

# Trabajo Fin de Grado

El futuro del sector bancario: desafíos y  
oportunidades en la Era Digital.

Autor

Verónica Pardos Gracia

Director

Lucio Fuentelsaz Lamata

Facultad de Economía y Empresa

2025

## **0. RESUMEN**

El presente Trabajo Final de Grado, titulado *El futuro del sector bancario: desafíos y oportunidades en la Era Digital*, explora la transformación del sector bancario en España impulsada por la digitalización y la irrupción de nuevos actores financieros. Se analiza la evolución del sistema bancario desde el siglo XVIII, destacando las reformas que han moldeado su desarrollo y el impacto de la tecnología en su estructura y operativa.

El estudio profundiza en cómo los bancos tradicionales españoles han incorporado la digitalización, la orientación al cliente y la sostenibilidad como pilares estratégicos para mantenerse competitivos, para después examinar el crecimiento de FinTech, BigTech y NeoBanks, evaluando sus modelos de negocio, ventajas competitivas y los desafíos regulatorios a los que se enfrentan, preguntándose para ello por su naturaleza o no de bancos y por su encaje en el entorno actual.

Finalmente, el presente trabajo propone estrategias para que la banca tradicional se adapte a este nuevo entorno, fomentando la colaboración con empresas tecnológicas, la adopción de herramientas digitales y la diversificación de sus servicios, garantizando así su relevancia en un mercado en constante evolución, para terminar con unas conclusiones que proponen al lector unas preguntas abiertas sobre las que reflexionar sobre el futuro de la banca en nuestro país.

*This Final Degree Project, titled *The Future of the Banking Sector: Challenges and Opportunities in the Digital Era*, explores the transformation of the banking sector in Spain, driven by digitalization and the emergence of new financial players. It analyzes the evolution of the banking system since the 18th century, highlighting the reforms that have shaped its development and the impact of technology on its structure and operations.*

*The study delves into how traditional Spanish banks have integrated digitalization, customer orientation, and sustainability as strategic pillars to remain competitive. It then examines the rise of FinTech, BigTech, and NeoBanks, evaluating their business models, competitive advantages, and regulatory challenges, questioning whether these entities should be classified as banks and how they fit into the current financial landscape.*

*Finally, this paper proposes strategies for traditional banking to adapt to this new environment by fostering collaboration with technology companies, adopting digital tools, and diversifying their services to ensure their relevance in an ever-evolving market. It concludes with open-ended questions for the reader to reflect on the future of banking in Spain.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>0. RESUMEN</b> .....	2
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	4
1.1.    Objetivos del trabajo .....	4
<b>2. EL SECTOR BANCARIO TRADICIONAL</b> .....	4
2.1.    Historia reciente y evolución del sistema bancario en España .....	4
2.2.    Modelos de negocio de los principales bancos españoles.....	10
<b>3. IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN LA BANCA ESPAÑOLA: RECONFIGURACIÓN DE LA INDUSTRIA Y REDUCCIÓN DE BARRERAS DE ENTRADA</b> .....	13
3.1. Digitalización y cambio en el comportamiento y la demanda de los consumidores.....	16
<b>4. NUEVOS PLAYERS EN EL SECTOR FINANCIERO</b> .....	18
4.1.    BigTech .....	19
4.1.1.    Características y ejemplos destacados .....	19
1.1.1.    Resumen productos financieros ofertados por BigTech .....	23
1.1.2.    Ventajas competitivas .....	24
1.1.3.    ¿Son las BigTech entidades financieras? .....	27
1.2.    FinTech: .....	28
1.2.1.    Características y ejemplos destacados .....	28
1.2.2.    Ventajas competitivas de las FinTech.....	35
1.3.    NeoBanks .....	37
1.3.1.    Modelos de negocio y estrategias .....	37
1.3.2.    Ejemplos relevantes.....	37
1.3.3.    Ventajas competitivas .....	39
1.3.4.    ¿Son los neobancos bancos? .....	40
<b>2. COLABORACIÓN DE LA BANCA TRADICIONAL CON BIGTECH Y FINTECH</b> 40	
2.1.    BigTech .....	40
2.2.    FinTech .....	42
<b>3. CONCLUSIONES</b> .....	46
REFERENCIAS.....	51
ANEXO I.....	53

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Objetivos del trabajo**

Este trabajo pretende generar una reflexión sobre el futuro del sector bancario en España, en un contexto mundial caracterizado por una elevada incertidumbre. En tiempos donde la volatilidad y la incertidumbre es la norma, es esencial abordar un análisis meticuloso de la banca, dada su importancia superlativa en la economía global y nacional. La banca no solo actúa como el corazón financiero que impulsa la economía, sino que también se encuentra un momento de cambios disruptivos que redefinen sus fundamentos operativos.

En las últimas décadas, el panorama bancario que había perdurado inmutable durante generaciones en España ha experimentado un cambio significativo. Este cambio, impulsado por la revolución digital, presenta enormes desafíos para la banca tradicional. Estas instituciones, acostumbradas a un modelo de negocio consolidado y a un mercado relativamente estable, se enfrentan ahora a la necesidad imperiosa de adaptarse o correr el riesgo de quedar obsoletas. La irrupción de nuevas entidades financieras digitales, conocidas como BigTech, FinTech e incluso los novedosos NeoBanks han sacudido los cimientos del sector con propuestas innovadoras y servicios centrados en el cliente, posicionándolas como competidores formidables y disruptivos.

Estas páginas no solo pretenden informar, sino también concienciar sobre la nueva realidad que impone la digitalización. En un entorno donde la adaptación no es una opción, sino una necesidad imperiosa, aquellos que logren integrarse eficazmente en este nuevo paradigma no solo sobrevivirán, sino que prosperarán en un mundo financiero redefinido por la tecnología y la innovación.

## **2. EL SECTOR BANCARIO TRADICIONAL**

### **2.1. Historia reciente y evolución del sistema bancario en España**

En el contexto de las crisis recurrentes en los últimos tiempos, resulta evidente que un sistema bancario saludable es esencial para el funcionamiento de todo país (Hernández de Cos, 2023). Sin embargo, los recientes avances tecnológicos han provocado un cambio de paradigma, obligando al sector bancario, como muchos otros, a adaptarse a las nuevas circunstancias.

La historia del sistema bancario en España ha sido tan turbulenta como la del propio país, reflejando variaciones en su tratamiento, concentración y evolución<sup>1</sup>. El impulso inicial para la conformación de un sistema bancario homogéneo y nacional surge en España a finales del siglo XVIII, con la creación del Banco de San Carlos. Este banco, fundado con capital de la nobleza y otras instituciones semejantes, intentó sin éxito expandir sus servicios a la población general<sup>2</sup>, evolucionando posteriormente en el Banco Español de San Fernando<sup>3</sup>. Durante sus primeros años, su actividad se centró casi exclusivamente en prestar al Estado, con escasa financiación al sector privado hasta la apertura de sucursales en Valencia y Alicante en 1858<sup>4</sup>.

La Ley de Bancos y Sociedades de Crédito de 1856 reconfiguró el panorama bancario español, promoviendo la creación de bancos provinciales y criticando al Banco de San Fernando por su falta de expansión fuera de Madrid. Ese mismo año, el Banco de San Fernando se renombró como Banco de España, convirtiéndose en el mayor banco del país con un capital nominal de 20 millones de pesetas en 1860.

Los años posteriores fueron convulsos, debilitándose el sistema por la caída de las acciones ferroviarias<sup>5</sup> y, más tarde, por los cambios en la Corona española (con la caída de la reina Isabel II, el corto reinado de Amadeo de Saboya y, finalmente, la declaración de una efímera República en febrero de 1873). Debido a las necesidades financieras del régimen, el ministro de Hacienda Echegaray promulgó en 1874 un decreto que convertía al Banco de España en un banco nacional de emisión que monopolizaba la circulación fiduciaria. Los bancos restantes tuvieron que decidir si continuar como bancos comerciales o ser absorbidos por el Banco de España. Tan solo cinco bancos decidieron continuar como bancos independientes: los bancos de Barcelona, Tarragona, Reus, Santander y Bilbao<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Se ha utilizado, para la realización de este análisis, la información contenida en la web Historia Bancaria de América Latina y España, de la web de la asociación española de banca y de Infobae.

<sup>2</sup> Desde finales del siglo XVIII, esta institución puso a circular los denominados vales reales, e incluso realizó dos emisiones de cédulas al portador en 1783, ambas de muy escaso éxito.

<sup>3</sup> El cual estimó que la deuda heredada de su predecesor era de 300 millones de reales.

<sup>4</sup> Esta es, para muchos, la primera revolución financiera en España, aunque todavía habrían de pasar regímenes y guerras hasta que el sector tuviera la forma que ahora le conocemos.

<sup>5</sup> En torno a 1864 las diferentes compañías de crédito habían emitido una notable cantidad de obligaciones para financiar la construcción de ferrocarriles por todo el país, pero estos no estaban obteniendo el rendimiento esperado.

<sup>6</sup> Se invita al lector a analizar el Anexo I, en el que se presenta una línea temporal con la evolución de los principales grupos bancarios españoles, proporcionada por el Banco de España.

Más tarde, los billetes del Banco de España fueron extendiéndose por toda la geografía nacional, y el banco de España amplió su capacidad emisora, estableciéndose como institución financiera de carácter nacional.

Poco después (entre 1900 y 1914) se crearon alrededor de 50 nuevos bancos<sup>7</sup>, con la particularidad de que estas nuevas sociedades anónimas combinaban la financiación mercantil a corto y medio plazo con la gestión de una creciente cartera de valores públicos y privados.

Durante la década de 1920, la economía española experimentó un notable crecimiento gracias a un vigoroso impulso inversor, tanto privado como público, adquiriendo con ello el sistema financiero mayor peso y protagonismo (creciendo a tasas muy superiores de lo que lo hizo la renta nacional). Una de las características principales de estos años es la gran concentración del sector (en 1929, los cinco mayores bancos concentraban el 50% del capital bancario desembolsado y el 70% de los depósitos), y una gran expansión geográfica mediante una oleada de apertura de sucursales.

Sin embargo, pronto la Primera Guerra Mundial provocó una crisis económica que impactó el sector bancario<sup>8</sup>, resultando en la aprobación de la Ley de Ordenación Bancaria de 1921, la cual sentó los límites de control e inspección de las entidades bancarias mediante la creación del Consejo Superior Bancario<sup>9</sup>. Esta ley también convirtió al Banco de España, oficialmente, en un Banco de Bancos, siendo patente la intención del gobierno de convertir este banco en un verdadero Banco Central y prestamista de última instancia, como un apoyo al gobierno para instrumentar las políticas cambiarias y económicas.

Poco a poco, encontramos en los años del periodo entreguerras una gran expansión del ahorro popular, representado por el gran crecimiento de las cajas de ahorros<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> Entre ellos y con especial fuerza, el Banco Hispano Americano, fundado en 1901.

<sup>8</sup> Con especial mención al Banco de Barcelona, que sufrió problemas de falta de liquidez.

<sup>9</sup> En el sector bancario, el órgano corporativo encargado de diversas facultades esenciales, como establecer el capital mínimo para los bancos de nueva creación, determinar los tipos de interés mínimo para los depósitos y controlar y publicar los balances bancarios anuales, es el Consejo Superior Bancario. Este organismo desempeña un papel crucial en la regulación y supervisión del sistema bancario, asegurando su estabilidad y transparencia mediante el establecimiento de normas y controles que guían las operaciones bancarias y protegen los intereses de los depositantes y la economía en general.

<sup>10</sup> En 1919 existían en España 101 cajas de ahorros, en 1924, 155; y en 1929, 216 cajas de ahorros.

Tras la Guerra Civil, la Ley de Ordenación Bancaria de 1946<sup>11</sup> intensificó la intervención del Estado en la banca, regulando principalmente las fusiones y absorciones entre bancos. Entre 1940 y 1956, los cinco mayores bancos del país absorbieron 61 bancos, y su red total de sucursales pasó de 959 a 1619. Además, el Banco de España quedó relegado, casi en exclusiva, a desempeñar el papel de banco emisor de acuerdo con la política monetaria del Ministerio de Hacienda.

A partir de 1957, y debido al Plan de Estabilización de 1959, el Banco de España se nacionalizó, introduciendo medidas como los coeficientes de caja, de liquidez o de garantía, la creación de un depósito obligatorio y sometiéndolo a un férreo control que mantenía en manos del Estado el poder de decisión sobre la política monetaria.

La crisis económica de 1973, caracterizada por combinar estancamiento y elevada inflación, coincidió con el final del franquismo y la transición a la democracia. Este fuerte estancamiento y un Banco de España demasiado joven hicieron que, de los 110 bancos que funcionaban en 1977, más de la mitad tuvieran dificultades entre ese año y 1985. Sin embargo, el momento más crítico fue cuando el holding RUMASA<sup>12</sup>, que controlaba 18 bancos, fue nacionalizado por el gobierno socialista en 1983.

Como consecuencia de este momento de crisis e incertidumbre se produjo un gran proceso de fusiones y absorciones<sup>13</sup>, que no hizo sino acentuarse tras el ingreso de España en la Comunidad Económica Europea en 1985, y que dio lugar a dos grandes entidades financieras (Banco Santander y BBVA) que controlaban, en el año 2000, el 56,4% de los depósitos en nuestro país (Martín Aceña, 2013).

El próximo gran shock se produjo en 2008, cuando la compañía global *Lehman Brothers* quebró irremediablemente. Este impacto afectó a la estructura bancaria española de manera realmente profunda, la cual ha llegado a necesitar para su saneamiento ayudas públicas y fondos de la Unión Europea que se han estimado en 65.725 millones de euros<sup>14</sup>,

---

<sup>11</sup> Ley de 31 de diciembre de 1946 de Ordenación Bancaria

<https://www.boe.es/buscar/pdf/1947/BOE-A-1947-4-consolidado.pdf> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>12</sup> Acrónimo de Ruiz-Mateos Sociedad Anónima.

<sup>13</sup> Entre otros, en 1989 los dos grandes bancos vascos, el Bilbao y el Vizcaya, se unieron, creando el Banco Bilbao Vizcaya (BBV). Más adelante, se creó Argentaria en 1991, y terminó siendo absorbido por BBV en 1999, dando lugar al Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (el actual BBVA).

Otra gran fusión fue como, en 1991, los bancos Central e Hispanoamericano se unieron creando el Banco Central Hispano, el cual en enero de 1999 se fusionó con el Banco Santander para crear el Banco Santander Central Hispano, generando la mayor entidad financiera en España. Este gigante adquirió, en 2013, el Banco Español de Crédito (Banesto).

<sup>14</sup> [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/06/08/economia/1654691567\\_057278.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/06/08/economia/1654691567_057278.html)

desencadenando una nueva oleada de fusiones, absorciones y un proceso de reestructuración bancaria que ha concentrado el sector. En 2009, este proceso de reestructuración comenzó con la creación del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB). El Banco Santander absorbió en septiembre de 2019 al Banco Popular y CaixaBank absorbió Caixa Girona, Banco de Valencia y Banca Cívica.

