operación bancaria tan solo con su teléfono móvil. Estamos ante el nuevo modelo llamado banca digital, banca electrónica o banca online. Todo ello, implica que los bancos tradicionales tengan que adaptarse al nuevo entorno porque si no lo hacen, serán los nuevos jugadores quienes se hagan con el mercado.

Todos estos factores han condicionado enormemente el panorama competitivo, facilitando que nuevos competidores entren en el mercado, como es el caso de las 'fintechs' o empresas emergentes que han entrado a competir en servicios financieros específicos, los neobancos o nuevos bancos que están intentando que todo sea de manera digital y por último, las grandes empresas digitales o también llamadas BigTechs han empezado a integrar algunos productos financieros. Todos ellos tienen un carácter radical dado su tamaño, por la producción descentralizada

que realizan, por tener vínculos con mercados muy relacionados y una distribución de productos y servicios de manera global, respecto a la situación tradicional. Se ha recopilado la siguiente información del manual de MacMillan (2018).

### **3.2. Indicadores de la transformación digital**

En este apartado se va a estudiar aquellos indicadores que muestran el cambio en el sector. Para ello analizaremos los dos lados del mercado, tanto la oferta como la demanda, con indicadores de infraestructura como número de entidades, cajeros o empleados, de uso y el perfil de los clientes.

#### **3.2.1. Oferta.**

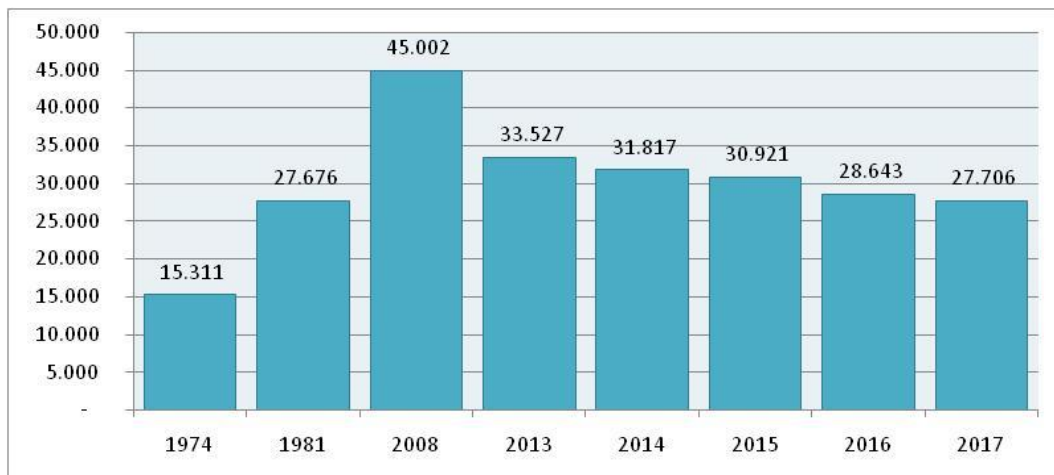
Por el lado de la oferta, se analizarán dos indicadores, de infraestructura y de uso. El indicador de infraestructura se medirá a través de la evolución del número de oficinas, el número de cajeros automáticos y el número de empleados del sector bancario. El indicador de uso será medido por medio de los canales que se utilizan para acceder a los servicios financieros.

#### **Indicadores de infraestructura.**

- Número de oficinas.

Desde el 2008 hasta el 2017, el número de entidades bancarias se ha reducido en un 28% y las oficinas bancarias en un 39%, pasando de haber en 2008 45.662 oficinas a 27.706 en 2017. En el gráfico inferior se puede observar como el número de entidades creció en la época de auge de la economía española, donde los bancos daban préstamos, hipotecas y créditos sin ningún reparo. Después de la crisis se reduce considerablemente ya que muchos bancos tuvieron que abandonar su actividad.

Grafico 3.1. Evolución del número de oficinas bancarias.



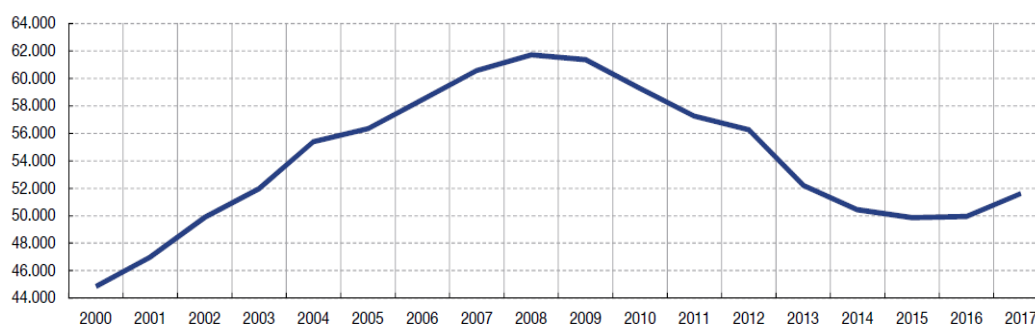
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco de España.

El descenso del número de oficinas está motivado por dos razones. La primera de ellas es causada por el descenso demográfico en las zonas rurales en España, que las entidades han tenido que adaptar su red bancaria ante la pérdida de habitantes en estas poblaciones. La segunda es debido a la reestructuración del sector tras la crisis y la gran pérdida de confianza que derivó, hizo que solo sobrevivieran aquellas entidades más consolidadas.

- Número de cajeros automáticos.

Ahora hablaremos de los cajeros automáticos que son la principal fuente de obtención de dinero en efectivo por los clientes. El número de estos cajeros ha sido disminuido pero en menor proporción que las oficinas. Esto se debe a que los cajeros automáticos suelen estar junto a las oficinas por lo que su cierre ha sido a la vez que ellas, pero se han instalado en puntos clave de las ciudades para poder sacar dinero, en sitios como los aeropuertos, centros comerciales o estaciones. Como podemos observar en el grafico, el número de cajeros desde el año 2008, ha disminuido un 17.6% que equivale a 10.875 cajeros menos.

Grafico 3.2. Evolución del número de cajeros automáticos.

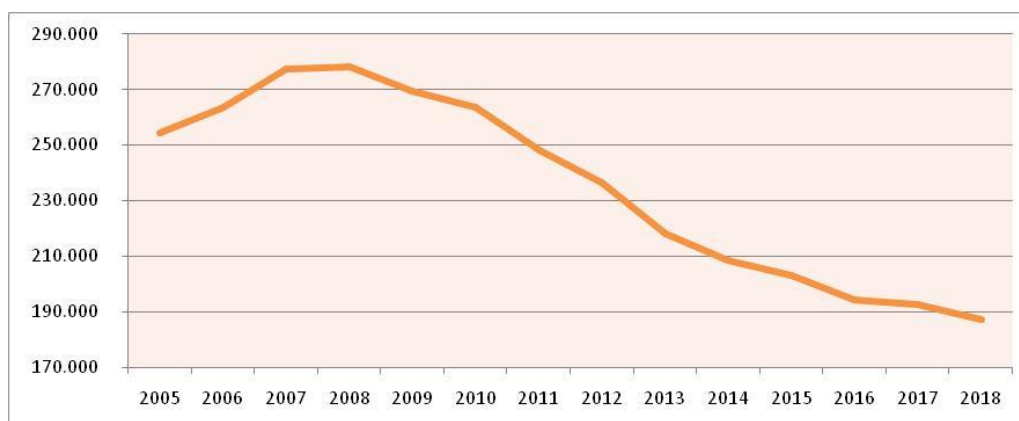


Fuente: Banco de España.

- Número de empleados.

Otro indicador de referencia es el número de empleados del sector financiero, que ha visto como se ha reducido en un 32.74%, pasando de su máximo nivel en 2008 con 278.301 empleados a 187.182 en 2018. Después de la pasada crisis y como hemos visto anteriormente, el número de oficinas se ha reducido por lo que repercute de manera directa en los trabajadores, si añadimos el cambio de las necesidades de los consumidores provocado por la transformación digital, que hacen que el contacto personal ya no sea algo necesario para realizar determinadas operaciones, como una transferencia o retirar efectivo.

Grafico 3.3. Evolución del número de empleados en el sector bancario.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco de España.

Esto ha sido provocado por la crisis, los bancos buscan nuevas formas para reducir sus costes y con ello mejorar la eficiencia. Por todo ello, los canales digitales han asumido una mayor importancia, que supone una reducción de las barreras de entrada para los nuevos competidores, de los que hablaremos más adelante, ya que ha propiciado el acceso a este mercado entidades que operan en su mayoría de forma online, como es el caso de ING que cuenta con un número muy reducido de oficinas.