En los últimos años, esta tendencia ha continuado, fortaleciendo la posición de las cinco principales entidades españolas (Santander, CaixaBank, BBVA, Bankia y Sabadell). En 2023, estos bancos controlaban más del 70% de los activos del sector<sup>15</sup>, reflejando un aumento significativo en la concentración bancaria<sup>16</sup>. El Índice Herfindahl<sup>17</sup>, que mide la concentración de mercado, alcanzó en 2022 un máximo de 1.327 puntos<sup>18</sup>, triplicando el nivel previo a la crisis de 2008 y superando con creces el de otros países europeos. Esta situación plantea interrogantes sobre un posible riesgo de monopolización en el sector bancario español<sup>19</sup>.

---

Web visitada el 31/01/2025.

<sup>15</sup> Entre otros, Elena Martínez Ruiz (2023) en su ensayo *El Sector Financiero Español durante los últimos 125 años* (p. 17).

<sup>16</sup> Se invita al lector a visitar el Anexo I, en el que se ponen a su disposición dos gráficos comparativos con datos del BCE actualizados a 2022, sobre la concentración bancaria por países y sobre el índice de Herfindahl por país.

<sup>17</sup> Calculado elevando al cuadrado las cuotas de mercado de cada compañía en una industria, para luego sumarse. En caso de monopolio absoluto, el valor máximo sería de 10.000 puntos y cuanta menor sea su cifra, indica que más empresas operan en el mercado, y que ninguna de ellas posee una gran cuota de mercado. Un índice por debajo de 1.500 puntos significa un mercado competitivo, aunque este medidor ha resultado ampliamente criticado por su simplicidad.

Para mayor referencia, en 2022 los índices de Alemania, Francia e Italia de concentración del sector bancario se encontraban en cerca de 650 puntos.

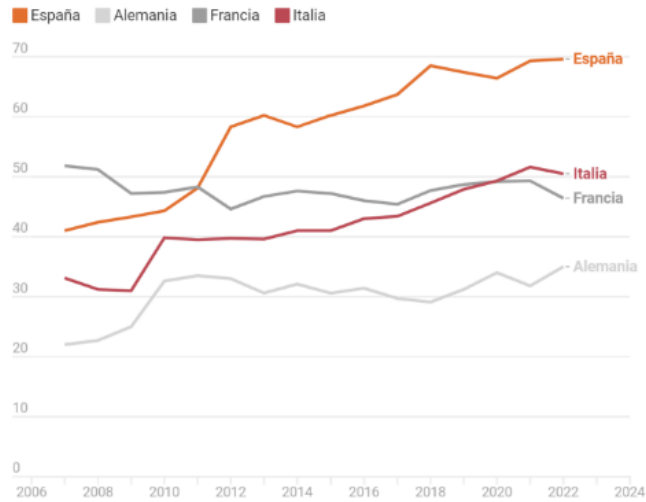
<sup>18</sup> Datos de acuerdo con la herramienta “*Herfindahl index for Credit institutions (CIs) total assets, Spain*” del Banco Central Europeo.

<sup>19</sup> Al efecto, el estudio del Consejo General de Economistas de 21 de octubre de 2024, en el que se realiza una comparación del mencionado índice y sus implicaciones por países y a lo largo del tiempo, así como se analizan los pros y los contras de la concentración bancaria en el mercado actual.

*Ilustración 1*

**Evolución de la concentración bancaria**

Cuota de mercado en porcentaje.



Fuente BCE

Cómo podemos ver en el gráfico aportado con datos actualizados a 2024, España presenta el nivel de concentración bancaria más elevado de nuestro entorno, presentando un aumento sostenido en el tiempo desde 2010, y debido, como se ha presentado supra, por la serie de fusiones y adquisiciones entre las principales entidades financieras españolas. Si nos comparamos con países vecinos como Italia, podemos encontrar una tendencia similar a la española (creciente a partir de 2010), debida a la concentración de su sector bancario<sup>21</sup> en dichos años. Por otro lado, Francia ha mantenido un nivel más estable en comparación con otros países, y su nivel de concentración ronda ahora el 45%, lo que sugiere un mercado más diversificado y menos consolidado. Por último, Alemania presenta la concentración bancaria más baja de nuestro entorno<sup>22</sup>, presentando además pocas variaciones significativas a lo largo del tiempo, reflejando un sistema bancario fragmentado y menor propenso a consolidaciones (García Mora y Roldán Benítez, 2013).

<sup>20</sup><https://www.economista.es/banca-finanzas/noticias/12368408/07/23/la-banca-lleva-su-nivel-de-competencia-a-minimos-y-evita-retribuir-los-depositos.html> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>21</sup> <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2014/10/Observatorio-concentracion-bancaria.pdf>, en el que el BBVA analiza la Evolución de la concentración bancaria en los principales países europeos, con especial incidencia en el año 2010-2014. Web visitada el 31/01/2025.

<sup>22</sup> <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>

## 2.2. Modelos de negocio de los principales bancos españoles.

Tras analizar la evolución del sector bancario en España, se considera oportuno realizar un estudio de los principales actores en 2024 en nuestro país. Según el ranking de las entidades más destacadas en España al 31 de diciembre de 2023, basado en el volumen total de activos<sup>23</sup>, los principales bancos de nuestro país son:

1. **Banco Santander**<sup>24</sup>
2. **CaixaBank**<sup>25</sup>
3. **BBVA**<sup>26</sup>
4. **Banco Sabadell**<sup>27</sup>
5. **Bankinter**<sup>28</sup>

Todos ellos han hecho público, en su página web oficial, el modelo de negocio que aplican en sus operaciones. A continuación, se presenta un somero resumen de aquellas características fundamentales derivadas de dicho modelo de negocio, para posteriormente realizar un análisis de sus similitudes, extrayendo de estas una visión del modelo de negocio global de la banca tradicional en el presente español.

---

<sup>23</sup><https://es.statista.com/estadisticas/567267/bancos-operativos-en-espana-por-volumen-de-activos-totales/>  
Web visitada el 31/01/2025.






<sup>24</sup> <https://www.santander.com/es/sobre-nosotros> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>25</sup> <https://www.caixabank.com/es/sobre-nosotros.html> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>26</sup> <https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>27</sup> <https://www.grupbancsabadell.com/corp/es/sobre-el-grupo/quienes-somos.html> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>28</sup> <https://www.bankinter.com/webcorporativa/informacion-corporativa/sobre-bankinter/nuestra-marca>  
Web visitada el 31/01/2025.

<b>Resumen de Modelos de Negocio de los principales cinco bancos españoles</b>				
<b>Banco</b>	<b>Activos (millones de €) *</b>	<b>Modelo de negocio **</b>	<b>Características clave **</b>	<b>Cita representativa***</b>
<b>Banco Santander</b> 	757.34	Banco digital para aquellos usuarios que lo prefieran, pero sin perder las sucursales físicas. Busca cubrir las necesidades financieras de todos sus usuarios.	Orientación al cliente, Escala global y local, Diversificación.	<i>Nuestro modelo se refleja en la resiliencia de nuestro negocio. Es una fortaleza competitiva que sigue siendo un elemento de diferenciación.</i>
<b>CaixaBank + Bankia</b> 	500.02	Banca universal socialmente responsable con visión a largo plazo.	Propuesta de valor segmentada, Liderazgo en banca minorista, Modelo de negocio especializado.	<i>Modelo de banca universal socialmente responsable con visión a largo plazo, basado en la calidad, la cercanía y la especialización.</i>
<b>BBVA</b> 	490.88	Liderazgo en satisfacción del cliente y oferta digital avanzada.	Cliente primero, Innovación digital, Eficiencia y optimización.	<i>No se trata sólo de innovar sino de tener un impacto significativo en la vida de las personas, aumentando sus oportunidades.</i>
<b>Banco Sabadell</b> 	179.95	Especialización en empresas. Crea relaciones duraderas con sus clientes.	Liderazgo en empresas, Equipo joven y tecnológico, Compromiso y profesionalidad.	<i>140 años pensando en el largo plazo. Pensando en clientes y accionistas. Integrando personas y culturas.</i>
<b>Bankinter</b> 	109.06	Gestión ética, diferenciación e innovación continua.	Acción responsable, Diferenciación, Negocio sostenible.	<i>Existimos para ayudarte a cumplir tus sueños, cuidando tu dinero y rentabilizando tus esfuerzos.</i>

\* <https://es.statista.com/estadisticas/567267/bancos-operativos-en-espana-por-volumen-de-activos-totales/>

\*\* Información obtenida principalmente de las páginas web corporativas de los respectivos bancos.

\*\*\* Información obtenida directamente de las páginas web corporativas de los respectivos bancos.

Si analizamos las características comunes en el modelo de negocio de cada uno de los principales bancos tradicionales en nuestro país, podemos sacar las siguientes conclusiones:

Todos ellos muestran una marcada orientación al cliente, priorizando su satisfacción. El Banco Santander, CaixaBank y BBVA destacan esta característica explícitamente, señalándola como un pilar fundamental. Banco Sabadell y Bankinter también muestran un enfoque claro hacia el servicio personalizado y equipos de asesores expertos.

La innovación tecnológica se indica como una prioridad para todos los bancos. Banco Santander y BBVA resaltan su desarrollo multicanal y digital, especialmente centrados en

<sup>29</sup> Elaboración propia a partir de datos oficiales (31/01/2025).

la creación de un banco digital, mientras CaixaBank y Bankinter asumen la innovación como rasgo diferencial.

El compromiso con la sociedad es otro pilar común. CaixaBank destaca su apoyo al progreso social, y Bankinter promete prácticas empresariales responsables y transparentes. Banco Sabadell y BBVA, aunque no lo mencionan explícitamente, reflejan a través de sus valores un compromiso implícito con la sociedad.

Por último, todos los bancos presentan un enfoque orientado al largo plazo, con características como la resiliencia, el crecimiento o la sostenibilidad de su modelo de negocio.

Este análisis pone de manifiesto las prioridades de la banca tradicional: la orientación al cliente, el compromiso con la sociedad y la perspectiva a largo plazo, acompañadas ahora por un componente esencial de innovación tecnológica, impulsado por la creciente digitalización. Este enfoque en el avance tecnológico no figuraba entre las prioridades de estos bancos hasta hace pocos años, comenzando a cobrar importancia a partir de 2015 con el surgimiento de las FinTech y BigTech.

Como ejemplo, en el Informe Anual de 2010 del Banco Santander, en la sección dedicada al modelo de negocio, se destacaban prioridades similares a las actuales: atención al cliente, diversificación geográfica, y prudencia en la gestión de riesgos a largo plazo. Sin embargo, la digitalización no se mencionaba, siendo reemplazada por la marca como un eje clave. No fue hasta el informe de 2015 que se incorporó la digitalización como prioridad estratégica.

A pesar de que el auge de las opciones tecnológicas ha sido un fenómeno conocido por la banca tradicional desde hace tiempo, la relación con estos nuevos actores ha sido compleja. Aunque inicialmente se los percibía como competidores, la interacción entre ambos mundos ha ido evolucionando. Ahora, tanto la banca tradicional como las nuevas empresas tecnológicas buscan posicionarse de manera estratégica en un escenario cuyo futuro aún se vislumbra incierto.

### **3. IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN LA BANCA ESPAÑOLA: RECONFIGURACIÓN DE LA INDUSTRIA Y REDUCCIÓN DE BARRERAS DE ENTRADA**

En las últimas décadas, la transformación digital ha marcado un cambio sin precedentes en la forma en que se ejecutan las operaciones bancarias en los bancos tradicionales. La irrupción de la tecnología financiera ha dejado atrás el modelo tradicional, caracterizado por el papeleo y las largas colas, y ha dado lugar a un nuevo paradigma donde las transacciones se realizan a través de aplicaciones y plataformas disponibles 24/7. Este cambio no solo ha modificado la interacción cliente-banco, sino que también ha reconfigurado por completo la estructura de la industria bancaria.

#### **1. Digitalización y accesibilidad**

La digitalización ha permitido que los bancos tradicionales se reinventen. Con plataformas de banca online y aplicaciones móviles, los clientes pueden realizar operaciones como transferencias, pagos y consultas de saldo desde cualquier lugar y en cualquier momento. El desarrollo de asistentes virtuales y *chatbots* basados en inteligencia artificial ha mejorado la atención al cliente, ofreciendo soporte instantáneo y continuo. Según el informe anual de la banca global en 2023 de la consultora estratégica McKinsey & Company, en los últimos cinco años, más del 70% de las interacciones bancarias se han digitalizado y el 30% de las sucursales han cerrado, demostrando un cambio de hábitos irreversible hacia la banca digital.

La eliminación de la necesidad de infraestructura física extensa ha reducido significativamente las barreras de entrada para nuevos actores en el sector financiero, como las FinTech y los Neobancos, que operan sin la carga de mantener costosas redes de sucursales. Esto ha fomentado un entorno más competitivo, donde la diferenciación se basa en la experiencia digital y la innovación, en lugar de la mera presencia física.

#### **2. Plataformización y ecosistemas digitales**

La creación de ecosistemas digitales es otra tendencia que ha modificado profundamente la industria. Los bancos tradicionales, conscientes de su lentitud para adaptarse al cambio en comparación con las FinTech, están desarrollando estrategias de colaboración. Estas incluyen asociaciones con startups y la adopción de modelos de "*open banking*", donde

las APIs<sup>30</sup> permiten a terceros desarrollar servicios sobre la infraestructura bancaria existente.

Por ejemplo, Banco Santander ha lanzado iniciativas en el Hub de Innovación Financiera en Madrid<sup>31</sup> para fomentar la colaboración con startups y acelerar la creación de soluciones disruptivas. Además, se están desarrollando “sandboxes” regulatorias<sup>32</sup> para experimentar con productos financieros innovadores de manera segura, lo que refleja un cambio hacia una mentalidad más experimental y abierta.

### 3. Nuevos Servicios e hiperpersonalización

La capacidad de analizar grandes volúmenes de datos ha permitido a los bancos ofrecer servicios hiperpersonalizados. Las entidades utilizan algoritmos de inteligencia artificial para prever comportamientos financieros, recomendar productos adecuados y alertar a los clientes sobre patrones de gasto inusuales. Este nivel de personalización no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también fortalece la lealtad y permite una gestión de riesgos más eficiente.

BBVA y Santander han realizado inversiones significativas en Big Data e inteligencia artificial<sup>33</sup>, no solo para optimizar las operaciones, sino para reforzar la relación con el cliente. Estas tecnologías permiten detectar fraudes en tiempo real y ajustar las ofertas financieras de forma precisa, basándose en las necesidades individuales.

---

<sup>30</sup> API significa “interfaz de programación de aplicaciones”. Las API son mecanismos que permiten a dos componentes de software comunicarse entre sí mediante un conjunto de definiciones y protocolos. Por ejemplo, la aplicación meteorológica de nuestros teléfonos “habla” con el sistema de software del instituto de meteorología constantemente para mostrar actualizaciones meteorológicas inmediatas.

<sup>31</sup><https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa/2022/01/santander-lanza-un-hub-de-empresas-para-ayudar-a-impulsar-el-negocio-de-pymes-y-emprendedores> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>32</sup> El sandbox regulatorio es un entorno controlado de pruebas que permite llevar a la práctica proyectos tecnológicos de innovación en el sistema financiero con pleno acomodo en el marco legal y supervisor. La participación en este espacio controlado contribuye a comprender mejor las implicaciones de la transformación digital, a fin de aumentar la eficiencia, la calidad de los servicios y, particularmente, la seguridad y la protección frente a los nuevos riesgos tecnológicos financieros, de acuerdo con la página oficial del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa. Web visitada el 31/01/2025.

<sup>33</sup><https://www.europapress.es/economia/finanzas-00340/noticia-bbva-santander-caixabank-50-bancos-mas-avanzados-ia-mundo-evident-ai-20241021125818.html>; Web visitada el 31/01/2025.

<https://www.eleconomista.es/banca-finanzas/noticias/12424416/08/23/bbva-se-apoya-en-el-big-data-para-evaluar-la-financiacion-de-las-pymes.html>; Web visitada el 31/01/2025.

<https://www.bbva.com/es/innovacion/data/big-data/>; <https://forbes.es/economia/522859/bbva-santander-y-caixabank-entre-los-50-bancos-mas-avanzados-en-ia-del-mundo-segun-evident-ai/>; <https://techma.bakertilly.es/analisis-de-inversiones-tecnologias-para-mercados-de-capitales-alten-adquiere-optimissa-2/>. Web visitada el 31/01/2025.

#### **4. Descentralización financiera y nuevas oportunidades**

La introducción de la tecnología *blockchain*<sup>34</sup> y la exploración de activos *tokenizados* han abierto nuevas oportunidades en el sector. BBVA, por ejemplo, está trabajando en la emisión de activos *tokenizados*, una estrategia que podría redefinir la titularidad de activos y mejorar la eficiencia de las transacciones<sup>35</sup>. Estas innovaciones, antes vistas como amenazas, están siendo integradas estratégicamente por los bancos para mantenerse competitivos y ofrecer productos híbridos que combinan la estabilidad de las inversiones tradicionales con la flexibilidad del mundo digital.

#### **5. Transformación de sucursales y estrategias omnicanal**

El papel de las sucursales físicas está evolucionando. Ya no son solo puntos de transacción, sino centros de asesoramiento y educación digital. Entidades como CaixaBank han convertido algunas de sus sucursales en centros donde los clientes pueden recibir asesoramiento financiero y aprender a utilizar las herramientas digitales<sup>36</sup>. Este enfoque omnicanal busca integrar sin fisuras las interacciones digitales y presenciales, maximizando la conveniencia para los clientes.

#### **6. Desafíos culturales y de talento**

El cambio hacia la digitalización ha puesto en evidencia la necesidad de un cambio cultural profundo dentro de las organizaciones bancarias. Las entidades están invirtiendo en la formación y atracción de talento tecnológico. Banco Santander, por ejemplo, ha desarrollado programas para formar empleados en competencias digitales y ha abierto centros tecnológicos en ciudades clave como Londres y Madrid para atraer expertos en tecnología<sup>37</sup>.

---

<sup>34</sup> <https://www.ibm.com/es-es/topics/blockchain> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>35</sup> <https://www.bbva.com/es/innovacion/bbva-explora-el-potencial-de-la-nueva-plataforma-de-activos-tokenizados-de-visa/> Web visitada el 31/01/2025

<sup>36</sup> [https://www.caixabank.com/comunicacion/noticia/caixabank-inicia-la-integracion-de-mas-de-800-oficinas-tras-la-fusion-y-mantiene-la-red-de-sucursales-mas-extensa-del-pais\\_es.html?id=43193](https://www.caixabank.com/comunicacion/noticia/caixabank-inicia-la-integracion-de-mas-de-800-oficinas-tras-la-fusion-y-mantiene-la-red-de-sucursales-mas-extensa-del-pais_es.html?id=43193) Web visitada el 31/01/2025.

<sup>37</sup> <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa/2024/01/santander-incorpora-mas-de-4500-perfiles-digitales-en-2023-para-seguir-desarrollando-su-transformacion> Web visitada el 31/01/2025.

## 7. Ciberseguridad y cumplimiento normativo

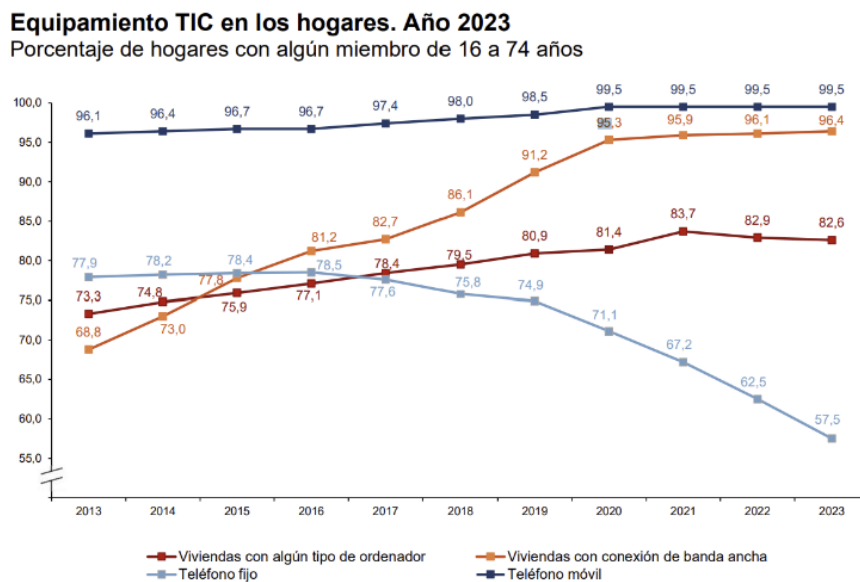
Con la digitalización vienen también nuevos riesgos, especialmente en términos de ciberseguridad y cumplimiento normativo. Los bancos están destinando grandes recursos a proteger sus sistemas frente a amenazas cibernéticas y colaborando estrechamente con reguladores para garantizar la seguridad de las transacciones sin sacrificar la innovación.

### 3.1. Digitalización y cambio en el comportamiento y la demanda de los consumidores

La adopción de la banca digital por los usuarios españoles ha crecido exponencialmente, siendo un fenómeno estrechamente vinculado al aumento de la digitalización de la población española. Este desarrollo es el resultado de una transformación tecnológica y social que ha permeado, con gran rapidez, todos los estratos de la sociedad.

#### *Ilustración 2*

**Instituto Nacional de Estadística: Porcentaje de hogares con algún miembro de 16 a 74 años en los que hay al menos un ordenador; teléfono fijo; teléfono móvil o conexión de banda ancha.**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2023.

Para comprender este fenómeno, es fundamental observar la evolución de la conectividad en España. En 2010 solo un 57,8% de los hogares españoles tenía acceso a Internet, lo cual limitaba significativamente el alcance de los servicios digitales, incluida la banca.

Sin embargo, en 2020, esta cifra había aumentado drásticamente hasta un 95,3%<sup>38</sup>, y en 2023, es de un 96,4%<sup>39</sup>.

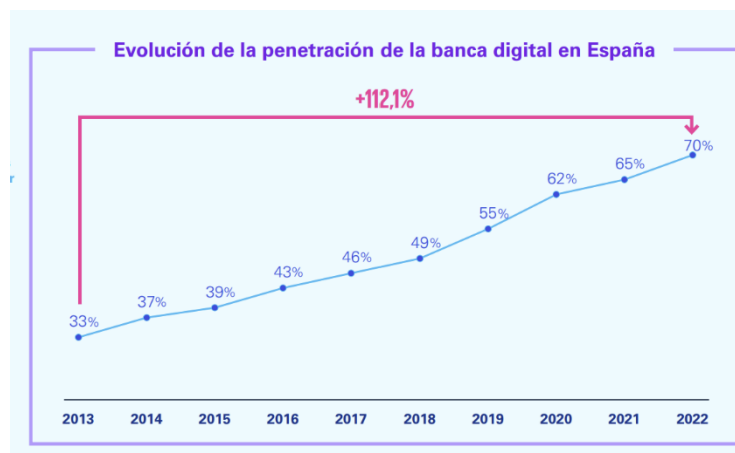
Como se indica en la Ilustración 2, la tendencia a la digitalización de los hogares es alcista en tres de los cuatro medidores, siendo aquellos dos ámbitos en el que el cambio ha sido mayor. El número de teléfonos fijos, cuya utilidad era la comunicación mediante voz, de casa a casa, ha disminuido de manera pronunciada, mientras que aquellos hogares en los que existe una conexión a Internet han aumentado en casi 30 puntos porcentuales en los últimos 10 años.

Además, y tal como se puede vislumbrar en la Ilustración 3, no fue sino hasta 2019 (año en el que surgió la pandemia de COVID-19) que los usuarios de la banca digital en España alcanzaron el 50% de la población<sup>40</sup>, creciendo de manera más intensa hasta situarse a finales de 2023 en un 71,45% de los ciudadanos españoles mayores de edad.

### Ilustración 3

#### La digitalización como eje de transformación bancaria, KPMG 2023:

#### Porcentaje de usuarios de servicios de banca electrónica en España de 2013 a 2023.



Fuente: La digitalización como eje de transformación bancaria, KPMG 2023<sup>41</sup>

<sup>38</sup><https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2021/11/Informe-Sector-Bancario-COMPLETO.pdf> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>39</sup><https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-espana-en-el-2024/> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>40</sup> Tan solo en el año 2019, más de 2.7 millones de personas se incorporaron como nuevos usuarios a la banca digital.

<sup>41</sup><https://kpmg.com/es/es/informes-publicaciones/2023/09/digitalizacion-eje-transformacion-bancaria.html> Web visitada el 31/01/2025.

La rápida digitalización de la sociedad española ha sido un catalizador esencial para el crecimiento de la banca digital en el país. El aumento significativo del acceso a Internet y la adaptación de la población, incluyendo a los segmentos de mayor edad y a los nativos digitales, ha creado un entorno propicio para la expansión de los servicios bancarios digitales. Este fenómeno no solo refleja una adaptación tecnológica, sino también una transformación en las preferencias y comportamientos de los usuarios, anticipando un futuro donde la banca digital será la norma y no la excepción. La banca tradicional debe continuar adaptándose a estas tendencias, ofreciendo soluciones inclusivas para aquellos que aún enfrentan barreras en la digitalización, asegurando así que todos los ciudadanos puedan beneficiarse de los avances tecnológicos en el sector financiero.

Sin embargo, que la banca digital sea la norma no significa que la banca tradicional vaya a perder necesariamente su relevancia en el panorama financiero. Por el contrario, las instituciones bancarias tradicionales tienen la oportunidad de reinventarse y adaptarse a esta nueva demanda digital, integrando y ofertando servicios digitales a sus clientes, siendo necesario para ello la inversión en tecnología, mejora de sus infraestructuras digitales y en el desarrollo de plataformas que ofrezcan al usuario una experiencia tanto ágil, como segura. En definitiva, la flexibilidad resulta clave en este tiempo de cambio, y son varios los ajustes que tanto los bancos tradicionales, como la regulación actual han de realizar para adaptarse al nuevo paradigma, que a continuación se pasa a analizar.

#### **4. NUEVOS PLAYERS EN EL SECTOR FINANCIERO**

Hace décadas, el panorama financiero era relativamente sencillo: los bancos tradicionales competían principalmente entre sí, con productos y servicios que se diferenciaban poco más allá de sus tasas de interés y condiciones de servicio. Sin embargo, en la era digital actual, este paisaje ha cambiado drásticamente. Los bancos ya no son los únicos actores dominantes en el sector financiero; ahora se enfrentan a una competencia feroz y dinámica de nuevos jugadores que están redefiniendo las reglas del juego.

En este nuevo ecosistema, han surgido entidades innovadoras que, aunque no son estrictamente bancos, ofrecen soluciones financieras avanzadas y personalizadas que atraen a un amplio espectro de clientes<sup>42</sup>. Estas entidades aprovechan la tecnología de

---

<sup>42</sup> Como se ha analizado en el apartado anterior, la tendencia actual en cuanto a la demanda de los clientes favorece las opciones digitales frente a la oferta presencial.

vanguardia y la agilidad operativa para ofrecer servicios financieros más accesibles, rápidos y, en muchos casos, más económicos.

Los principales disruptores en el sector financiero se dividen en tres categorías: las BigTech, las FinTech y los NeoBanks.

## 4.1. BigTech

### 4.1.1. Características y ejemplos destacados<sup>43</sup>

BigTech es un término que proviene de dos palabras inglesas: *Big* (grande/gigante) y *Tech* (diminutivo de tecnología o tecnológica). Dicho término se utiliza en el mercado anglosajón y, en los países hispanohablantes, se traduce como “gigantes tecnológicos”<sup>44</sup>, haciendo referencia a las mayores empresas tecnológicas de Estados Unidos<sup>45</sup>: Google, Apple, Meta<sup>46</sup>, Amazon y Microsoft.

Estos cinco grandes han irrumpido en el sector financiero utilizando para ello su inmensa base de usuarios y su avanzada infraestructura tecnológica, ofreciendo una variedad de servicios financieros que prometen revolucionar la industria financiera tradicional. Sin embargo, existe cierta preocupación acerca de la fuerte concentración de este nuevo mercado, que se alza con unas barreras de entrada inalcanzables para nuevas empresas, y sobre la falta de regulación de sus operaciones, al no ser consideradas entidades financieras, sino tecnológicas y por ello, no estar sometidos a las cautelas requeridas para los bancos. Esta distinción de la banca tradicional les permite operar con una mayor flexibilidad, pero también plantea riesgos significativos en términos de competencia y protección al consumidor<sup>47</sup>.

---

<sup>43</sup> <https://www.americanbanker.com/list/amazon-apple-google-meta-and-xs-latest-forays-into-finance> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>44</sup> También denominados grandes tecnológicas o los cinco grandes.

<sup>45</sup> Estos cinco gigantes han ocupado en 2023 los 6 primeros puestos del ranking de empresas más valiosas a nivel mundial, con una capitalización de mercado individual de entre 500.000 millones de dólares y 2 billones de dólares cada una. En específico, Apple se convirtió, en 2020, en la primera empresa estadounidense en estar valorada en 2 billones de dólares.

“Apple becomes first U.S. company to reach a 2 trillion solar market cap, CNBC, 2020.”

<sup>46</sup> Conocido como Facebook hasta el 28 de octubre del 2021, en el que cambió su nombre por Meta.

<sup>47</sup> <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2021/html/ecb.sp211008~3c37b106cf.en.html> Web visitada el 31/01/2025.

A continuación, se realiza un análisis de los productos financieros ofertados al público por las diferentes BigTech, examinando cómo cada una de estas empresas está abordando el sector financiero y las implicaciones de su creciente influencia en el mercado.

### **Google:**

#### *Google Pay*<sup>48</sup>

*Google Pay* es una pasarela de pago que se originó en 2018 de la fusión entre *Android Pay* y *Google Wallet*. Esta plataforma permite a los usuarios de dispositivos Android realizar pagos de manera rápida y segura a través de sus teléfonos móviles, smartwatches u otros dispositivos Android con tecnología NFC<sup>49</sup>. Además de los pagos en tiendas, *Google Pay* facilita el envío y recepción de dinero entre usuarios, ofreciendo una experiencia de pago integral y eficiente. Para garantizar la seguridad de las transacciones, *Google Pay* ha recurrido a un sistema de números de cuenta virtuales. Dicho mecanismo asigna a cada usuario un número de cuenta virtual temporal que actúa como un alias del número de cuenta real. Al compartir con el comercio únicamente el número virtual, se protege la información financiera sensible del usuario, reduciendo significativamente el riesgo de fraude.