### **Indicadores de uso.**

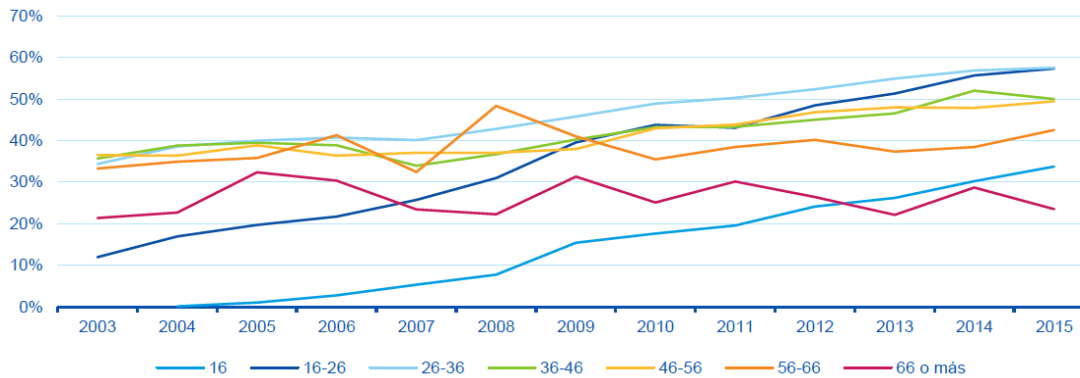
La omnicanalidad es una estrategia que utilizan las empresas para mejorar su experiencia con el cliente. Es la integración de todos los canales existentes en un mercado y la capacidad para comunicar, vender y fidelizar a sus clientes en ellos. Pero teniendo en cuenta, que una interacción que se inició en un determinado canal, pueda continuarse en otro diferente sin perder su calidad. Esto es lo que están haciendo los bancos, ofrecer todos los servicios financieros a través de cualquier canal. En el caso del sector bancario los canales serían la oficina, el teléfono y los cajeros automáticos, que corresponden a los canales tradicionales, internet y el móvil, los digitales. Según una noticia del periódico ABC en el año 2017, el 61% de los clientes ya utilizan la banca móvil, y el 76% por internet. Esto quiere decir que 3 de cada 5 personas ya utilizan la banca móvil y 3 de cada 4 por internet, reflejo de la transformación digital.

#### **3.2.2. Demanda**

Por el lado de la demanda analizaremos el perfil de los usuarios que utilizan la banca digital y como ha sido su evolución. Como se puede apreciar en el gráfico inferior, el grupo de edad que presenta un mayor uso de la banca por internet es de 26 a 36 años, grupo de edad que se acaba de incorporar al mercado laboral y han vivido este desarrollo de las tecnologías y de internet. Seguido por la franja de edad de 16 a 26 años, y de 36 a 46. Esto refleja el cambio en el sector financiero, ya que ahora los clientes demandan unos servicios que se adapten a sus necesidades y a los avances tecnológicos, por lo que es normal que estos grupos encabezen las primeras posiciones porque son los que motivan el cambio. Por el contrario cuanto más avanza la edad de los usuarios menos es el uso de la banca electrónica, ya que la mayoría de las personas mayores son reacias a este tipo de tecnologías y

prefieren un contacto personal en las oficinas, además estas personas han dejado a un lado la actividad laboral. La escasa presencia inicial del uso en los colectivos más jóvenes está asociada a su reducido nivel de renta.

Gráfico 3.4. Distribución por edad de los internautas que usan banca electrónica.



Fuente: BBVA

El número de usuarios de banca electrónica en España se situó en 2016 en 15 millones, lo que supone un 64,5% más que en 2010 que se corresponde con la tendencia de crecimiento del uso de la banca electrónica, de acuerdo con los datos de la Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación en los Hogares (TIC-H) de BBVA Research. Esta cifra representa el 38,9% de la población total (15,4 puntos porcentuales más que seis años antes) y el 53,4% de los internautas (12,5 puntos porcentuales más que en 2010).

### 3.3. Los nuevos competidores de la banca

En este apartado se hablará de los nuevos competidores que han aparecido debido a la transformación digital que se está desarrollando. Podemos agruparles en 3 grupos, los Neobancos, las BigTechs y las Fintech. Estos nuevos jugadores serán analizados y haciendo especial hincapié en las características que presentan.

#### ➤ NEOBANCOS

Dentro de este nuevo modelo de banco que ha aparecido con los avances tecnológicos, podemos diferenciar dos tipos de bancos. Los que tienen una licencia bancaria, conocidos como Challenger Bank y los que no, denominados bancos sin licencia pero que se reconocen de forma sencilla porque suele ofrecer una



experiencia 100% digital a través de una aplicación generalmente utilizada desde el móvil.

Siguiendo con este tipo de entidades sin licencia se podría decir que la característica principal de este banco es que tiene que estar asociado a un banco tradicional ya que como no tiene licencia de crédito, tienen que depositar el dinero en estos, y además se encargan de todo lo relacionado con la regulación y las leyes.

Las ventajas de estos bancos son las siguientes:

- Transacciones mucho más rápidas al tratarse de un banco en el que gestionas todo de forma online a través de tu Smartphone.
- Los clientes no quieren tener dificultades para hacer una simple transferencia o cancelar una tarjeta, es por eso por lo que se rigen por la transparencia y la sencillez.
- Al no disponer de oficinas físicas, los costes se reducen y con ello el interés al cliente.
- Alta seguridad con sistemas biométricos, entre los que destacan el reconocimiento facial y el escáner dactilar.

En España, BNext es uno de los líderes dentro de este grupo, ofrece muchas comodidades como abrir cuentas totalmente gratuitas, no cobrar comisión, facilidad de sacar dinero en el extranjero y te da la posibilidad de comparar productos financieros entre distintos proveedores y contratar el que mejor se adapte a tus necesidades. Además de ofrecer descuentos en diferentes marcas como pueden ser Glovo y Netflix (Bnext, 2019).

#### ▪ Challenger Banks

Estos bancos cuentan con licencia bancaria o de crédito, lo que les permite controlar el dinero de sus clientes. Estos, al igual que los anteriores, quieren ser 100% digitales aunque en diferencia con los bancos sin licencia sí que pueden presentar oficinas físicas, aunque su número es reducido, por lo que los costes también se verán reducidos.

Están orientados a un público joven, en los que el uso del Smartphone se ha hecho imprescindible en su vida cotidiana. Presentan ventajas muy similares a los bancos

sin licencia, pero se diferencian en que disponen de licencia de crédito por lo que puede operar como un banco tradicional. Otro aspecto beneficioso es la comunicación, porque van a tener en cuenta las opiniones de los clientes así como cualquier sugerencia de mejora, con esto quieren dar protagonismo al cliente como eje fundamental de su actividad (L. Sánchez Ortiz, 2019).

La mayoría de los Challenger Bank comienzan como Neobancos sin licencia, pero con el transcurso de la actividad y la confianza percibida por los clientes hacen que puedan ampliar su modelo de negocio, para conseguir la licencia bancaria. El banco que mayor auge está teniendo es N26, un banco alemán que ofrece sus servicios en 17 países europeos. Ofrece una cuenta bancaria gratuita y sin comisiones ni requisitos, puedes pagar y retirar dinero en efectivo en cualquier cajero del mundo. Su potencial es tan grande que generan una media de 10.000 clientes al día (N26, 2019).

#### ➤ BigTech

El concepto de BigTech hace referencia a las grandes empresas tecnológicas, digitales y globalizadas. Se caracterizan por haberse creado o desarrollado en la transformación digital y la gestión de grandes cantidades de información las permite ofrecer un servicio más individual y personalizado. Las empresas más importantes en este grupo son Google, Apple, Facebook y Amazon, o conocidas por su acrónimo GAFA, estas compañías se caracterizan por lo siguiente:

- Tener un know-how muy avanzado en tecnología.
- El nivel de globalización que presentan.
- Cada empresa es líder en el sector donde compite lo que provoca que tengan grandes beneficios y por ello la liquidez suficiente para realizar proyectos e inversiones.
- Junto con lo anterior, son empresas reconocidas lo que hace que tengan una buena imagen de marca.
- Disponen de una gran cantidad de información sobre los consumidores, como las preferencias, hábitos o amistades.

Ahora hablaremos sobre estas compañías y que innovaciones presentan. En el caso de Google, apareció en 1998 como motor de búsqueda de Internet, pero ha ido

evolucionando creando más empresas complementarias a su servicio como Google Maps. Todo aquello que buscamos a través de Google, aporta información, que es un elemento clave en las finanzas para poder ajustar la oferta a cada consumidor. Entrando en el ámbito financiero, ha desarrollado Google Pay Send, que es un servicio de pagos entre iguales que permite a las personas enviar y recibir dinero desde un dispositivo móvil u ordenador sin ningún tipo de coste para el remitente o el destinatario.