En Europa, *Google Pay* no emite sus propias tarjetas de crédito, sino que trabaja en colaboración con diversas entidades financieras que admiten *Google Pay* como método de pago. Entre estas entidades se encuentran algunas de las mayores instituciones financieras de nuestro país, como Banco Santander, ING, Kutxabank, Revolut, Ibercaja, Caja Rural, BBVA, Sabadell o Bankinter.

*"No somos un banco, ni tenemos la intención de convertirnos en uno, pero nos dedicamos a conectar a varios proveedores de servicios con los consumidores que los utilizan"*, dijo Arnold Goldberg, vicepresidente y gerente general de pagos en Google, en mayo de 2022.

---

<sup>48</sup> [https://pay.google.com/intl/en\\_uk/about/](https://pay.google.com/intl/en_uk/about/) Web visitada el 31/01/2025.

<sup>49</sup> NFC son las siglas en inglés de *Near Field Communication*, lo que traducido al español significaría "Comunicación de campo cercano". Se trata de una tecnología que funciona por proximidad, permitiendo, al acercar un dispositivo a otro, que exista un intercambio de datos entre ambos de forma instantánea y sin necesidad de emparejamiento previo.

**Apple:**

*Apple Pay*<sup>50</sup>, *Apple Pay Cash*, *Apple Card*<sup>51</sup>, *Apple Pay Later*<sup>52</sup> y *Tap to Pay on iPhone*<sup>53</sup>

En 2014, Apple lanzó *Apple Pay*, un sistema que permitía realizar pagos directamente desde el móvil utilizando tecnología NFC. Aunque esta tecnología ya era utilizada por otros dispositivos, *Apple Pay* integraba esta funcionalidad directamente en el sistema operativo del dispositivo, proporcionando al usuario una cartera virtual de fácil acceso que permitía la gestión de múltiples tarjetas y simplificaba enormemente las gestiones. Esta novedad, que los bancos tradicionales recibieron con poco entusiasmo consiguió, tan solo seis años después de su despegue, representar el 5% de todas las transacciones realizadas con tarjeta de crédito en el mundo.

Tres años después de lanzar su primer producto financiero, Apple introdujo en 2017 el *Apple Pay Cash*. Este nuevo servicio ofrecía una tarjeta de débito virtual vinculada a la cuenta de iCloud de los usuarios, permitiendo enviar y recibir transferencias de manera similar a servicios como *Bizum* o *Paypal*. Este servicio fue fruto de una colaboración con la entidad financiera *Green Dot Bank*, banco estadounidense que hoy en día trabaja con empresas como Uber o Intuir para ofrecerles este tipo de servicios.

En 2019, y siguiendo esta línea de innovaciones similares a las prestadas por el sector bancario, Apple lanzó *Apple Card*, su primera tarjeta de crédito. Completamente integrada con la app de *Wallet* de iPhone, esta tarjeta ofrecía ventajas tangibles para los usuarios de iPhone<sup>54</sup>, y fue fruto de la colaboración entre Apple, Goldman Sachs<sup>55</sup> y MasterCard. Esta tarjeta ha sido todo un éxito y, pese a la novedad, más de 6,4 millones de estadounidenses la utilizan hoy en día, habiendo alcanzado más de 10 billones de dólares en depósitos, de acuerdo con los datos de Apple.

Dentro de esta colaboración con el banco Goldman Sachs, Apple lanzó a mediados de 2022 un sistema de pago a plazos, llamado *Apple Pay Later*. Este servicio de corte claramente financiero permitía al usuario fraccionar el pago de pagos hechos a través de

---

<sup>50</sup> <https://www.apple.com/apple-pay/> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>51</sup> <https://www.apple.com/apple-card/> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>52</sup> <https://www.apple.com/newsroom/2023/03/apple-introduces-apple-pay-later/> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>53</sup> <https://support.apple.com/es-es/guide/iphone/iphbd4cf42b4/ios> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>54</sup> Entre otros, la tarjeta ofrece una devolución de hasta el 3% de cada compra en dinero que se deposita a diario (pese a que lo habitual en tarjetas de crédito con estas recompensas es que los depósitos del reembolso sean mensuales).

<sup>55</sup> Goldman Sachs es uno de los grupos de banca de inversión y de valores más grandes del mundo, contando hoy en día con más de 2 billones de dólares en activos.

*Apple Pay* de hasta 1.000 dólares en cuatro plazos, distribuidos a lo largo de seis semanas, y sin intereses. Tras este primer lanzamiento, en abril de 2023 Apple puso en funcionamiento su primera cuenta de ahorros de alto interés, un producto operado por Goldman Sachs que ofrecía una rentabilidad del 4,15% para depósitos de hasta 250.000 dólares y que se encuentra íntimamente asociada a la tarjeta de crédito *Apple Card*.

En 2022 presentó otro producto financiero, denominado *Tap to Pay on iPhone*. Esta novedosa invención permitía que cualquier iPhone pudiera convertirse en un datáfono portátil para aceptar pagos desde otra tarjeta de crédito<sup>56</sup>.

Sin embargo, cabe destacar que estos servicios tan solo están disponibles en EE.UU. Debido a la estricta regulación europea, ofertar estos servicios en la Unión haría a Apple ser potencialmente considerado como una institución financiera y, como tal, ser sometido a la compleja regulación bancaria y controles que la UE requiere a toda entidad bancaria, algo que Apple trata de evitar.

#### **Meta:**

##### Novi<sup>57</sup>

*Novi*, lanzada al mercado a inicios de 2021 y retirada de este tras 10 meses de proyecto piloto, era el proyecto de cartera digital de Facebook (y más tarde de Meta) que prometía permitir enviar y recibir dinero entre usuarios de las redes sociales de la compañía utilizando una criptomoneda, *Diem*, de nueva creación y que no se encontrara ligada a ninguna moneda de curso legal.

Nació con el objetivo de conseguir la inclusión financiera, permitiendo la realización de transferencias internacionales casi al instante y a bajo coste. Los usuarios debían añadir fondos a su billetera *Novi* a través de tarjetas de crédito y cuentas bancarias, que podrían retirar en cualquier momento, y utilizar dicho saldo para enviar dinero a otros usuarios. A pesar de su inicial buena acogida, *Novi* fue retirado del mercado tras menos de un año, sin una explicación clara de los motivos.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Este servicio estaba pensado para pequeños comerciantes, y no estaba directamente gestionado por Apple, sino por terceras compañías.

<sup>57</sup> <https://about.fb.com/news/2020/05/welcome-to-novi/> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>58</sup> En 2021, poco después de su lanzamiento al mercado, miembros del Senado de EEUU incitaron a Meta a terminar el proyecto de *Novi*, indicando que la compañía no cumplía los requisitos de seguridad

**Amazon:**

Amazon Pay<sup>59</sup>

*Amazon Pay* es un servicio de pago en línea que facilita las compras en sitios web asociados utilizando la información de inicio de sesión y los métodos de pago almacenados en la cuenta de Amazon del usuario. Esta solución no solo simplifica las transacciones en la plataforma de Amazon, sino que también permite a los clientes realizar compras en sitios web externos de manera rápida y segura. Con *Amazon Pay*, los usuarios pueden utilizar directamente la información de pago ya registrada en sus cuentas de Amazon, evitando la necesidad de ingresar repetidamente los detalles de la tarjeta de crédito o débito en cada sitio web. Este servicio mejora significativamente la experiencia de compra en línea, proporcionando comodidad y seguridad a los usuarios de Amazon en una amplia variedad de tiendas en línea.

1.1.1. Resumen productos financieros ofertados por BigTech

*Ilustración 6*

**Banco de España: Servicios financieros ofrecidos por las principales BigTech a 2023**

**CATEGORÍAS DE SERVICIOS FINANCIEROS OFRECIDOS POR LAS PRINCIPALES BIGTECH**

<i>Bigtech</i>	Actividad principal	Servicios bancarios (a)	Concesión de crédito	Servicios de pago	<i>Crowdfunding</i>
Google	Búsquedas en Internet / publicidad	√ (b)		√	
Apple	<i>Hardware</i> y componentes tecnológicos			√	
Facebook	Redes sociales / publicidad			√	
Amazon	Comercio electrónico		√	√	√

<sup>60</sup> Fuente: Banco de España.

suficientes como para gestionar criptomonedas. Sin embargo, la versión oficial mantenida por el equipo de Meta indica que este proyecto se trataba de una prueba para perfeccionar un proyecto futuro de la compañía, necesario en su búsqueda por hacer el metaverso una realidad.

<sup>59</sup> <https://pay.amazon.co.uk/> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>60</sup> <https://www.bde.es/f/webbde/SES/SeccionWeb> visitada el 31/01/2025.

### 1.1.2. Ventajas competitivas

A partir de un estudio realizado por el Banco de Pagos Internacionales<sup>61</sup> (2023) y del análisis de la situación actual de la banca ante la irrupción de las grandes empresas tecnológicas en el sector financiero realizado por KPMG<sup>62</sup> (2023), se concluye que existen tres factores fundamentales que aportan una serie de ventajas competitivas a las BigTech.

En primer lugar, estos gigantes tecnológicos cuentan con una amplia base de datos de los usuarios de sus servicios tecnológicos. El día 17 de febrero de 2023 fue la fecha límite marcada por la Unión Europea para que las empresas de este calibre indicaran cuántos

usuarios mensuales activos poseen en Europa, pues a aquellas empresas que superen los 45 millones de usuarios únicos activos mensuales se les comenzaría a aplicar unas normas más exigentes que al resto. Si analizamos los datos que las BigTech reportaron, encontramos que, solo en Europa, Facebook se posiciona con 255 millones de usuarios mensuales activos. Amazon se encuentra por encima de los 45 millones (sin divulgar la cifra exacta), y Google, tan solo en su versión “Youtube” posee 401,7 millones de usuarios mensuales activos. Estos números indican la grandísima influencia que estos gigantes tienen en Europa, lo que proporciona a las BigTech una ingente cantidad de información sobre sus potenciales clientes en el momento de ofrecer a estos servicios financieros.

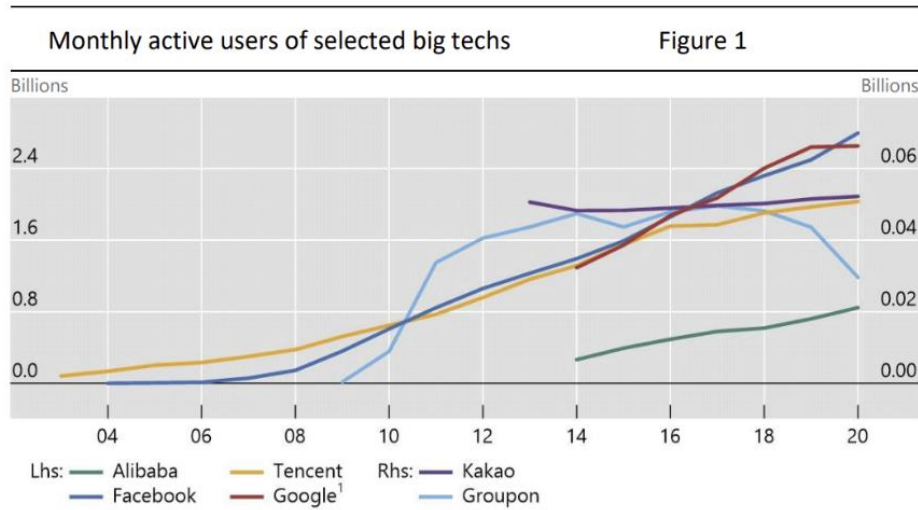
---

<sup>61</sup> <https://www.bis.org/publ/work1129.pdf>, página 7 y 8 Web visitada el 31/01/2025.

<sup>62</sup> <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2023/09/informe-funcas-2023.pdf> Web visitada el 31/01/2025.

*Ilustración 3*

**Usuarios mensuales activos globales, en billones de usuarios.**



<sup>1</sup> The number of Chrome users is used as a proxy for Google's number of active users.

Source: BIS (2019); Carstens et al (2021); Miller and Friesen (1984); S&P Capital IQ; Authors' calculations.

Fuente: Artículo Bigtechs in finance, del Banco de Pagos Internacionales, octubre 2023

A nivel global, el impacto es aún mayor. Según un estudio del Banco de Pagos Internacionales en 2020, los usuarios activos mensuales de Google superaban los 2.5 mil millones, una cifra comparable a la población combinada de India y China. En 2024, se estima que estos números rondan los 3 mil millones de usuarios activos mensuales, aunque no hay una estimación oficial posterior a la de 2020. Además de los usuarios activos, también deben considerarse las personas que en algún momento fueron usuarios, pero ya no lo son. Todos ellos, al aceptar las condiciones de uso de estas BigTech, permitieron que estas empresas guardaran sus datos personales y pudieran contactarlos en el futuro como potenciales clientes financieros.

La segunda de estas características son las claras ventajas tecnológicas de las BigTech. Debido a su reciente creación, han incorporado desde su nacimiento tecnologías punta para automatizar procesos y registrar datos, mediante el uso de inteligencia artificial y aprendizaje automático, por lo que son más eficientes comparados con los sistemas de la banca tradicional. Del mismo modo, esta mayor presencia financiera ayuda a estas empresas a reducir costes fijos asociados al personal y las instalaciones, por lo que su punto muerto de rentabilidad es, por definición, más bajo que el de aquellas empresas que ofertan un servicio similar, pero teniendo que soportar dichos costes fijos.

En tercer lugar, las BigTech no son consideradas entidades financieras, por lo que no se encuentran sujetas a dicha regulación. Aunque estos gigantes tecnológicos han irrumpido en el sector bancario, lo han hecho sin estar sujetos a su regulación, y quedando exentos de algunas responsabilidades fiscales que son de obligado cumplimiento para los bancos tradicionales. Sin embargo, gran parte de la estricta regulación financiera encuentra su origen en la protección del consumidor, tratando de resolver el problema de asimetría de información entre los demandantes de fondos, y los bancos.

Por ello, desde hace un tiempo la industria financiera y sus organismos reguladores han exigido a las autoridades que apliquen el principio “misma actividad, misma regulación”<sup>63</sup>, precisamente al estar cumpliendo, *de facto*, las BigTech una posición asimilable a la de los bancos tradicionales. Sin embargo, no debemos creer que las BigTech son ajenas al mundo regulatorio, sino que estas están sujetas a las reglas sobre actividades financieras específicas que les apliquen, y no a la normativa para entidades financieras en su totalidad. En definitiva, las BigTech están sujetas en virtud del principio de “regulación basada en actividades”, y están, en todo caso, sometidas a dos niveles de regulación. Primero, han de cumplir con las leyes y regulaciones generales que aplican a todos los sectores de la economía. Estas regulaciones horizontales son, principalmente, el marco legislativo general de competencia; las reglas sobre el uso y la protección de los datos de sus clientes y las normas sobre la protección del consumidor y de conducta empresarial.

En un segundo nivel, las BigTech deben someterse a regulaciones específicas cuando ofrecen servicios financieros, pues los requisitos para operar son los mismos para estas que para los bancos. La única diferencia radica en que, mientras que los bancos han de cumplir con la totalidad de la regulación bancaria, las BigTech han de cumplir con aquella regulación aplicable a los servicios que presten. Por lo tanto, al desarrollar actividades como servicios de pago, operaciones de crédito o gestión de patrimonio, la BigTech deberá poseer las licencias adecuadas para la realización de dichas actividades.

---

<sup>63</sup>[https://www.boe.es/biblioteca\\_juridica/anuarios\\_derecho/abrir\\_pdf.php?id=ANU-M-2021-10024700266](https://www.boe.es/biblioteca_juridica/anuarios_derecho/abrir_pdf.php?id=ANU-M-2021-10024700266)  
Web visitada el 31/01/2025.

### 1.1.3. ¿Son las BigTech entidades financieras?

Aunque se trata de una cuestión controvertida y pendiente de regular de manera específica, tanto el Banco Central Europeo<sup>64</sup> como el Banco de Pagos Internacionales<sup>65</sup> (BIS) y la Autoridad Bancaria Europea<sup>66</sup> (EBA) se han pronunciado distinguiendo entre BigTech y bancos tradicionales.

El argumento fundamental para sustentar esta posición radica en que la actividad principal de las BigTech no es el ejercicio bancario, sino que su actividad principal (aquella de la que reciben mayores beneficios) es la tecnológica, por lo que han de ser clasificadas como tal. Aunque esto puede ser cierto, es innegable el gran peso (cifrado en millones de dólares anuales) que estas empresas están obteniendo gracias a la actividad financiera y, además, se ha de tener en consideración que la regulación bancaria es estricta con el interés de proteger al usuario en el manejo de su dinero y sus finanzas. Si analizamos los datos del porcentaje sobre el total del beneficio medio obtenido por las BigTech principales, más de un 10% pertenece a las operaciones de corte financiero ofrecidas a sus clientes, lo que, teniendo en cuenta las ingentes cantidades de beneficio declaradas año a año, resulta en una suma que en ningún caso puede entenderse residual<sup>67</sup>.

---

<sup>64</sup> <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2021/html/ecb.sp211008~3c37b106cf.en.html> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>65</sup> <https://www.bis.org/publ/work779.htm> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>66</sup> <https://www.eba.europa.eu/search?query=fintech&f%5B0%5D=type%3ADocuments> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>67</sup> Para mayor referencia, los beneficios del primer trimestre de 2024 para Alphabet (empresa matriz de Google) fueron 74 billones de dólares; los de Meta, 12 billones de dólares; 23 billones para Apple y 10 billones de dólares en el primer trimestre del año 2024 para Amazon.

*Ilustración 4*

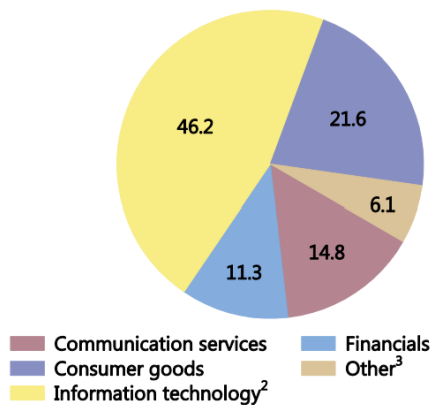
**Porcentaje medio por industria del beneficio obtenido en 2018 por las BigTech**

Financial services are a small part of big tech business

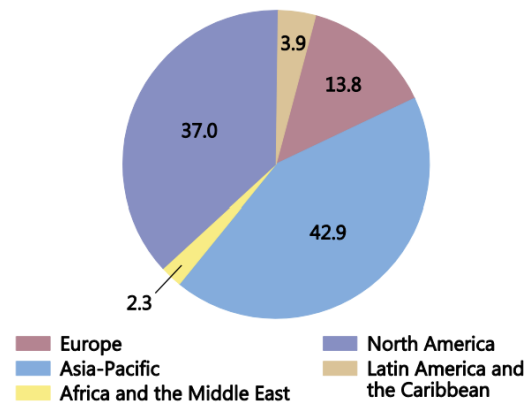
In per cent

Figure 5

Big techs' revenues by sector of activity<sup>1</sup>



Regional distribution of big techs' subsidiaries<sup>4</sup>



The sample includes Alibaba, Alphabet, Amazon, Apple, Baidu, Grab, Kakao, Mercado Libre, Meta, Rakuten, Samsung and Tencent.

<sup>1</sup> Shares based on 2018 total revenues, where available, as provided by S&P Capital IQ; where not available, data for 2017. Data accessed on 3 June 2019. <sup>2</sup> Information technology can include some financial-related business. <sup>3</sup> Includes health care, real estate, utilities and industrials. <sup>4</sup> Shares are calculated on the number of subsidiaries as classified by S&P Capital IQ. Data accessed on 3 June 2019.

Sources: BIS (2019).

Fuente: Banco de Pagos Internacionales, 2019.

## 1.2. FinTech:

### 1.2.1. Características y ejemplos destacados<sup>68</sup>

El término FinTech, acrónimo de las palabras inglesas *Finance* and *Technology*, es una definición precisa para encapsular la integración de innovación y desarrollos tecnológicos en la creación, oferta y prestación de productos y servicios financieros<sup>69</sup>. En definitiva, este concepto abarca una amplia gama de aplicaciones y soluciones tecnológicas diseñadas para mejorar y automatizar la entrega y el uso de servicios financieros.

Además, resulta importante aclarar que este término puede hacer referencia a dos conceptos diversos. En primer lugar, puede hacer referencia a aquellas empresas que se aprovechan de esta tecnología, y que por ello reciben el nombre de FinTech, al ser la aplicación de esta su característica fundamental. Por otro lado, el término se refiere, en

<sup>68</sup> <https://www.investopedia.com/terms/f/fintech.asp> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>69</sup> Definición de la guía rápida “¿Qué es FinTech?” de la Comisión Nacional del Mercado de Valores 2023.

genérico, al conjunto de tecnologías integradas en dicha oferta de productos y servicios financieros y que comprende, pero que no se limita, a las siguientes áreas<sup>70</sup>:

Desarrollo de criptomonedas, *Open Banking*, *Insurtech*, *Regtech*, *Robo-advisors*, *Unbanked population*, *Cybersecurity*, *Block chain*, *Inteligencia Artificial o chatbots*.

Centrándonos en la segunda de las definiciones, la adopción de estas tecnologías FinTech no se limita a las nuevas empresas emergentes (a aquellas denominadas FinTech de acuerdo con la primera definición); pues tanto las entidades financieras establecidas como las startups pueden aprovechar estos avances tecnológicos en diferentes etapas de su cadena de valor (ya sea en la gestión de riesgos, en la atención al cliente, en la prestación del servicio, o en cualquier otro punto del proceso, interno o externo<sup>71</sup>). En la actualidad, es común que las instituciones bancarias tradicionales hayan implementado plataformas de banca digital que permiten a los clientes acceder a sus cuentas, realizar transferencias y gestionar sus inversiones de manera digital. Sin embargo, este escenario no siempre ha sido la norma. Como se explicará a continuación, la transformación digital de la banca ha sido un proceso gradual, impulsado por la necesidad de adaptarse a las expectativas de los consumidores, conocedores de la rápida evolución tecnológica.

A continuación, se realiza un análisis de ejemplos de empresas líderes en el uso de FinTech, examinando cómo cada una de estas empresas está abordando el sector financiero y los avances introducidos por las mismas.

### ***Paypal***<sup>72</sup>

El paradigma de FinTech, es, sin duda, PayPal. Hoy en día, PayPal es la plataforma de pagos digital más valorada del mundo<sup>73</sup>, y en su momento generó la primera alternativa electrónica a los métodos de pago tradicionales, cobrando por ello una tarifa.

PayPal, tal como la conocemos, se lanzó oficialmente en octubre de 2000, fruto de una fusión entre Confinity y X.com, una empresa de servicios financieros en línea cofundada por Elon Musk. Desde sus inicios, PayPal experimentó un éxito vertiginoso, logrando un

---

<sup>70</sup> <https://www.investopedia.com/terms/f/fintech.asp>

<sup>71</sup> <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-fintech>

<sup>72</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/PayPal> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>73</sup> <https://es.statista.com/temas/9748/plataformas-de-pago-online-a-nivel-mundial/#topicOverview>

crecimiento de entre un 7% a un 10% diario entre enero y marzo del 2000, gracias a su capacidad para facilitar transacciones seguras y eficientes. En 2002, eBay compró PayPal por 1.500 millones de dólares, dado que más del 50% de los usuarios de eBay ya utilizaban PayPal para sus transacciones. Esta adquisición no solo consolidó la posición de PayPal en el mercado de pagos en línea, sino que también eliminó a muchos de sus competidores directos, permitiéndole dominar el sector.

Aunque en un primer momento surgió controversia sobre si PayPal podía ser considerado o no un banco, ahora parece claro que no es así<sup>74</sup>, aunque este ofrece servicios típicamente bancarios, como conceder préstamos a particulares o incluso la creación de tarjetas de débito virtuales denominadas “*PayPal Key*”<sup>75</sup>. Al no ser considerado un banco, PayPal no está sometido a las regulaciones propias de los mismos, e insiste en que actúa simplemente como una cartera (*Wallet*) para el cliente, que tiene el dinero en su cuenta de PayPal listo para utilizar en cualquier momento. Esta distinción le ha permitido, por el momento, operar con una mayor flexibilidad regulatoria.

Si ponemos la óptica en Asia, encontramos dos gigantes a analizar:

### ***WeChat***<sup>76</sup>.

WeChat<sup>77</sup> fue lanzada por Tencent por primera vez en 2011, pero en 2018 se convirtió en la App con más usuarios de Asia, contando con más de 1.670 millones de usuarios activos mensuales a fecha 2024. Pese a que en sus inicios fue concebida como una plataforma que nada tenía que ver con lo financiero (se trataba, en sus orígenes, de una red social que permitía al usuario jugar a diversos juegos y comunicarse con sus contactos) sus creadores pronto se dieron cuenta del inmenso potencial de su amplia base de usuarios y comenzaron a añadir funciones adicionales: desde unos iniciales pagos dentro de la aplicación, para la compra de juegos, a la posibilidad, existente a día de hoy para los

---

<sup>74</sup><https://www.paypal.com/us/legalhub/programbankstnc#:~:text=PayPal%20is%20not%20a%20bank,failure%20of%20PayPal%20or%20Venmo>. Web visitada el 31/01/2025.

<sup>75</sup> PayPal Key se trataba de un producto ofrecido por PayPal hasta abril de 2022, cuando fue discontinuado. El uso principal del mismo residía en la posibilidad de generar una tarjeta de crédito virtual que podía ser utilizada para la realización de compras online en tiendas online que no ofrecían la posibilidad de pago mediante PayPal, y que luego podía ser eliminada para evitar que el comercio pudiera almacenar o acceder a los datos reales de los usuarios.

<sup>76</sup> <https://www.nytimes.com/2020/09/04/technology/wechat-china-united-states.html> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>77</sup> WeChat es más conocido por su nombre en chino: Weixin.

usuarios (mediante la nueva herramienta “*WeChat Pay*”), de aportar su información personal<sup>78</sup> y poder, mediante esta, pagar las facturas de la luz o el gas de su casa, traspasar dinero a otros usuarios, comprar por internet, pedir un préstamo, contratar seguros, sacar dinero de su cuenta bancaria o pagar en las tiendas que aceptan este medio de pago<sup>79</sup>.

Todo esto se realiza a través del servicio de cartera digital incorporado en WeChat, el cual, para ser utilizado, requiere al usuario crear una cuenta propia con WeChat. Hoy en día, los últimos reportes indican que existen más de 800 millones de “*Wallets*” abiertas en WeChat, lo que acumula un 37% de la cuota de mercado para los pagos online<sup>80</sup>.

Sin embargo, no son pocas las controversias que rodean esta FinTech. Los usuarios chinos operan bajo la ley china, la cual incluye protocolos de vigilancia y de censura estrictos. Todos los datos que entran en la plataforma son, obligatoriamente, compartidos con el Gobierno chino<sup>81</sup>, por lo existen motivos para creer que estos datos son utilizados por dicho Gobierno como una fuente de datos para vigilar a la población<sup>82</sup>.

Entre otros, en 2016 esta plataforma recibió una puntuación de 0 sobre 100 en un informe de Amnistía Internacional que clasificaba las empresas tecnológicas según la forma en la que su cifrado protegía los derechos humanos de los usuarios<sup>83</sup>.

Esta vigilancia estatal y la falta de privacidad han suscitado preocupaciones significativas sobre el uso de WeChat, especialmente en términos de derechos humanos y privacidad. Sin embargo, en el mercado asiático, es un hecho que esta FinTech se ha convertido en una herramienta imprescindible para la vida cotidiana y las finanzas de miles de usuarios, aunque no sin generar importantes debates sobre privacidad y derechos humanos.

---

<sup>78</sup> En fecha julio de 2024, Visa, MasterCard y JCB permiten ser utilizados como medio de pago a través de WeChat.

<sup>79</sup> En fecha de 2024, los usuarios de WeChat pueden utilizar este medio de pago en 25 países además de China incluyendo, entre otros, Italia o el Reino Unido.

<sup>80</sup> <https://premiumnumbers.es/blog/2024/04/02/claves-e-historia-de-wechat-la-app-que-es-mucho-mas-que-una-red-social-y-ha-cambiado-china> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>81</sup> De acuerdo con las previsiones de la Ley de Seguridad en Internet China

<sup>82</sup> Tanto en India como en Australia, en los EEUU y en Taiwan se teme que la aplicación suponga una amenaza para la seguridad nacional. Entre otros, en junio de 2013, la Oficina de Inteligencia Indica indicó que la aplicación podía suponer una amenaza, debatiendo sobre si debía ser prohibida por recoger demasiada información sobre los usuarios. En Junio de 2020, el gobierno Indio prohibió su uso dentro de India.

<sup>83</sup> Según se demostró en septiembre de 2017, al aceptar la política de privacidad de la plataforma, los usuarios aceptaban que se recogieran sus datos sobre tiempos de llamada, duración de la misma, información de ubicación e incluso perfiles visitados y contenido consumido dentro de la plataforma.

**Alibaba<sup>84</sup>.**

Alibaba, otro gigante tecnológico chino, compite directamente con WeChat<sup>85</sup> y ha demostrado ser una fuerza pionera en el ámbito de las FinTech. Fundada en 1999 por Jack Ma, Alibaba comenzó su andadura en el comercio electrónico, pero rápidamente se expandió a los servicios financieros, reconociendo y abordando necesidades clave en el mercado chino.

En 2004, el Grupo Alibaba lanzó Alipay<sup>86</sup>, una plataforma de pago a través de terceros. En sus inicios, Alipay operaba en una zona gris regulatoria, pues China no tenía un marco claro para este tipo de servicios. Sin embargo, la creciente popularidad y confianza en Alipay llevaron a su aceptación por parte de los reguladores chinos. Tras este reconocimiento, Alibaba separó Alipay y, en 2011, Alipay obtuvo una licencia para convertirse en una de las primeras instituciones no financieras autorizadas para realizar operaciones de pago, obteniendo, en 2014, la mayor cuota en pagos online del mercado chino.

El éxito de Alibaba proviene de su capacidad de haber reconocido la necesidad de introducir el comercio electrónico en el mercado asiático, y de ofrecer una solución barata y accesible. Cuando Alibaba se creó era un pionero en el comercio electrónico, pero pronto reconoció que el crecimiento de su *marketplace* online se veía reducido por una falta de confianza entre compradores y vendedores. Por el momento, China no había desarrollado ningún mecanismo de pago online efectivo, y la penetración de las tarjetas de crédito y débito era mínimo, por lo que realizar transferencias de dinero era una actividad que requería mucho tiempo por parte de los consumidores. Además, los pequeños vendedores que querían anunciarse en Alibaba no recibían crédito de los bancos tradicionales, por lo que la oferta del *marketplace* era más reducida de lo que potencialmente podría ser si dichos pequeños comercios recibieran créditos para iniciar o expandir sus negocios.