En el caso de Amazon, nació en 1994 como negocio de venta de libros por Internet, actualmente vende todo tipo de artículos. Lo que ha hecho esta empresa ha sido crear negocios financieros que ayuden a este, como el Amazon Pay que es un servicio de procesamiento de pagos en línea, que utiliza la base de consumidores de Amazon y se enfoca en darles a los usuarios la opción de pagar con sus cuentas de Amazon en sitios web de comerciantes externos. Ligado con lo anterior, también ha creado Amazon Coins, que son monedas para comprar en su página ofreciéndote mayores descuentos.

Facebook fundado en 2004, es la empresa más importante y con mayores beneficios en cuanto a las redes sociales se refiere. Facebook ya tiene moneda digital para hacer el pago por internet. Libra es la nueva moneda digital, que está respaldada por empresas de gran peso como PayPal, Visa, ebay o Spotify entre otras. Libra es la moneda digital, pero también han desarrollado Calibra, que será la cartera de Facebook. Es decir, Libra es la criptomoneda que utilizarán las distintas empresas y Calibra es el nombre que recibirá la plataforma de pagos de Facebook. El sistema de pagos donde podremos almacenar, enviar y a través del cual podremos pagar con la moneda Libra. Todo ello no estará en manos de Facebook sino que será una empresa independiente la que se encargue de ello, aunque de momento solo es un proyecto, se espera que en 2020 ya esté en funcionamiento.

Apple surge en 1976, de estas empresas BigTech es la más antigua, pero ha ido adaptándose a los cambios e innovando en sus productos y diseños, Actualmente su producto más importante es el Iphone. Años atrás ha incorporado Apple Pay, en la que puedes comprar con total seguridad en tiendas, apps y webs. Es aún más cómodo que utilizar una tarjeta y más seguro. Recientemente, Samsung, también ha introducido un sistema similar, Samsung Pay.

PayPal es una empresa con un sistema de pagos en línea, en los que sirve de intermediario de las transferencias de dinero entre los usuarios, sirve como alternativa a los pagos tradicionales, y por llevar a cabo esa intermediación, cobra una comisión. No es un banco pero tiene productos como tarjetas de débito, de crédito, concesión de préstamos... A diferencia de las BigTech no tiene más negocios si no que solo se dedica a este. Empezó siendo una FinTech, ya que se dedica solo a los pagos en línea, pero tras años de experiencia y la buena aceptación por parte de los usuarios han hecho que se convierta en una BigTech, porque cumple con las características mencionadas, es una empresa global, tecnológica y con una gran imagen.

Con todo lo anterior podemos afirmar que las BigTech, están desarrollando servicios concretos que aportan valor añadido a su negocio principal, como son el pago y el crédito, acercándose de esta forma al sector financiero. Estas compañías no pretenden llegar a ser un banco, sino que pretenden facilitar las compras al cliente y de esta forma obtener información sobre sus hábitos de consumo o de pago (Nuevo Financiero, 2017).

#### ➤ FINTECH

El término FinTech viene de la abreviación de las palabras inglesas finance y technology, y son aquellas compañías cuya actividad está basada en la tecnología y que ofrecen productos o servicios financieros alternativos a los bancos tradicionales. Estas compañías se caracterizan por desempeñar su actividad de forma muy eficiente, transparente y con una gran experiencia de usuario, utilizando siempre la tecnología para ello.

Lo más importante de todo esto es la especialización vertical, cada FinTech se dedica únicamente a un servicio muy concreto, que da respuesta a una necesidad financiera muy específica y digital. Esto produce una gran eficiencia haciendo que los costes disminuyan e incrementando la productividad. Por eso, hace que se adapten a las necesidades de los clientes de manera más rápida que si de un banco tradicional se tratase, todos los esfuerzos van enfocados a un objetivo. Podemos hacer la siguiente clasificación (Asociación Fintech e Insurtech de España, 2019):

- Asesoramiento y Gestión Patrimonial: Plataformas de Wealth Management (Gestionan de forma personal y eficaz las inversiones y el patrimonio.), Trading Algorítmico (uso de algoritmos, reglas y procedimientos automatizados con el fin de realizar inversiones que generen valor para el cliente.).
- Finanzas Personales: A través de gestores personales financieros (PFM o Personal Finance Management) o con herramientas de ahorro.
- Financiación: Crowdlending, p2p (Son préstamos a través de una plataforma, que contacta con usuarios que necesitan financiación con usuarios que quieren prestar esa financiación.) también están las deudas y los Minicréditos.
- Participación en proyectos de inversión. CrowdEquity o Equity Crowdfunding.
- PropTech, este concepto es utilizado para agrupar las innovaciones tecnológicas del sector inmobiliario. Medios de Pagos.
- Servicios Transaccionales y Gestión de Divisas.
- Gestión de Riesgos y datos.
- Sistema de pagos seguro. Blockchain y Criptomonedas.
- InsurTech son aquellas compañías que utilizan la tecnología para transformar digitalmente al sector de los seguros.

Cabe destacar que todas estas empresas mencionadas, trabajan con la Inteligencia Artificial, que ha llegado para mejorar las decisiones en préstamos, comercio exterior o asesoramiento, y para impulsar los servicios orientados al cliente. Por ejemplo han llegado los chatbots, que es la nueva forma de interactuar entre estas empresas y los clientes, sin necesidad de que haya una persona detrás. Aunque estas nuevas empresas son competidores de los bancos tradicionales, pueden realizar labores de colaboración para poder llegar a tener un sistema financiero seguro, eficiente y estable, aunque si bien es cierto que queda camino por recorrer.

### **3.4. Ventajas e inconvenientes de la banca tradicional frente a la banca digital.**

Ahora se hará un análisis comparativo de la banca tradicional y de la banca digital a través de las ventajas e inconvenientes que presentan cada uno, con el objetivo de ver qué puntos fuertes o que debilidades presentan la banca tradicional y digital.

#### Ventajas banca tradicional:

- Permite tener un trato más personal con los empleados de la oficina, pudiendo mantener una cierta relación con ellos.
- Ofrece mejores tipos de interés para realizar inversiones.
- No se necesitan aparatos electrónicos.

#### Inconvenientes banca tradicional:

- El trato personal puede llevar a engaño, tras manipular al cliente para conseguir su objetivo.
- Limitación del horario.
- Incurre en unos mayores costes (oficinas, empleados,..).
- Es necesario acudir a la oficina del banco para cualquier tipo de operación.

#### Ventajas banca digital:

- No tiene horarios, disponibilidad absoluta todo el año y atención al cliente 24 horas.
- Permite al cliente realizar cualquier operación de forma fácil y rápida, a través de algún aparato electrónico.
- Mayor flexibilidad. No hay necesidad de acudir a la oficina y con ello el ahorro de tiempo que consigues.
- Menos comisiones e intereses debido a la reducción de los costes en los que incurren.
- Mayor transparencia, la "letra pequeña" desaparece de los contratos.

#### Inconvenientes banca digital:

- Necesidad de contar con algún dispositivo inteligente y poder disfrutar de conexión en internet.
- Se pierde el contacto personal en la oficina.
- Desconfianza en colectivos de avanzada edad en internet, así como el desconocimiento de los dispositivos electrónicos.
- La seguridad, se están implantando medidas para fortalecer este aspecto, como el envío de sms para retiradas de efectivo. Falta de regulación.
- Posible fraude al dar tus datos personales.

### **3.5. El caso del BBVA**

Según la información extraída de página del BBVA podemos concluir que la transformación digital llevada a cabo por esta entidad se refleja en su aplicación. BBVA dispone de aplicaciones para particulares en las que puedes disfrutar de herramientas como mi día a día donde puedes controlar tu gastos y gestionar tu cuenta, efectivo móvil poder hacer retiradas sin necesidad de tarjeta, BBVA valora para conocer el precio de la vivienda y hasta solicitar un cambio de divisas. Además tiene algunas de estas innovadoras herramientas para tu empresa como la app BBVA Net Cash, para gestionar tu negocio desde donde estés, o BBVA SmartPay, para utilizar tu móvil como un TPV.

Pero la aplicación del BBVA no es lo único donde podemos observar este cambio digital sino que el número de clientes digitales se ha incrementado en 4,6 millones en los últimos dos años, un 8% más. En 2019 los clientes digitales del banco suman 28,4 millones, un 53% del total, con una tasa de crecimiento interanual del 17%. En cuanto a los clientes móviles, la tasa interanual de crecimiento ha superado el 25%.

Una de las razones que explica este crecimiento es la facilidad de uso que BBVA ha incorporado a sus plataformas digitales, una característica que también ha contribuido a que la aplicación móvil de BBVA haya sido reconocida, por segundo año consecutivo, como la mejor del mundo por Forrester Research. Esto es gracias a la labor que llevan, ya que desde la aplicación permite que el 95% de sus servicios para particulares estén disponibles por canales digitales y hasta un 83%, cuando se refiere a los servicios de todo el grupo.

Para terminar, el mayor uso de canales de autoservicio tiene una correlación directa con la reducción del tiempo que el personal de las sucursales dedica a gestiones de menor valor añadido, de esta forma pueden ser más eficientes y poder gestionar mejor operaciones de mayor valor. Todo ello tiene un impacto en los costes operativos del banco, el coste por procesamiento de transacción ha caído un 31% en los dos últimos años. A pesar de ser un banco tradicional el BBVA ha conseguido adaptarse a esta etapa de cambios y de revoluciones tecnológicas, ha sabido innovar en sus productos y reinventarse para adaptarse al nuevo entorno, por eso es uno de los bancos líderes tanto en España como en las regiones donde opera (BBVA Research, 2019).

## **4. EL BBVA**

### **4.1. Historia del BBVA**

La historia de BBVA es la historia de muchas personas que, desde mediados del siglo XIX, han formado parte de más de un centenar de entidades financieras que se han ido uniendo para ampliar su proyecto empresarial. Como resultado de este trabajo, BBVA se ha convertido en todo un referente mundial y en uno de los bancos más reconocidos y premiados.

BBVA apuesta firmemente por el futuro y está siendo pionero en la adaptación a las necesidades que impone un mercado cada vez más global, en definitiva, a la banca del siglo XXI. En este contexto, el objetivo principal del Grupo BBVA es afianzar la relación con los clientes, redefiniendo la propuesta de valor para centrarse en sus necesidades reales. Una trayectoria de más de 160 años avala esta apuesta.

La historia de BBVA comienza en 1857 en Bilbao, cuando la Junta de Comercio promueve la creación de Banco de Bilbao como banco de emisión y descuento. Se trató de una iniciativa pionera, impulsada por un contexto de crecimiento económico de la región. Hasta la última década del siglo XIX, la entidad actuó casi en solitario. En la segunda mitad del siglo XIX, Banco de Bilbao financia importantes proyectos de infraestructuras y de desarrollo siderúrgico. En 1878 pierde la facultad de emitir billetes propios y se reorganiza como banco de préstamos y descuento.

Banco de Vizcaya se funda en 1901 que realiza sus primeras operaciones en Bilbao y poco a poco se extiende por todo el país. Además de su actividad como banco comercial y de depósitos, interviene en la creación y desarrollo de una buena parte de la industria española. En 1902, Banco de Bilbao se fusiona con el Banco del Comercio, aunque ambas entidades mantienen sus respectivas figuras jurídicas.

El consorcio de banqueros e industriales acaba constituyendo el Banco de Crédito Industrial en 1920, con la finalidad explícita de impulsar, mediante la concesión de créditos a largo plazo, la instalación y consolidación industrial. Banco de Bilbao y Banco de Vizcaya formaban parte de este consorcio.

En el entorno de desarrollo económico de la década de 1960, Banco de Bilbao aumenta su dimensión integrando otros bancos y comienza a crear un grupo



financiero; mientras, Banco de Vizcaya continúa su crecimiento, se consolida como un banco universal moderno y va configurándose como un importante grupo financiero. La flexibilización de las normas de apertura de oficinas le permite ampliar su red comercial.

En la década de 1980, Banco de Bilbao basa su estrategia en alcanzar una mayor dimensión que le permita acceder a los negocios financieros que surgen de los avances tecnológicos, la desregulación y la interrelación de los mercados nacionales e internacionales. Por otro lado, el Banco de Vizcaya contribuye al reflotamiento de bancos afectados por la crisis económica y desarrolla una política de fuerte crecimiento por adquisiciones, que le lleva a formar un gran grupo bancario. La operación más importante es la compra de Banca Catalana en 1984. En 1988 se firma el acuerdo de fusión de Banco de Bilbao y Banco de Vizcaya para crear BBV.

En 1991 se crea la Corporación Bancaria de España que agrupaba las entidades bancarias públicas, que eran el Banco Exterior de España, la Caja Postal de Ahorros, el Banco Hipotecario de España, el Banco de Crédito Local, el Banco de Crédito Agrícola y el Banco de Crédito Industrial. Acto seguido cambio su nombre por Argentaria. En el momento de su creación, Argentaria disponía de una red de 1351 oficinas bancarias.

BBV y Argentaria anuncian su proyecto de fusión el 19 de octubre de 1999, con el objetivo de seguir creando valor. El nuevo banco (BBVA) nace con un tamaño relevante, una fuerte solvencia patrimonial y gran estructura financiera, una adecuada diversificación geográfica de los negocios y de los riesgos y, como consecuencia de todo ello, un mayor potencial de crecimiento de beneficios. La integración en BBVA tuvo un desarrollo modélico que se atribuye a:

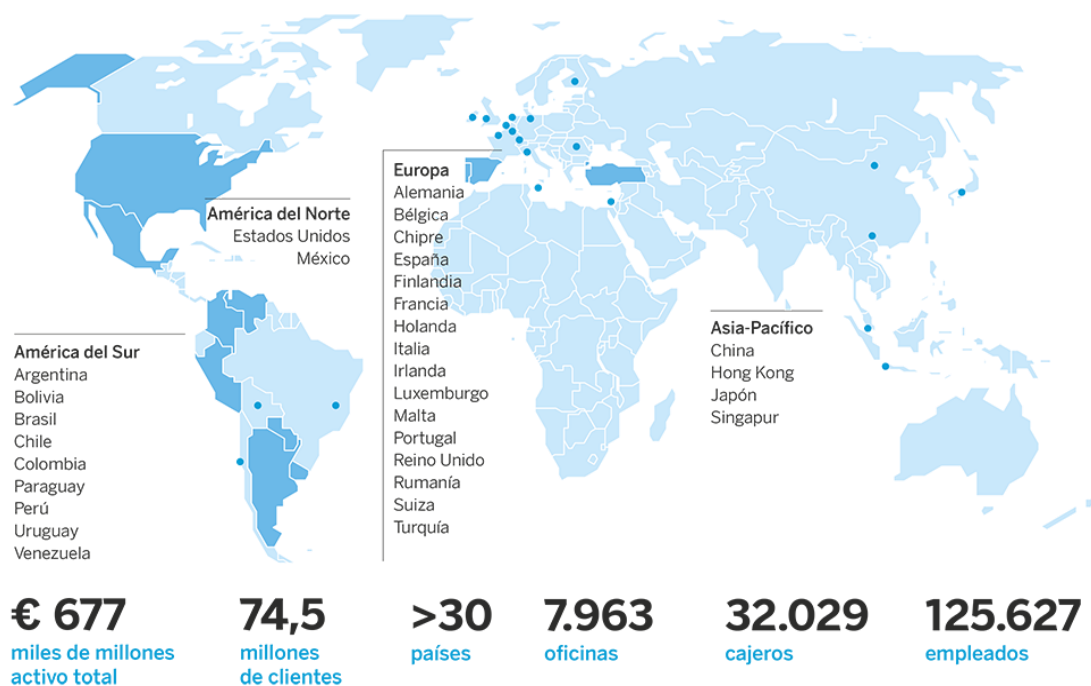
- La rapidez con que se tomaron las decisiones estratégicas. La inmediata definición de la estructura organizativa y el marco laboral.
- La rapidez en formar grupos de trabajo y la fijación de planes por líneas de actividad.
- El cumplimiento de unos calendarios ambiciosos, en algunos casos de forma anticipada.

- El entusiasmo, participación, esfuerzo y espíritu de colaboración de todas las personas que forman BBVA.

El proceso de integración recibe un fuerte impulso cuando, en enero de 2000, se adopta la marca única BBVA, lo que permite generar en muy poco tiempo una imagen fuertemente posicionada en cuanto a identidad propia y diferenciada. Publicaciones financieras de gran prestigio reconocen entonces la eficacia de la integración en BBVA y lo eligen mejor banco del mundo (Forbes) y de España (The Banker) en el año 2000, y mejor banco de América Latina (Forbes) y mejor banco europeo (Lafferty) en 2001.

BBVA es un grupo financiero global fundado en 1857 con una visión centrada en el cliente. Tiene una posición de liderazgo en el mercado español, es la mayor institución financiera de México y cuenta con franquicias líder en América del Sur y la región del Sunbelt en Estados Unidos. Además, es el primer accionista de BBVA Garanti, en Turquía. Este propósito está centrado en las necesidades reales de los clientes: proporcionar las mejores soluciones y ayudarles a tomar las mejores decisiones financieras, a través de una experiencia fácil y conveniente.