---

<sup>84</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Alibaba\\_Group](https://en.wikipedia.org/wiki/Alibaba_Group) Web visitada el 31/01/2025.

<sup>85</sup> <https://www.statista.com/statistics/1271130/mobile-wallet-user-forecast-in-china/> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>86</sup> <https://www.chinainternetwatch.com/tag/alipay/> Web visitada el 31/01/2025.

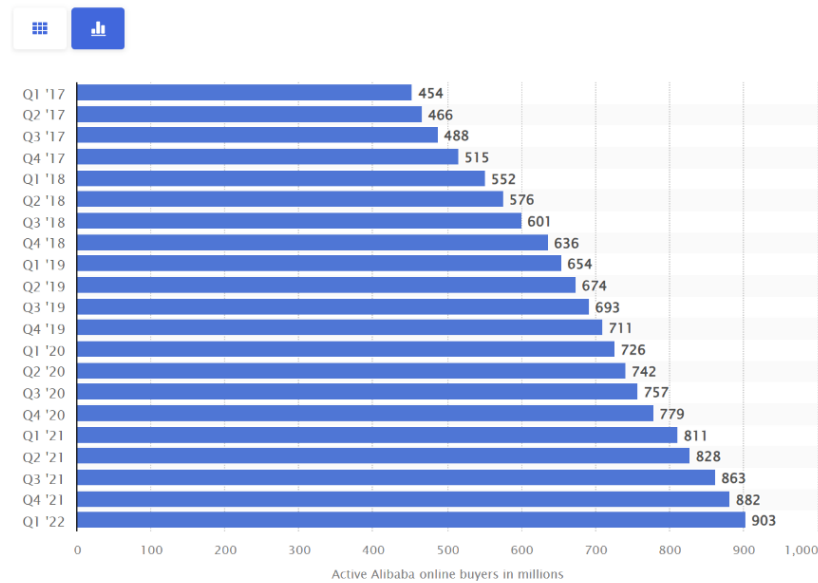
Para suplir estas carencias, Alibaba creó Alipay en 2004 (siguiendo la línea ya marcada por PayPal, el cual fue lanzado al mercado en 1999), Alibaba generaba una solución segura a estas transacciones, no cobrando tasas por las operaciones realizadas e incrementando la confianza en el *e-commerce* al retener el pago hasta que los bienes fueran recibidos y aceptados por el comprador. En tan solo 4 años, Alipay alcanzó 100 millones de vendedores registrados, realizándose más de 2 millones de transacciones diarias y, en 2010, la plataforma contabilizó una cifra de 300 millones de usuarios que se ha multiplicado a lo largo del tiempo, siendo en el primer trimestre de 2022 903 millones de usuarios activos.

*Ilustración 6*

**Número anual de consumidores activos en Alibaba (en millones)**

87

**Number of annual active consumers across Alibaba's online shopping properties from 1st quarter 2017 to 1st quarter 2022 in China**  
(in millions)



Fuente: Statista, 2025

Para conseguir este rápido crecimiento, Alipay pronto se alió con las principales instituciones financieras del momento. En 2005, generó alianzas estratégicas con *ICBC*<sup>88</sup>, *China Merchants Bank* y *Visa* y, en 2009, comenzó a colaborar con el sistema de *e-banking* de los principales bancos, entre los que destacan el Banco de China, 5 de los principales bancos del país controlados por el gobierno y 15 bancos nacionales,

<sup>87</sup> <https://www.statista.com/statistics/226927/alibaba-cumulative-active-online-buyers-taobao-tmall/> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>88</sup> Acrónimo para el Banco Industrial y Comercial de China, reconocido como el banco más grande del mundo por total de activos, en abril de 2024.

colaboraciones que desembocaron en que en 2010 permitiera a los usuarios del Banco de China a utilizar sus tarjetas en las compras online con un porcentaje de éxito del 95% de ocasiones.

Más adelante, Alipay se dio cuenta de que sus usuarios estaban manteniendo una gran cantidad de dinero en sus cuentas, que no les generaba ningún tipo de interés. Además, en ese momento, los bancos chinos tampoco estaban ofreciendo tipos de interés atractivos, debido a la falta de desarrollo del sector para individuos con un patrimonio medio.

Por ello, en junio de 2013, Alipay lanzó una opción para que los clientes de su *marketplace* depositaran dinero en la firma, ofreciendo un interés del 5 al 6%, comparado con el 3.3% de media que ofrecía el mercado. Para 2017, había conseguido 165 mil millones de dólares, convirtiéndola en el mercado de fondos más grandes del mundo (por delante de JP Morgan, con 150 mil millones de dólares).

Más adelante, y de nuevo respondiendo a una demanda del mercado (pues la mayoría de población china del momento no recibían educación financiera ni conocían posibilidades para invertir su dinero en productos financieros), en 2014 Alibaba lanzó un nuevo *marketplace* en colaboración con terceras entidades, denominado *Zhao Cai Bao*<sup>89</sup>. Esta plataforma permitía a los usuarios invertir en productos regulados, como depósitos de interés fijo, bonos, fondos colectivos etc, que eran ofertados por empresas terceras que debían ser aprobadas por Alibaba. Para participar, los interesados debían explicitar qué cantidad deseaban invertir, sus preferencias de riesgo y de interés; y el sistema automáticamente los emparejaba con el proveedor de servicios que mejor podía cumplir sus expectativas.

Otro de los productos ofrecidos iba dirigido a pequeños negocios, aquellos que no eran capaces de obtener financiación mediante los métodos tradicionales y que, por lo tanto, no podían ofertarse en su *marketplace* principal. Para cubrir dichos casos, Alibaba creó Aliloan, el cual ofrecía microcréditos sin aval a empresarios que eran analizados por un

---

<sup>89</sup><https://www.inc.com/alex-moazed/how-an-investment-platform-lowers-risks-for-banks-novice-investors.html> Web visitada el 31/01/2025.

mecanismo *big data* basado en su actitud anterior en el ecosistema de Alibaba. A finales de 2017, el total de microcréditos concedidos superaba los 5 billones de dólares.

Por último, y de nuevo como absoluto pionero en la materia, Alibaba lanzó en 2015 su primera banca online, MyBank, destinada a facilitar la relación con la plataforma a aquellos usuarios y pequeños empresarios que, hasta el momento, por su ubicación, tenían un acceso restringido a sus servicios bancarios.

Mediante este banco online, Alibaba ha conseguido ofrecer una gama completa de servicios financieros, desde pagos y préstamos hasta inversiones y seguros, consolidando su posición como líder en el sector FinTech.

### 1.2.2. Ventajas competitivas de las FinTech<sup>90</sup>

Es un hecho que el ecosistema financiero mundial se encuentra inmerso en un profundo proceso de transformación digital, en el que los bancos ya no se encuentran solos, pues han irrumpido las tecnologías FinTech. Estas han cambiado las reglas del juego, obligando a las entidades financieras tradicionales a adaptarse a la situación y a los nuevos avances tecnológicos, pues, en caso de no hacerlo, aquellas empresas que sí las adoptan estarán ofreciendo al usuario un valor diferencial que puede resultar en la pérdida de cuota de mercado de la banca tradicional.

Según un estudio de Boston Consulting Group, en 2023, los ingresos generados por las FinTech en 2023 fueron 245.000 millones de dólares<sup>91</sup>. Según McKinsey<sup>92</sup>, los consumidores exigen cada vez procesos más flexibles en su trato con la banca, que es precisamente uno de los puntos fuertes ofrecidos por las FinTech. Por ello, el mercado global de FinTech está creciendo a pasos agigantados, y parece que va a seguir multiplicándose en los años que siguen<sup>93</sup>.

---

<sup>90</sup> <https://www.gdslink.com/en/7-benefits-of-fintech-for-consumers/>  
<https://www.forbes.com/sites/kalinabryant/2024/05/06/how-fintech-is-driving-change-and-five-benefits-for-consumers/> Web visitada el 31/01/2025.

<https://www.makeitsimple.co.uk/blog/benefits-of-fintech> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>91</sup> Información obtenida del Informe Global Fintech 2023: Reimagining the Future of Finance by BCG  
<https://www.bcg.com/publications/2023/future-of-fintech-and-banking>

<sup>92</sup> <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/The%20future%20of%20private%20banking%20in%20Europe/the-future-of-private-banking-in-europe.pdf>

Web visitada el 31/01/2025.

<sup>93</sup> <https://monei.com/es/blog/FinTech-vs-traditional-banks/> Web visitada el 31/01/2025.

Sin embargo, por la propia definición de FinTech, los bancos tradicionales no quedan directamente fuera de estos avances. Si estos consiguen adaptar las propuestas tecnológicas FinTech, podrán aportar al consumidor un valor similar al que obtienen de las nuevas opciones digitales, pudiendo absorber parte de su crecimiento<sup>94</sup>:

Experiencia de usuario ágil, cómoda y accesible. Un avance típico de las FinTech reside en que estas tienden a funcionar en el porcentaje más alto posible de manera virtual, por lo que el usuario puede realizar transacciones o servicios financieros desde cualquier lugar. Además, en la mayoría de los casos, los usuarios tan solo necesitan utilizar su teléfono móvil para realizar aquellas operaciones que necesitan, y habitualmente las FinTech ofrecen acceso 24 horas al día, 7 días a la semana, aportando una gran flexibilidad a aquellos usuarios acostumbrados a realizar gestiones desde sus dispositivos móviles.

Tecnología puntera. Las FinTech, gracias a su reciente creación, suelen contar con tecnologías punteras que los bancos tradicionales necesitan un mayor tiempo, esfuerzo y desembolso para implementar. Como se indicaba al inicio del epígrafe, algunas de estas tecnologías son el aprendizaje automático, la inteligencia artificial o la automatización para funcionar más rápido, reduciendo con ello los errores típicamente humanos.

Regulación. Una de las razones por las que han aparecido en los últimos tiempos una gran cantidad de startups financieras es porque la regulación bancaria no se aplica, en principio, a las FinTech, lo que facilita que estas nuevas empresas se adapten con facilidad a las nuevas necesidades de los clientes, sin necesidad de cumplir con todos los requerimientos estatales y europeos que sí afectan a las entidades financieras. Sin embargo, esta ventaja en eficiencia puede ser en detrimento de seguridad, lo que puede hacer que los usuarios más adversos al riesgo no confíen en un ecosistema menos regulado.

Eficiencia coste-beneficio. Al operar en línea, la estructura de costes de estas empresas es, por definición significativamente más baja que la de aquellas instituciones bancarias

---

A 2023, el mercado global de las FinTech se había valorado en 165,17 billones de dólares, y se espera que supere los 400 billones de dólares en 2027, con un ratio de crecimiento anual de 25,18%

<sup>94</sup> <https://monei.com/es/blog/FinTech-vs-traditional-banks/> Web visitada el 31/01/2025.

<https://rappicard.mx/2024/04/24/FinTech-vs-banca-tradicional-ventajas-y-desventajas/> Web visitada el 31/01/2025.

tradicionales. Que sean capaces de ofrecer sus servicios a menor coste significa que pueden ser capaces de acceder a aquellos sectores de consumidores cuya demanda sea muy elástica al precio.

Todas estas ventajas han generado un momento proclive a que el ecosistema FinTech haya evolucionado a pasos agigantados en los últimos años, generando tecnologías que los bancos están, poco a poco, adoptando.

### 1.3. NeoBanks

#### 1.3.1. Modelos de negocio y estrategias

Los NeoBanks, también conocidos como bancos digitales o neobancos, constituyen una nueva generación de entidades financieras que ofrecen servicios de intermediación bancaria de manera 100% digital. Surgidos originariamente en Reino Unido y Alemania, se han extendido rápidamente por el resto del globo debido a sus bajos costes de estructura, a los avances tecnológicos que utilizan en su organización interna y aquellos que ofrecen a sus usuarios. Además, estos bancos han encontrado su nicho de mercado en aquellos clientes más jóvenes que no quieren tener que acudir a sucursales ni hacer filas para realizar operaciones financieras<sup>95</sup>, sino que prefieren que toda su relación con su banca sea online.

#### 1.3.2. Ejemplos relevantes

##### **Revolut<sup>96</sup>**

Revolut nació en 2015 como una FinTech que buscaba solucionar el problema que suponía el pago de tasas que los viajeros internacionales debían soportar por el cambio de divisas. Para cumplir este propósito, la plataforma ofrecía cuentas y tarjetas de débito que podían ser utilizadas en más de 90 países, sin tasas ocultas, y prometiendo ofrecer siempre un tipo de cambio “real”. A partir de 2017, y con el lanzamiento de *Revolut for*

---

<sup>95</sup> Los principales usuarios de estos nuevos bancos se encuentran entre las generaciones más jóvenes (especialmente hasta los 35 años), acostumbradas al mundo digital y menos temerosas que los adultos de operar con un banco que no existe físicamente.

Sin embargo, el nivel de adopción prácticamente total se observa en la Generación Z (18-24 años), entre aquellos jóvenes que han comenzado a ser parte del sistema financiero en una época en la que ya existía oferta online, aunque también se centran en aquellos segmentos de personas no bancarizadas hasta el momento (principalmente por falta de oficinas accesibles) o aquellos que no han sido aceptados como clientes por la banca tradicional.

<sup>96</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/Revolut> Web visitada el 31/01/2025.

*Business app*, Revolut amplió sus servicios o se hizo posible la transferencia de dinero entre más de 25 monedas diversas, la posibilidad de contratar una tarjeta de débito prepago (MasterCard o Visa), el cambio de divisas y el pago entre usuarios nacionales e internacionales. En 2018, alcanzó una valoración total de 1700 millones de dólares, convirtiéndose en un Unicornio<sup>97</sup>.

A diferencia de las FinTech tradicionales, Revolut sí puede ser considerado un banco, pues cuenta con licencias específicas para ser considerada institución financiera. Específicamente, a finales de 2018 Revolut obtuvo una licencia bancaria del Banco Central Europeo a través del Banco de Lituania, convirtiéndose en un *challenger bank*<sup>98</sup>. Esta licencia le permitía recibir depósitos de particulares y ofrecer créditos al consumo, y, en julio de 2019, la plataforma lanzó la posibilidad de comprar y vender acciones sin comisiones en el mercado de valores. A finales de 2019, anunció una colaboración con Visa y Mastercard, expandiéndose a 24 nuevos mercados, incluyendo Asia, un mercado tradicionalmente cerrado a este tipo de plataformas. Tras aplicar y conseguir una licencia para operar como banco en el Reino Unido, en 2022 anunció su introducción como banco en 10 países europeos: Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Alemania, Islandia, Liechtenstein, Luxemburgo, Países Bajos, España y Suecia. Tras esta expansión, Reino Unido añadió a Revolut a la lista de compañías autorizadas para ofrecer servicios de compraventa de criptomonedas<sup>99</sup>, aunque en agosto de 2023 la compañía anunció que cesará este servicio, debido a la incertidumbre regulatoria.