Gráfico 4.1. Situación mundial BBVA.



Fuente: BBVA.

La entidad se asienta en unos sólidos valores: el cliente es lo primero, pensar a lo grande y ser un solo equipo. Su modelo de banca responsable aspira a lograr una sociedad más inclusiva y sostenible (BBVA, 2019).

#### **4.2. Análisis interno del BBVA**

En primer lugar cabe destacar la situación de la economía española, que después de la profunda crisis vivida, empieza a encontrarse más desahogada y se refleja en su crecimiento con una tasa de variación interanual del PIB de un 2.4% y en la tasa de paro que en el primer trimestre de 2019 presenta un 14.70% (INE, 2019). Si es verdad que existe cierta inestabilidad en la política española, pero la sociedad en su conjunto muestra signos para fijar las bases para un crecimiento sostenido.

Después de un breve comentario de la situación de España se realizará un análisis interno que consiste en identificar y evaluar los elementos que inciden de forma directa en la empresa y saber su posicionamiento frente a sus competidores, por ello es importante recabar información. Utilizaremos el siguiente procedimiento conocido como DAFO. El análisis DAFO es una técnica que nos permite conocer cuál es la posición de la empresa, sus puntos fuertes o vulnerabilidades, para ello se analizan las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la empresa. Este análisis se divide en dos, interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), o lo que es lo mismo elementos que si que puede controlar la empresa o no, todo ello para poder tomar una buena decisión estratégica para obtener ventajas competitivas frente a sus competidores, y poder corregir o mejorar aquellos aspectos en los que la empresa no funciona de una forma productiva.

Debilidades:

- Desconfianza en las entidades bancarias por la pasada crisis.
- Se reducen el número de créditos que pueden conceder, debido a las restricciones impuestas. Ahora su crecimiento tiene que ser más diversificado con comisiones y servicios al cliente, entre otros.
- Infidelidad por parte del cliente al ofrecerle unas condiciones mejores en otra sucursal.
- La jornada laboral por su horario limitado.

Amenazas:

- Alto nivel de competidores. Su principal competidor es el Banco Santander, líder en el territorio nacional, pero también fuera del país como es en Latinoamérica.
- Dificultad para reinventarse, con el paso del tiempo cada vez se hace más complicado el poder innovar.
- Al mismo tiempo, nuevos jugadores especializados se están incorporando a la industria financiera acometiendo con éxito partes de la cadena de valor (pagos, financiación, gestión de activos, seguros, etc.). Se basan, principalmente, en una mejor experiencia de cliente y en menores costes de operaciones. Dichos jugadores son tanto compañías FinTech como grandes empresas digitales (Google, Amazon, etc.), que ya están compitiendo con los bancos en el nuevo entorno.
- Competencia en la expansión internacional.
- Bajo nivel de confianza.
- Población. Es una amenaza ya que la sociedad española cada vez está más envejecida, la natalidad desciende cada año y con los movimientos migratorios, hacen que el número de habitantes del país sea inferior y con ello el número de créditos, reducción de la demanda de vivienda, etc.
- Cambio en los hábitos de los consumidores, que solicitan un nuevo tipo de relación bancaria y demandan ya nuevos servicios basados en sus nuevas necesidades. Están permanentemente conectados (quieren operar en cualquier momento y desde cualquier lugar), acostumbrados a las experiencias digitales (esperan ayuda específica en la gestión de sus finanzas) y utilizan múltiples dispositivos y aplicaciones. Del mismo modo, demandan mayor transparencia y confianza en su relación bancaria, así como mayor personalización, accesibilidad y conveniencia en los servicios financieros para el logro de sus objetivos vitales.
- Cambios en la regulación vigente.

## Fortalezas:

- Sus ingresos y la buena evolución de la actividad bancaria no sólo en España, sino también en Estados Unidos. El beneficio obtenido por el grupo bancario en 2018 ha superado en un 2% lo estimado. Más concretamente se destaca lo siguiente:
  - la fortaleza de los ingresos.
  - el margen de intereses.
  - la evolución de los resultados por operaciones financieras provoca la mejora del ratio de eficiencia.
- Banca online. BBVA cuenta con la mejor app para móviles, de todo el territorio español. Tanto particulares como empresas interactúan cada vez más. Llegando a poder contratar una hipoteca por internet y cualquier tipo de servicio.
- Ser un banco global. El tener un campo de actuación tan amplio, le permite ganar experiencia, pues lo que aprende en un mercado le sirve para llevarlo a otro.
- El Equipo BBVA es, en muchos mercados, el banco elegido por los clientes. Han adoptado la metodología “agile” que consiste en desarrollar productos y servicio de calidad que respondan a las necesidades de unos clientes cuyas prioridades cambian a una velocidad cada vez mayor.
- Diversificación y la estructura de las filiales. (México, Estados Unidos, Turquía y Latinoamérica).
- Modelo de banca comercial.
- Marca BBVA. Es una de las tres marcas españolas más valiosas, según Brand Finance. Por encima de él están Zara y Banco Santander. y en el puesto 22 de 500 en el mundo respecto a entidades bancarias, según The Banker.
- Recurrencia de resultados, resistencia estructural en cualquier entorno y generación de valor a nuestros stakeholders.

## Oportunidades:

- Aumentar la expansión internacional, llegando a lugares donde todavía no tiene fuerza.

- Seguridad bancaria.
- Promoción en diferentes sectores (eventos deportivos).
- Adaptación a las nuevas tecnologías.
- Aprovisionamiento de fondos y capital.
- Llegar a economías emergentes.
- Las nuevas tecnologías transformadoras y el uso de datos están abriendo oportunidades inimaginables gracias al análisis de datos y algoritmos de manera automatizada (perfil de riesgo, hábitos y preferencias, necesidades financieras y expectativas,) y a la reducción de los costes unitarios gracias a la automatización de procesos y la escalabilidad.
- Nuevos productos o servicios.
- Absorber a otras entidades.

El nuevo entorno supone un gran desafío para la industria financiera, por varios motivos. En primer lugar, por la transformación digital que se está llevando a cabo y el cambio de las preferencias de los clientes, también aumenta la presión en la rentabilidad, causada por bajos tipos de interés. Por último se está produciendo una desaceleración de la actividad y mayor presión regulatoria.

## **5. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO DEL BBVA**

El análisis económico financiero mide la capacidad que tiene la empresa para generar beneficios y atender los compromisos de pagos. Evalúa la situación actual de la empresa, para ver la viabilidad que tiene y facilitar conclusiones para redirigir y mejorar el aprovechamiento de los recursos de la empresa, para poder crear valor que es su objetivo principal. Para su cálculo se han utilizado los datos obtenidos de la base de datos Orbes.

### **5.1. Análisis de la rentabilidad**

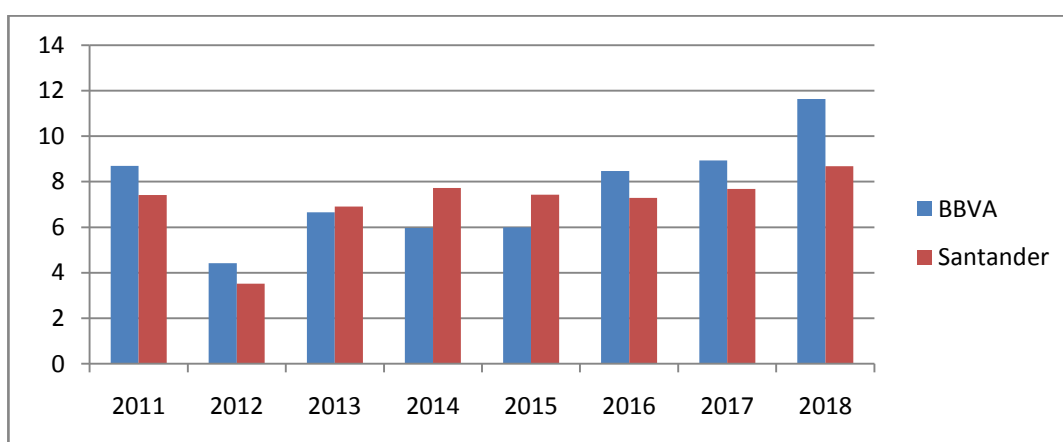
#### **➤ Rentabilidad Financiera.**

Es la rentabilidad de las inversiones realizadas por los accionistas en calidad de aportantes de financiación. Esta medida es clave para determinar que inversiones son rentables o no, atendiendo la forma en la que se financia. La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$ROE = \frac{BAT}{Patrimonio\ Neto}$$

AÑO	BBVA	Santander
2011	8,7	7,41
2012	4,42	3,52
2013	6,65	6,91
2014	5,97	7,73
2015	6	7,43
2016	8,47	7,29
2017	8,93	7,68
2018	11,63	8,68

Gráfico 5.1. Evolución de la Rentabilidad Financiera del BBVA y Santander.



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos Orbes.

En el gráfico superior podemos apreciar como cayeron los valores después de la crisis a más de la mitad, pasó de un 8.7% al 4.42%. Con el inicio de la recuperación económica estos valores comenzaron a crecer situándose en el 11.63% actual. El BBVA supera en casi 3 puntos al Banco Santander, mostrando de esta forma el mayor beneficio que obtienen los inversores.

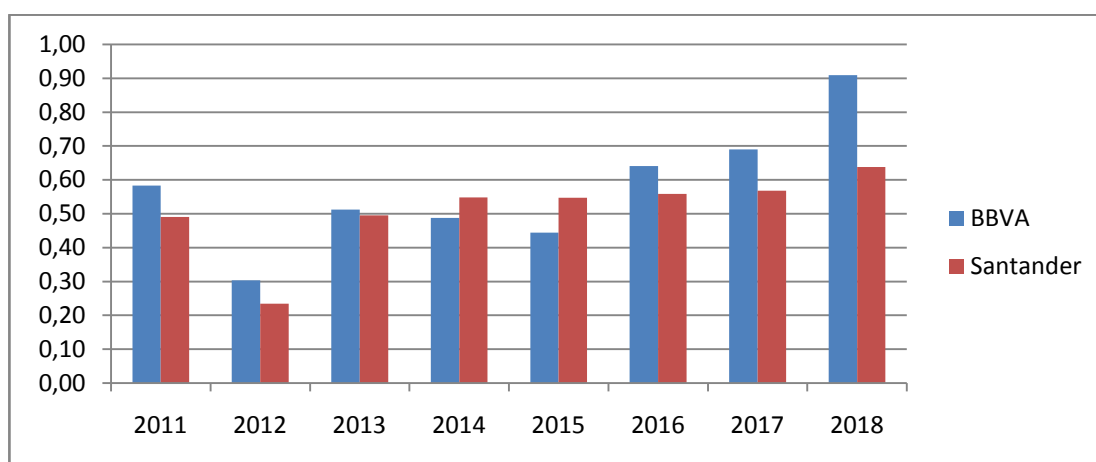
#### ➤ Rentabilidad Económica.

Es la rentabilidad de las inversiones realizadas por la empresa como unidad de producción. Dichas inversiones se corresponden con el total de los activos que aparecen en el balance de situación. La rentabilidad económica refleja una tasa de rendimiento de la forma en que la empresa financia sus activos, independiente de la estructura financiera y de su coste. Dicha rentabilidad debe ser capaz de retribuir tanto a los acreedores como a los propietarios.

$$ROA = \frac{BAII}{ACTIVO\ TOTAL}$$

AÑO	BBVA	Santander
2011	0,58	0,49
2012	0,30	0,23
2013	0,51	0,50
2014	0,49	0,55
2015	0,44	0,55
2016	0,64	0,56
2017	0,69	0,57
2018	0,91	0,64

Grafico 5.2. Evolución de la Rentabilidad Económica del BBVA y Santander.



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos Orbes.

La rentabilidad económica ha evolucionado de manera muy similar a la financiera. La posición actual para el BBVA es de un 0.91% frente al 0.64% del Banco Santander, más de 3 puntos por encima. Por lo que también refleja una mayor productividad de los activos del BBVA, por lo que obtendrá mayor beneficio que el Santander si realizasen la misma inversión.

#### ➤ **Apalancamiento Financiero.**

El apalancamiento consiste en utilizar algún mecanismo para financiar cualquier inversión, en este caso ese mecanismo es la deuda. Gracias a este podemos disponer de una mayor cantidad de dinero sin llegarlo a tener, de esta forma se pueden aprovechar oportunidades que únicamente con el capital propio no hubiera podido acometer. De la misma manera si la operación hubiera fracasado,

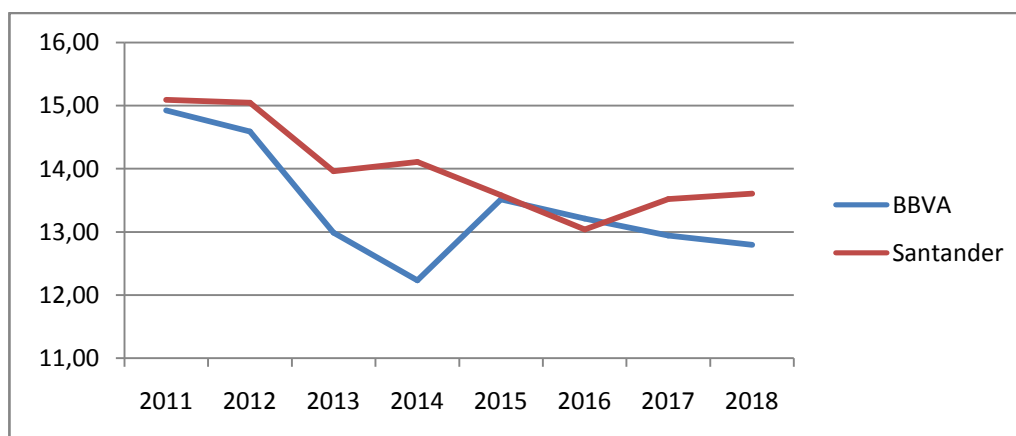


tendríamos unas mayores pérdidas ya que habría que devolverlo más los intereses correspondientes.

$$\text{Apalancamiento financiero} = \frac{\text{ACTIVO}}{\text{PN}} \times \frac{\text{BAT}}{\text{BAII}} = \frac{\text{R. Financiera}}{\text{R. Económica}}$$

AÑO	BBVA	Santander
2011	14,92	15,09
2012	14,59	15,04
2013	12,99	13,96
2014	12,23	14,11
2015	13,51	13,58
2016	13,21	13,04
2017	12,94	13,52
2018	12,79	13,61

Gráfico 5.3. Evolución de la Apalancamiento Financiero del BBVA y Santander.



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos Orbes.

En este gráfico podemos observar como la tendencia del apalancamiento ha sido decreciente, esto es debido a que con la fuerte crisis mundial las entidades dejaron de recibir esa financiación externa por la pérdida de confianza en el sistema, pero más concretamente en los bancos. Estos niveles significan que les resulta conveniente endeudarse para realizar los diferentes proyectos que se les planteen. En este caso el BBVA presenta un apalancamiento inferior 12,8, al 13,6 del Santander, es decir, le resulta más rentable al Santander endeudarse que al BBVA.

## 5.2. Análisis financiero

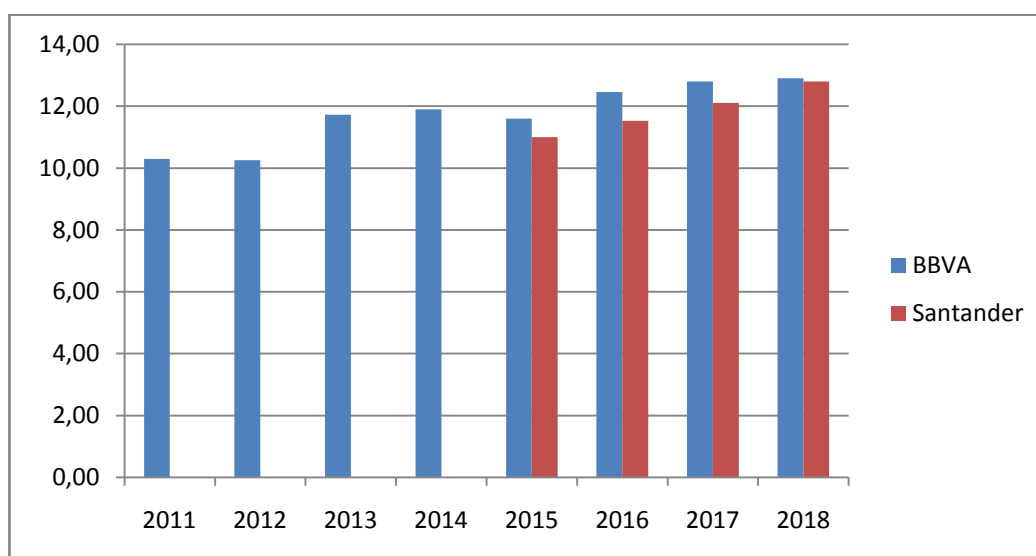
### ➤ Ratio de capital o Tier 1.