## N26:

Se trata de un banco digital de origen alemán con licencia bancaria europea para ofrecer sus servicios en la eurozona. Ofrece a sus clientes una cuenta bancaria gratuita, y el proceso de apertura de la cuenta puede ser completado de forma digital en menos de 8 minutos. No existe comisión ni de apertura ni de mantenimiento, y permite sacar dinero de manera gratuita en países como Alemania y España. Además, en caso de pérdida o

---

<sup>97</sup> Término que define aquellas compañías creadas hace menos de diez años que, sin cotizar en bolsa ni haber sido adquiridas por un tercero, logran un valor de más de 1.000 millones de dólares a nivel mundial.

<sup>98</sup> En castellano traducido como “banco retador”, se trata de una entidad de crédito con ficha bancaria a una tradicional, pero 100% digitales. Una de sus características principales es que aplican tecnología financiera (FinTech) a su práctica, haciéndose con las ventajas derivadas, como el evitamiento de costes fijos y la mayor flexibilidad. El mayor cambio al trasladarse a esta categoría reside en que puede recibir depósitos y ofrecer créditos, a diferencia de las FinTech tradicionales.

<sup>99</sup> Es una de las primeras plataformas en proporcionar acceso a sus clientes a criptomonedas como Bitcoin, Ethereum, Litecoin, Bitcoin Cash y XRP.

robo, los clientes pueden bloquear y desbloquear la tarjeta a través de la aplicación, así como modificar los límites diarios, el importe máximo a sacar en cajeros y todos los trámites similares sin necesidad de contactar directamente con el banco.

Sin embargo, este banco digital tiene algunas limitaciones que varían dependiendo del país, pues existen países europeos donde las regulaciones para los bancos digitales aceptados a nivel nacional son más estrictas. Por ejemplo, en España todavía no permite domiciliar los recibos de la Seguridad Social o de Hacienda, lo cual resulta problemático para los autónomos. Además, no ofrece descargas de recibos de pagos ni de gastos con tarjeta, lo que restringe algunas funcionalidades esenciales para ciertos usuarios.

### 1.3.3. Ventajas competitivas

La principal ventaja competitiva de los NeoBanks reside en su agilidad y eficiencia tecnológica. A diferencia de las entidades financieras tradicionales, no están limitados por sistemas heredados complejos y obsoletos, lo que les permite gestionar sus datos de manera más efectiva y adaptarse rápidamente a nuevas innovaciones. Además, su modelo de negocio basado en plataformas digitales es altamente escalable, lo que reduce significativamente los costes operativos al no requerir una infraestructura física, a diferencia de los bancos tradicionales.

Otra ventaja destacada es la comodidad y flexibilidad que ofrecen a los usuarios. Al operar completamente online a través de plataformas digitales, los NeoBanks están disponibles en todo momento y desde cualquier lugar, facilitando a los clientes la realización de transacciones, la gestión de cuentas y el acceso a servicios financieros sin restricciones de tiempo ni ubicación. Además, la experiencia de usuario es una prioridad para estos bancos, lo que se traduce en interfaces intuitivas, procesos de apertura de cuentas rápidos, gratuitos y completamente digitales.

En términos de costes, los NeoBanks suelen ofrecer bajas comisiones y, a menudo, no cobran tarifas mensuales, sino que aplican comisiones únicamente por transacción. Esto hace que sus servicios sean más económicos y atractivos para una amplia base de clientes.

#### 1.3.4. ¿Son los neobancos bancos?

De acuerdo con el Banco de España<sup>100</sup>, algunos neobancos están registrados en el Banco de España como entidades de crédito, lo que implica que están sometidos a su regulación y que el dinero allí depositado estará cubierto por un fondo de garantía de depósitos<sup>101</sup>.

Sin embargo, otros neobancos han optado por una modalidad de negocio diversa. Pueden estar registrados como entidades de dinero electrónico<sup>102</sup>, o asociarse con una ya constituida; operar como entidades de pago<sup>103</sup> o prestar exclusivamente servicios de agregación de cuentas e iniciación de pagos.

Mientras las entidades de crédito dan acceso a un abanico operativo más amplio (entre ellos, la captación de depósitos), la segunda modalidad está limitada al ámbito de los pagos.

Así pues, dependiendo de la modalidad escogida por cada neobanco, este será considerado en nuestro estado como banco, y sometido por ello a la regulación y garantías pertinentes, o no.

Otra gran diferencia, incluso dentro de aquellos neobancos que se han adherido a la primera categoría, reside en que estos son, por definición, 100% digitales, por lo que no han de ser confundidos con la versión online de los bancos tradicionales.

## **2. COLABORACIÓN DE LA BANCA TRADICIONAL CON BIGTECH Y FINTECH**

### **2.1. BigTech**

La irrupción de los grandes gigantes tecnológicos y de las empresas FinTech supone, sin duda, un desafío para el modelo bancario tradicional. Sin embargo, en lugar de entender

---

<sup>100</sup><https://cliente bancario.bde.es/pcb/es/blog/neobancos.html#:~:text=Cuando%20hablamos%20de%20los%20denominados,de%20pago%2C%20tarjetas%20y%20pr%C3%A9stamos>. Web visitada el 31/01/2025.

<sup>101</sup> Se trata de una garantía que asegura a los depositantes recuperar su dinero, hasta un límite por cuenta o depósito de 100.000 euros, por cada titular y cada entidad bancaria.

<sup>102</sup> Se trata de una entidad dedicada a emitir dinero electrónico, admitido como medio de pago por empresas distintas a la emisora.

<sup>103</sup> Se trata de un tipo de entidad a la que el Banco de España ha otorgado una autorización administrativa para prestar y ejecutar uno o varios de los servicios de pago regulados en el Real Decreto Ley 19/2018, de 23 de noviembre, de servicios de pago y otras medidas urgentes en materia financiera.

su presencia como una amenaza, un número creciente de instituciones financieras están considerando la asociación y la colaboración como el camino a seguir.

Según un informe de Harvard CorpGov<sup>104</sup>, un 60% de las instituciones financieras ya se encuentran colaborando con firmas FinTech o BigTech<sup>105</sup>, y el interés por colaborar parece ir en aumento<sup>106</sup>.

Existen varios casos de éxito a analizar, que ya se introdujeron al hablar de las BigTech en su apartado correspondiente.

Una de las alianzas más interesantes en el ámbito financiero y tecnológico la encontramos en la colaboración entre Apple y Goldman Sachs, quienes se unieron para desarrollar una nueva tarjeta de crédito. Apple, como una de las BigTech más influyentes, buscó un socio estratégico que compartiera su enfoque innovador en la experiencia de usuario y tuviera un profundo conocimiento del sector financiero. Este vínculo permitió a Apple promover su negocio de pagos móviles, aprovechando el ecosistema de productos y servicios que ha construido en torno a la conveniencia y la seguridad de sus plataformas.

Para Goldman Sachs, la colaboración con Apple representó una oportunidad para diversificar sus ingresos y aventurarse en la banca minorista, un área en la que no tenía una presencia destacada. La tarjeta de crédito Apple Card, lanzada en 2019, ofrecía a los usuarios beneficios como la ausencia de comisiones y recompensas en forma de devolución de efectivo. Sin embargo, la incursión en el negocio de consumo no resultó como se esperaba para Goldman Sachs, pues a pesar de los esfuerzos por captar clientes, incluso aquellos con calificaciones crediticias más bajas para aumentar los ingresos, el negocio de consumo de Goldman Sachs terminó generando pérdidas significativas y en los próximos meses parece que este va a terminar la colaboración, que Apple pretende continuar de la mano de un nuevo banco, JP Morgan Chase.

Otro ejemplo lo encontramos en la colaboración de Amazon con *Bank of America*, ofreciendo el primero de estos créditos a pequeñas y medianas empresas que venden en

---

<sup>104</sup> <https://corpgov.law.harvard.edu/2019/11/20/FinTech-bigtech-and-the-future-of-banks/> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>105</sup> <https://www.pymnts.com/news/retail/2024/shop-talk-high-end-confectionary-proves-resilient-as-shoppers-seek-affordable-luxury/> Web visitada el 31/01/2025.

<sup>106</sup> En 2023, el 82% de los directivos encuestados por EY indicaron que esperaban aumentar su colaboración con FinTech en los próximos cinco años.

su plataforma a través de su programa Amazon Lending, créditos que son gestionados a través de Bank of America.

A nivel nacional, existen alianzas principalmente en el mercado de pagos, pues la mayoría de los grandes bancos españoles han llegado a distintos acuerdos con Apple, Google y Samsung, para que sus clientes puedan pagar sus compras a través del móvil en los comercios que admitan contactless.

## 2.2. FinTech

En lugar de considerar a las FinTech como competidoras directas, muchos bancos han optado por colaborar con ellas para aprovechar sus numerosas ventajas, estableciendo diversos niveles de cooperación.

Para analizar estos diversos niveles se han desarrollado de manera teórica<sup>107</sup> cuatro modelos de colaboración entre FinTech y bancos, dependiendo del compromiso financiero y de marca asumido entre bancos y FinTech: El canal, el proveedor, el satélite y la fusión<sup>108</sup>.

---

<sup>107</sup> Modelo utilizado por las consultoras Bain & Company, McKinsey & Company y EY Parthenon <https://www.bain.com/insights/united-we-thrive-the-untapped-power-of-bank-fintech-partnerships/> Web visitada el 31/01/2025.

[https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/fintechs-a-new-paradigm-of-growth?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/fintechs-a-new-paradigm-of-growth?utm_source=chatgpt.com) Web visitada el 31/01/2025.

[https://www.ey.com/en\\_us/insights/strategy-transactions/how-banks-can-fix-broken-fintech-partnership-models](https://www.ey.com/en_us/insights/strategy-transactions/how-banks-can-fix-broken-fintech-partnership-models) Web visitada el 31/01/2025.

<sup>108</sup> [https://medium.com/@a\\_hatami/bank-FinTech-collaborations-how-big-banks-plan-to-stand-up-to-the-big-tech-challenge-24eea57db095](https://medium.com/@a_hatami/bank-FinTech-collaborations-how-big-banks-plan-to-stand-up-to-the-big-tech-challenge-24eea57db095) Web visitada el 31/01/2025.

*Ilustración 7*

**Modelos de colaboración entre FinTechs y Bancos**

109

**Fintech vs Banks: Collaboration Models**



**El canal (*The Channel*)**, se trata de una colaboración mediante la que el banco ayuda a la FinTech a vender sus productos a los clientes del banco. El beneficio para el banco reside en que este es capaz de ofrecer un nuevo producto a sus clientes con relativamente poco esfuerzo en su creación, y además recibe *feedback* acerca de qué han pensado sus clientes de dicho servicio, decidiendo entonces si mantener la relación con la FinTech, si romper la relación o si, incluso, desarrollar ese servicio *in-house*.

Para la FinTech también supone beneficios, pues tiene acceso a una gran cartera de clientes y genera nuevas ventas. Además, mejora su imagen de marca al asociarse con un banco con una marca asentada, y recibe *feedback* para poder refinar sus productos. Por otro lado, consigue aumentar la percepción de que se puede confiar en ella, al estar avalada por un banco.

<sup>109</sup> Ilustración creada por la consultora estratégica Pacemakers en su *ensayo Banks & FinTech. New Best Friends Forever?* <https://www.pacemakers.io/partnerships> Web visitada el 31/01/2025.

Existe un riesgo asociado a este tipo de colaboración, que proviene de que, si no se maneja de una manera correcta, ambas empresas podrían estar nutriendo a un competidor que, cuando considere que tiene una posición fuerte, rompa la sinergia y se lleve los clientes (en caso de la FinTech) o el *know-how* (en caso del banco).

Además, un tema interesante a destacar sería qué ocurre con la responsabilidad en caso de que exista daño a los clientes. ¿Deberá responder el banco al ofrecer los servicios a sus clientes, o la FinTech por ser la creadora de estos?

Existen varios ejemplos al efecto, como la colaboración entre JP Morgan y OnDeck o, en el ámbito de lo público, The Royal Bank of Scotland y Funding Circle (con el objetivo de prestar dinero a pequeñas y medianas empresas).

**El Proveedor (*The Supplier*)**, en el que entre el banco y la FinTech crean una nueva propuesta, integrando para ello las capacidades de la FinTech dentro de la oferta del banco. Para el cliente, parece que la oferta proviene directamente del banco, y para este es una buena manera de explorar propuestas con sus clientes. Si tiene éxito, resultará beneficiosa para el banco al mejorar su relación con los clientes, sin erosionar su imagen de marca al no apreciarse que el servicio es prestado por un tercero. Además, ofrece al banco flexibilidad. Si el producto no funciona, el banco puede retirar la colaboración sin sufrir costes extra. Uno de los mayores problemas es que en este tipo de colaboración no suele existir exclusividad, por lo que la FinTech podría estar prestando este mismo servicio a otros bancos al mismo tiempo.

Algunos ejemplos al efecto son la colaboración entre la firma sueca Tink con ABN Amro, compañía holandesa, o entre Bud y HSBC.

**El Satélite (*The Satellite*)**, se muestra como una progresión del modelo del proveedor que consiste en que el banco adquiere una FinTech, para luego dejarla actuar de manera relativamente independiente. El banco inyecta capital en la FinTech y esta obtiene acceso a los clientes del banco. Además, el banco realiza esta inversión como medio para experimentar en un área de negocio específica sin invertir en el desarrollo completo del producto. Gracias a este enfoque, el banco obtiene una propuesta de negocio avanzada y la hace exclusiva, siguiendo con su desarrollo bajo su control.

Como retos, el banco se enfrenta a una posible fuga de talento. Una vez que los fundadores han cobrado el dinero previsto por su idea ¿van a decidir quedarse y trabajar para el banco? Lo cual en ocasiones es algo a tener en cuenta, pues gran parte del éxito o fracaso de la FinTech depende de estos. Por otro lado, si el experimento falla por cualquier motivo (lo cual puede ocurrir, incluso, por motivos ajenos al propio desarrollo de la FinTech, debido, por ejemplo, a un cambio regulatorio perjudicial), el banco puede tener que amortizar una inversión sustancial.

Ejemplo de este tipo de modelo es la adquisición de Simple Bank por BBVA o la adquisición de Nickel por BNP Paribas.

El último modelo de colaboración es **la Fusión (*The Merger*)**, y que representa el modelo de negocio más tradicional. En este caso, se realiza una transacción en la que la FinTech es integrada y renombrada dentro del banco. Sus mayores beneficios son la posibilidad que surge al banco de ofrecer innovación bajo su propia marca. Sin embargo, además de los riesgos del modelo satélite, se agrega un riesgo importante: con la integración de dos negocios con culturas y modelos operativos diferentes, que pasan a ser uno, pueden generarse duplicidades o fallos de comunicación que empeoren el valor del producto.

Un ejemplo de este tipo de crecimientos es la adquisición de Final por el banco de consumo Marcus (perteneciente a Goldman Sachs). La marca Final ha desaparecido, y tanto su equipo como su cartera de clientes se han trasladado a Marcus. De hecho, Marcus ha crecido a través de este modelo de adquisición e integración, comprando 37 FinTechs desde 2013 a 2017.