El Tier 1 o ratio de capital es un ratio que se utiliza para medir la fortaleza de una entidad bancaria. Está integrado por el capital básico y de alta calidad, formado principalmente de acciones ordinarias. También puede incluir las participaciones preferentes perpetuas y otras inversiones del banco. Es por tanto la relación entre el capital social de un banco y todos sus activos ponderados por el riesgo. Este cociente nos proporcionará una buena aproximación sobre la fortaleza de los bancos.

$$\text{Ratio de capital o Tier 1} = \frac{PN}{\text{Activos ponderados por el riesgo}}$$

AÑO	BBVA	Santander
2011	10,30	-
2012	10,25	-
2013	11,72	-
2014	11,90	-
2015	11,60	11,00
2016	12,46	11,53
2017	12,80	12,11
2018	12,90	12,80

Grafico 5.4. Evolución del Ratio de Capital o Tier 1 del BBVA y Santander.



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos Orbes.

El grafico anterior nos indica la tendencia del ratio de capital, que en este caso ha sido creciente para ambas entidades. Cuánto más elevado sea ese dato, más garantías de solvencia tendrán los bancos, aunque un porcentaje demasiado elevado podría ser ineficiente en términos de la estructura de capital. En ambas entidades los valores son casi idénticos, estando por encima el BBVA con 12.90%

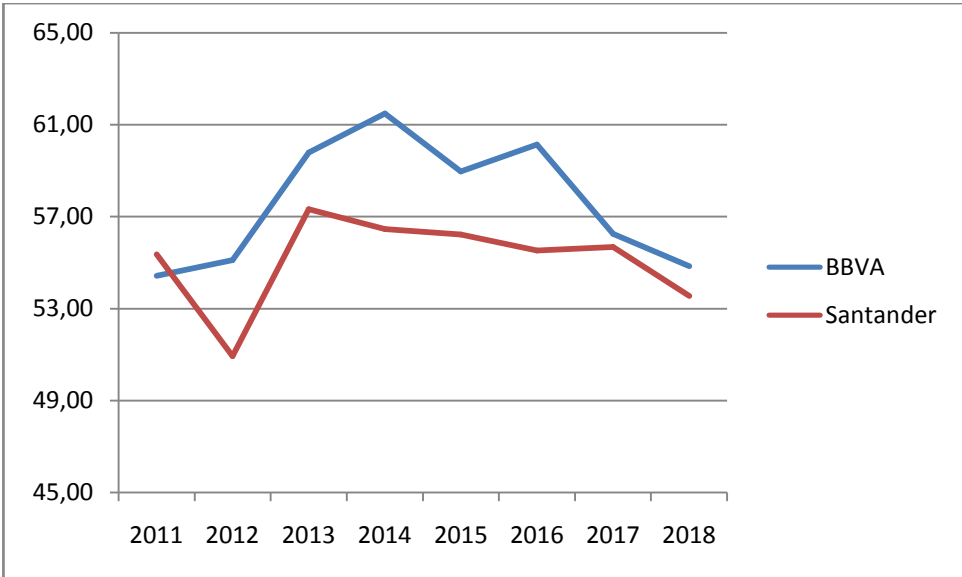
➤ **Ratio de eficiencia.**

Es una medida que relaciona los ingresos obtenidos de una entidad con los costes que ha asumido para llevarla a cabo. Este ratio cuanto más pequeño mejor, porque significa que necesita de una menor cantidad de recursos para obtener el resultado.

$$\text{Ratio de eficiencia} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

AÑO	BBVA	Santander
2011	54,43	55,36
2012	55,11	50,94
2013	59,78	57,32
2014	61,49	56,45
2015	58,97	56,22
2016	60,14	55,52
2017	56,26	55,68
2018	54,84	53,55

Grafico 5.5. Evolución del Ratio de Eficiencia del BBVA y Santander.



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos Orbes.

A partir del año 2014, se observa como este ratio ha ido disminuyendo hasta encontrarse en valores del 54.84% para el BBVA y 53.55% para el Santander. Son valores óptimos para ambas entidades, no obstante para obtener el mismo resultado le sale más caro al BBVA, debido a tener unos mayores gastos de explotación que repercute en un menor margen.

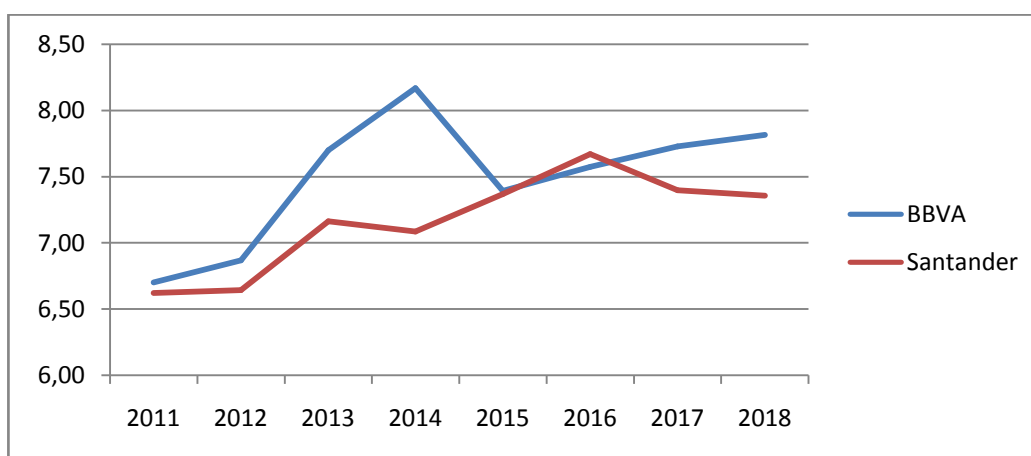
➤ **Coefficiente de solvencia.**

Este ratio mide la capacidad de una empresa para hacer frente a las obligaciones contraídas. Estas obligaciones llegan desde el pago a los proveedores hasta los acreedores, es decir, las deudas. Su cálculo es muy importante porque ofrece información muy útil puede ser determinante frente a terceros a la hora de realizar una inversión.

$$\text{Coeficiente de solvencia} = \frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PASIVO TOTAL}}$$

AÑO	BBVA	Santander
2011	6,70	6,62
2012	6,87	6,64
2013	7,70	7,16
2014	8,17	7,09
2015	7,39	7,37
2016	7,57	7,67
2017	7,73	7,40
2018	7,81	7,36

Grafico 5.6. Evolución del Coeficiente de Solvencia del BBVA y Santander.



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos Orbes.

Si nos fijamos en la evolución de las dos entidades son muy diferentes. El BBVA después del descenso de casi 1 punto a partir del año 2014, comenzó a crecer paulatinamente llegando a alcanzar un 7.81% , mientras que, por otra parte el Santander tenía un crecimiento sostenido hasta el año 2016 donde empieza la caída del índice, hasta situarse en un 7.36%. Ambas posiciones son “cómodas” ya que disponen de la suficiente solvencia para hacer frente a sus deudas con los activos disponibles.

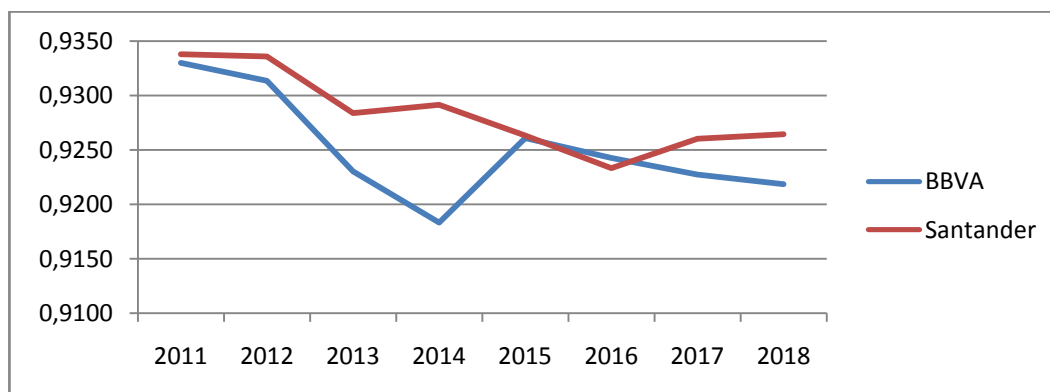
➤ **Ratio de endeudamiento.**

Este ratio proporciona el nivel de endeudamiento de la empresa. Mide la dependencia financiera frente a terceros. La financiación ajena siempre es más barata, y recurrir a ella suele ser algo que las empresas buscan. Sin embargo, hacerlo en exceso podría conllevar a una mala financiación y perjudicar a la empresa.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{PASIVO}}{\text{PASIVO} + \text{PN}}$$

AÑO	BBVA	Santander
2011	0,9330	0,9338
2012	0,9313	0,9336
2013	0,9230	0,9284
2014	0,9183	0,9292
2015	0,9261	0,9263
2016	0,9243	0,9233
2017	0,9227	0,9260
2018	0,9219	0,9264

Gráfico 5.7. Evolución del Ratio de Endeudamiento del BBVA y Santander.



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos Orbes.

Si nos fijamos en el gráfico anterior, podemos observar que ambos bancos cuentan con alta financiación externa, en torno al 92% de su capital, es ajeno. La tendencia de ambos es decreciente, pero a un ritmo muy lento, causado por la necesidad de obtener fondos para llevar a cabo proyectos, ya que si no tienen recursos para llevar a cabo la inversión lo piden prestado. En la teoría, los niveles óptimos para el ratio de endeudamiento se sitúan alrededor del 60%, situación muy alejada para ambas entidades pero hay que tener en cuenta que durante la crisis los niveles de endeudamiento, no sólo de los bancos sino en todos los sectores, eran muy elevados llegando a superar más del 200% por lo que rebajar esas cifras es una tarea complicada y continuada a lo largo de los años.

El Ratio de Endeudamiento también nos da el Ratio de Autonomía Financiera porque es el inverso de este. Lo que nos aporta que ambas entidades dependen de la financiación ajena, ya que la parte de financiación propia presenta unos niveles muy bajos en comparación con los externos.

## 6. CONCLUSIÓN

La transformación digital que se ha producido en el sector bancario ha llevado a las empresas a aprovechar los avances tecnológicos y el cambio en las necesidades de los consumidores, para innovar y transformar digitalmente la banca. Esto ha provocado que el sector pase de una situación estática a dinámica. Este proceso conlleva 2 formas de interpretarlo, la primera de ellas es de competencia directa de los bancos tradicionales, ya que se incorporan nuevos jugadores al sector bancario ofreciendo productos y servicios alternativos. La segunda es de colaboración, ya que muchas de estas empresas no tienen tanto potencial para actuar por ellas mismas, y por eso buscan sinergias con los bancos tradicionales.

A mi parecer, este nuevo entorno hay que considerarlo como una oportunidad para poder construir un sistema financiero seguro y eficaz. En España este proceso ha llegado más tarde que en otros países y junto con la recuperación de la pasada crisis la economía tiene retos por delante que son indispensables para que este proceso tenga éxito. A continuación citare aquellos factores más importantes en los que debemos mejorar: Conseguir un mercado de trabajo más eficiente y equitativo, crear una regulación para abordar los aspectos de la banca digital. En general mejores regulaciones y clima de negocio para la inversión, innovación y creación de empleo. Más innovación y aumento del capital tecnológico y humano para aprovechar la revolución digital. Si se cumplen estos objetivos España podrá ser competitiva no sólo en Europa, sino también internacionalmente y poder rectificar los errores del pasado y consolidar un crecimiento basado en pilares firmes como los avances técnicos, la productividad, el empleo y la equidad. El nuevo sector resultante, la banca digital, es una oportunidad para todos y serán necesarias reformas y políticas que incentiven este cambio.

Por otro lado, hemos estudiado la situación del BBVA, y tras el análisis realizado comparándolo con el Banco Santander podemos afirmar con total seguridad que nos encontramos ante dos bancos de gran importancia, no solo en el ámbito nacional, sino que también en líneas internacionales. Aunque los resultados son muy similares unos de otros, cabe destacar que el BBVA presenta una mayor rentabilidad financiera con un casi 3 puntos más que el Santander. En cuanto al resto de rentabilidades y de ratios los resultados obtenidos presentan diferencias mínimas.

Por lo que todo esto nos lleva a concluir que son bancos muy similares y de gran importancia pero con diferentes estrategias. El banco Santander utiliza una estrategia de internacionalización, es decir, poder llegar al mayor número posible de mercados donde todavía no ha llegado o su peso es irrelevante, y queda reflejado en el número de activos que es el doble que el del BBVA. Por el contrario, el BBVA sigue una estrategia de diferenciación, que consiste en hacer que el producto sea significativamente diferente al de los competidores, o incluso que exista la percepción de que sea único. Entonces el consumidor está dispuesto a pagar más por él y presentaría una mayor fidelidad. Podemos afirmar que el BBVA se ha adaptado mejor que ningún otro banco tradicional a esta transformación digital y ha realizado un mayor esfuerzo que sus competidores tradicionales. Por ello el BBVA apuesta por la digitalización y en ofrecer un producto que no tienen los competidores, como es la aplicación del BBVA ya que ninguna otra entidad presenta algo parecido, esto es fruto del esfuerzo innovador y de la gran adaptación a las necesidades de los clientes y a los avances tecnológicos. Todo ello sumado a la buena imagen que tiene y la gran trayectoria que lo avala, son elementos fundamentales para su éxito en España, que junto con el desempeño realizado en el exterior, hacen que sea una entidad líder y de confianza en el territorio español, y que se encuentre entre las 25 primeras a nivel mundial según el valor de marca (Expansión, 2018).



## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Analistas Financieros Internacionales (2015): *Guía del Sistema Financiero Español*. Ediciones Empresa Global.

Archel Domench, P., Lizarraga Dallo, F., Sánchez Alegría, S. y Cano Rodríguez, M. (2012): *Estados contables. Elaboración, análisis e interpretación*. Pirámide.

Asociación española FinTech e InsurTech (2018): "Verticales" Disponible en <https://asociacionfintech.es/servicios/verticales/> [consulta: 06/07/2019]

Banco Central Europeo (2019): "Funciones del Eurosistema", Disponible en <https://www.ecb.europa.eu/ecb/tasks/html/index.es.html> [consulta: 28/06/2019]

Banco de España (2018): "Informe anual" Disponible en [https://www.bde.es/bde/es/secciones/informes/Publicaciones\\_an/Informe\\_anual/](https://www.bde.es/bde/es/secciones/informes/Publicaciones_an/Informe_anual/) [consulta: 08/07/2019]

BNext (2019) Disponible en: <https://bnext.es/> [consulta: 06/07/2019]

Calvo, A., Parejo, J.A., Rodríguez, L., Cuervo, A. y Alcalde, E. (2018): *Manual del sistema financiero español*. Ariel 27ª edición.

Carreras, Oriol (2018): "La economía española en 2019: un año de transición hacia cotas más sostenibles" Disponible en <http://www.caixabankresearch.com/la-economia-espanola-en-2019-un-ano-de-transicion-hacia-cotas-mas-sostenibles> [consulta: 22/06/2019]

García, Marta (2019): "Big techs: así quieren convertirse en los bancos del futuro" Disponible en <https://byzness.elperiodico.com/es/innovadores/20190603/big-techs-convertirse-bancos-futuro-7483637> [consulta: 04/07/2019]

Gil Saldaña, A. (2018): *Sistema financiero español. Manual práctico*. Civitas, Thomson Reuters, 2018

KPMG Auditores, S.L. (2019): "Cuentas Anuales e Informe de Gestión, ejercicio anual 2018" Disponible en <https://accionistaseinversores.bbva.com/informacion-financiera/informes-financieros/#2019> [consulta: 04/07/2019]

MacMillan, J. (2018): *El fin de la banca: el dinero, el crédito y la revolución digital*. Taurus.

Moody's analytics (2019): "The European Parliament Approves Agreement on Package of CRD 5, CRR 2, BRRD 2, and SRMR 2" Disponible en <https://www.moodysanalytics.com/regulatory-news/apr-16-19-ep-approves-agreement-on-package-of-crd-5-crr-2-brrd-2-and-srmr-2> [consulta: 01/07/2019]

N26 (2019) Disponible en: <https://n26.com/es-es> [consulta: 06/07/2019]

Noticias bancarias (2019): "Los analistas valoran positivamente los resultados de BBVA" Disponible en <https://noticiasbancarias.com/bancos/06/02/2019/los-analistas-valoran-positivamente-los-resultados-de-bbva/173792.html> [consulta: 06/07/2019]

Nuevo Financiero (2017): "BigTech – Las grandes compañías tecnológicas, ¿oportunidad o amenaza para las entidades financieras?" Disponible en <https://nuevofinanciero.com/bigtech-grandes-companias-tecnologicas-amenaza-oportunidad-entidades-financieras/> [consulta: 08/07/2019]

Onur Genç (2018): "Nuestra fortaleza está en el equipo" BBVA. Disponible en <https://www.bbva.com/es/onur-genc-nuestra-fortaleza-esta-en-el-equipo/> [consulta: 25/06/2019]

Sánchez Ortiz, Lucía (2019): "Neobancos y Challenger Bank ¿Qué son y en qué se diferencian?" Disponible en <https://www.rankia.com/blog/cuentas-corrientes/4197089-neobancos-challenger-bank-que-son-diferencian> [consulta: 05/07/2019]

Torres Vila, Carlos (2018): "Información corporativa" Disponible en <https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/> [consulta: 03/07/2019]