### **3. CONCLUSIONES**

El sector bancario español ha experimentado una evolución profunda a lo largo de los siglos, pero nunca antes se había enfrentado a un cambio tan acelerado e incierto como el que plantea la era digital. Los bancos tradicionales, que durante décadas fueron el eje central del sistema financiero, se encuentran ahora en una encrucijada: adaptarse a las nuevas reglas del juego o arriesgarse a perder relevancia ante la competencia de actores tecnológicos emergentes.

A lo largo de este estudio hemos analizado cómo la digitalización está redefiniendo los modelos de negocio, las relaciones con los clientes y el propio papel de las entidades financieras en la economía. La irrupción de las FinTech, BigTech y NeoBanks no solo ha ampliado la oferta de servicios, sino que ha transformado la manera en que los consumidores interactúan con el dinero, exigiendo experiencias más ágiles, personalizadas y transparentes.

Pero ¿qué significa todo esto para el futuro de la banca? ¿Estamos ante el ocaso de las instituciones financieras tradicionales, o veremos una reconfiguración en la que la banca histórica encuentre nuevas formas de ofrecer valor?

A lo largo de este estudio hemos identificado varios puntos clave sobre los que los bancos tradicionales deberán reflexionar:

#### **1. La digitalización: un punto de no retorno**

La digitalización ha cambiado para siempre el ecosistema bancario. En las últimas décadas, el crecimiento de la banca online ha sido exponencial, impulsado por el acceso universal a Internet, la popularización de los teléfonos móviles y la creciente confianza en los servicios digitales. El consumidor actual, acostumbrado a la inmediatez y la hiperpersonalización en sectores como el comercio y el entretenimiento, espera la misma flexibilidad y eficiencia en la gestión de sus finanzas.

Los bancos que han apostado por la transformación digital parecen estar logrando mantener su competitividad, integrando nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, el big data y la automatización en sus procesos. Sin embargo, esta evolución plantea varias incógnitas:

- ¿Hasta qué punto la digitalización podrá sustituir por completo la interacción humana en el sector bancario?
- ¿Se convertirán los bancos en plataformas tecnológicas más que en intermediarios financieros?
- ¿Qué ocurrirá con los clientes menos digitalizados o aquellos que, por diferentes motivos, siguen prefiriendo la banca presencial?

Lo que parece claro es que la digitalización no es un proceso reversible. La verdadera pregunta es qué tan rápido serán capaces de adaptarse los bancos tradicionales y si lograrán hacerlo de manera eficiente sin perder su identidad ni la confianza de sus clientes.

## **2. El auge de los nuevos actores: ¿colaboración o competencia?**

Uno de los fenómenos más disruptivos ha sido la irrupción de nuevos jugadores en el sector financiero. Las BigTech, como Google, Apple, Amazon y Meta, han aprovechado su enorme base de clientes y su dominio tecnológico para ofrecer servicios financieros innovadores. Por otro lado, las FinTech han introducido productos ágiles y accesibles, respondiendo a necesidades que la banca tradicional no siempre ha sabido cubrir con rapidez.

Ante este panorama, los bancos han adoptado diferentes estrategias:

- Algunos han optado por la competencia directa, tratando de desarrollar sus propias soluciones digitales.
- Otros han buscado la colaboración, asociándose con FinTech y BigTech para aprovechar sus ventajas tecnológicas sin perder el control sobre su negocio.
- Finalmente, algunos bancos han explorado la adquisición de startups tecnológicas, con el objetivo de incorporar talento e innovación de manera interna.

Sin embargo, surgen preguntas clave sobre la sostenibilidad de este modelo de convivencia:

- ¿Hasta qué punto los bancos pueden permitirse depender de las infraestructuras tecnológicas de las BigTech sin comprometer su independencia?

- ¿Las FinTech seguirán siendo socios estratégicos de la banca tradicional o, con el tiempo, se convertirán en sus principales competidores?
- ¿Es posible que en el futuro las BigTech busquen convertirse en bancos plenamente regulados, eliminando la ventaja que hoy mantienen los bancos tradicionales?

Lo que es innegable es que la estructura del sector financiero ha cambiado. La banca ya no es un monopolio de las grandes entidades tradicionales; es un ecosistema abierto donde la innovación es el principal motor de crecimiento.

### **3. La regulación: un factor clave en la evolución del sector**

Uno de los grandes desafíos que enfrenta la industria financiera es el marco regulatorio. Mientras que los bancos están sometidos a estrictas normativas diseñadas para proteger a los clientes y garantizar la estabilidad del sistema financiero, muchas FinTech y BigTech han podido operar con mayor flexibilidad, beneficiándose de vacíos regulatorios o legislaciones más permisivas.

Sin embargo, los reguladores ya han comenzado a reaccionar, exigiendo que estas empresas cumplan con estándares similares a los de los bancos tradicionales. El principio de "misma actividad, misma regulación" podría convertirse en la norma en los próximos años, reduciendo la ventaja competitiva que las BigTech y FinTech han disfrutado hasta ahora.

Esto plantea varias cuestiones:

- ¿Será la regulación un freno para la innovación en el sector financiero?
- ¿Hasta qué punto la normativa bancaria actual está preparada para regular servicios completamente digitales y descentralizados?
- ¿Cómo pueden los reguladores equilibrar la protección al consumidor con la necesidad de fomentar la competencia y la innovación?

Si bien es cierto que una regulación más estricta podría limitar la expansión de algunos actores, también podría fortalecer la confianza de los consumidores en los nuevos modelos financieros.

## **El futuro de la banca: escenarios posibles**

Además, si proyectamos las tendencias actuales hacia el futuro, se pueden vislumbrar varios escenarios posibles:

1. **Consolidación de la banca tradicional en un modelo digitalizado:** Los bancos evolucionan hacia estructuras más ágiles, invierten en tecnología y logran adaptarse a las expectativas de los clientes sin perder su esencia. En este escenario, la banca tradicional sigue siendo un pilar central del sistema financiero, pero con un enfoque radicalmente distinto.
2. **Dominio de las BigTech en el sector financiero:** Empresas como Apple o Google terminan por consolidarse como los nuevos gigantes de la banca, aprovechando su infraestructura y su base de datos para ofrecer servicios financieros más atractivos que los de la banca tradicional.
3. **Fragmentación del mercado:** La banca tradicional, las FinTech y las BigTech encuentran un equilibrio en el que coexisten diferentes modelos de negocio, con los clientes eligiendo entre múltiples opciones según sus necesidades específicas.
4. **Aparición de un modelo completamente descentralizado:** La tecnología blockchain y las finanzas descentralizadas eliminan la necesidad de intermediarios financieros, dando paso a un ecosistema financiero basado en contratos inteligentes y plataformas autónomas.

Estos escenarios no son excluyentes entre sí, y es probable que el futuro de la banca combine elementos de varios de ellos.

## **Reflexión final: ¿qué papel queremos que juegue la banca en la sociedad?**

En última instancia, el debate sobre el futuro del sector bancario no es solo una cuestión de tecnología o competencia, sino de qué rol queremos que juegue la banca en la economía y en la sociedad.

- ¿Debe la banca seguir siendo un pilar de estabilidad económica, con un fuerte componente de regulación y supervisión, o debe abrirse por completo a la competencia de actores tecnológicos?
- ¿Cómo pueden los bancos garantizar que la digitalización no excluya a ciertos segmentos de la población que aún dependen de la banca tradicional?



- ¿Qué modelo de banca será el más sostenible a largo plazo, tanto desde un punto de vista financiero como desde una perspectiva social?

El futuro de la banca aún está escribiéndose, y sus protagonistas –bancos, empresas tecnológicas, reguladores y consumidores– tendrán un papel clave en definir cómo será el sistema financiero de las próximas décadas. Lo único seguro es que el cambio es inevitable. La pregunta que creo que todavía no estamos preparados para contestar es:

**¿Quién liderará esta transformación y quién quedará atrás en el proceso?**

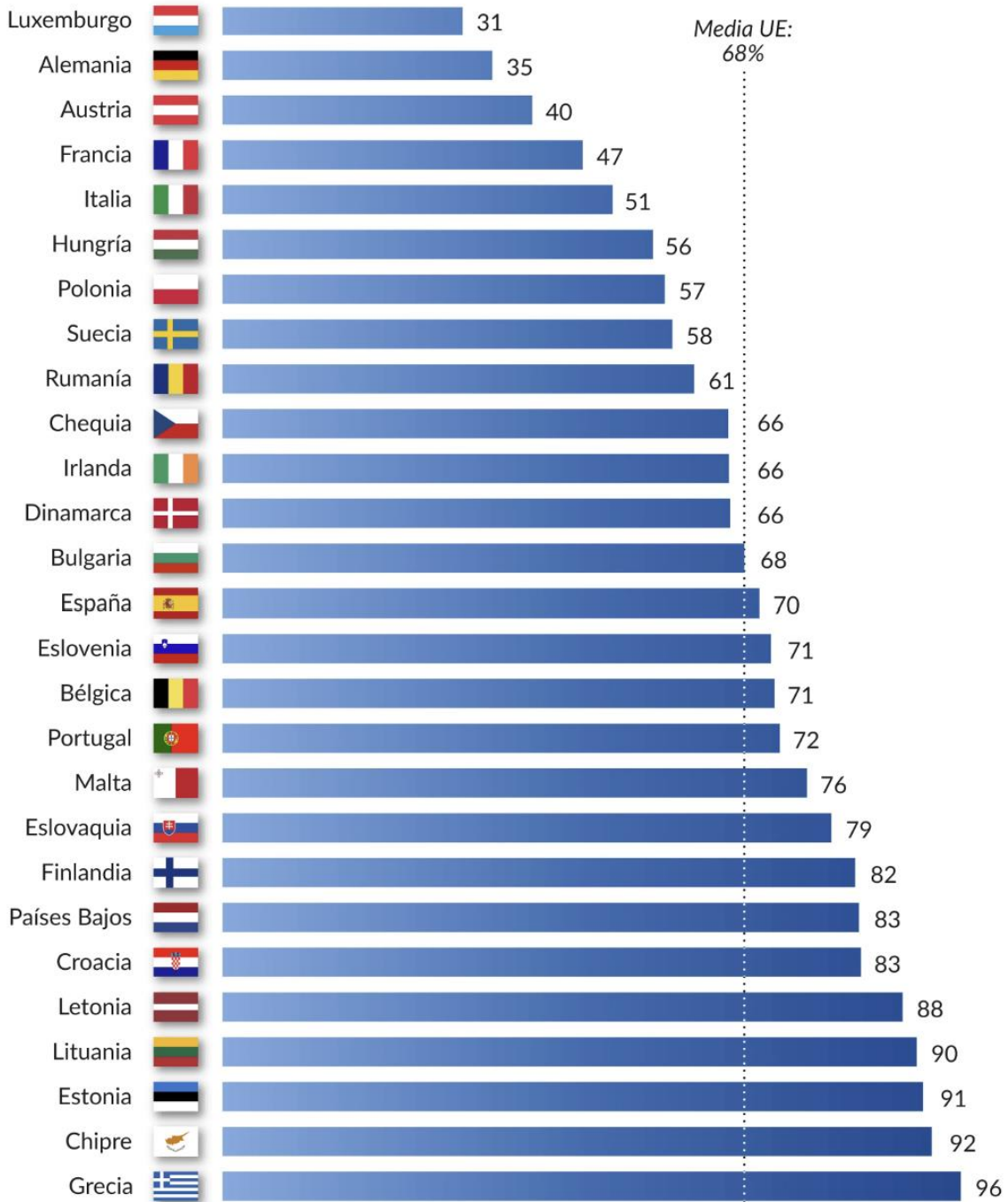
REFERENCIAS

- Applesfera. (s.f.). *El futuro de la Apple Card, en el aire: Goldman Sachs tira la toalla y deja tocadas las ansias bancarias de Apple*. Obtenido de <https://www.applesfera.com/servicios-apple/futuro-apple-card-aire-goldman-sachs-tira-toalla-deja-tocadas-ansias-bancarias-apple> Fecha consulta 12/10/2024
- Banca, A. e. (s.f.). *El sector financiero en la economía española*. Fecha consulta 13/10/2024
- Bankinter. (s.f.). *Bankinter*. Obtenido de <https://www.bankinter.com/banca/inicio> Fecha consulta 12/10/2024
- BBVA. (s.f.). *BBVA*. Obtenido de <https://www.bbva.es/personas.html> Fecha consulta 12/10/2024
- Bouvard, M. (s.f.). *Lending and monitoring: Big Tech vs Banks*. Fecha consulta 9/11/2024
- Bueno, S. L. (s.f.). *LA BANCA EN LA HISTORIA RECIENTE DE ESPAÑA. El caso Bankia*. Fecha consulta 12/10/2024
- CaixaBank. (s.f.). *CaixaBank*. Obtenido de [https://www.caixabank.es/particular/home/particulares\\_es.html](https://www.caixabank.es/particular/home/particulares_es.html) Fecha consulta 12/10/2024
- Cos, P. H. (2023). *Evolución y retos del sector bancario español en un entorno de incertidumbre*. Fecha consulta 13/10/2024
- Cos, P. H. (2023). *Evolución y retos del sector bancario español en un entorno de incertidumbre*. Fecha consulta 12/10/2024
- Deloitte. (s.f.). *El futuro de la banca minorista a 2030, resumen ejecutivo*. Fecha consulta 26/12/2024
- Banco de España. (2023). *Evolución y retos del sector bancario español en un entorno de*. Fecha consulta 26/12/2024
- Banco de España. (2023). *Situación del sector bancario en España; III Observatorio de las Finanzas El Español - Invertia*. Fecha consulta 26/12/2024
- Banco de España. (2024). *Sector Bancario: Retos y oportunidades*. Fecha consulta 26/12/2024
- Banco de España. (s.f.). *Informe bancario anual*. Obtenido de <https://www.bde.es/app/sif/es/2023.html> Fecha consulta 26/12/2024
- Banco de España. (s.f.). *La Banca en España, 1782-2018*. Obtenido de <https://hbancaria.org/es/espana-00/> Fecha consulta 26/12/2024
- Forbes. (s.f.). *Forbes*. Obtenido de JPMorgan negocia con Apple una alianza con Goldman Sachs como socio para sus tarjetas de crédito:

- <https://forbes.com.mx/jpmorgan-negocia-con-apple-una-alianza-con-goldman-sachs-como-socio-para-sus-tarjetas-de-credito/> Fecha consulta 12/10/2024
- Funcas. (2021). *INFORME SOBRE EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL EN UN ENTORNO DE CAMBIOS EN LA PRODUCTIVIDAD*. Fecha consulta 11/10/2024
- García-Mochales, J. (2020). *Evolución del sistema financiero español*. Fecha consulta 27/12/2024
- KPMG. (2020). *La banca ante las BigTech*. Fecha consulta 9/10/2024
- M.Stulz, R. (Septiembre 2019). *FinTech, BigTech and the Future of Banks*. *Charles A. Dice Center for Research in Financial Economics*. Fecha consulta 9/10/2024
- Mira, M. O. (2020). *Las bigtech y el sector financiero: ¿Colaboración o competencia?* Fecha consulta 12/10/2024
- Miranda, G. C. (s.f.). *LA EVOLUCIÓN Y DIGITALIZACIÓN DEL SECTOR BANCARIO*. Fecha consulta 26/10/2024
- Padilla, J. (s.f.). *La entrada de las BigTech en el sector bancario: Un análisis coste-beneficio*. Fecha consulta 15/10/2024
- Parliment, E. (s.f.). *Bigtech finance, the Eu's growth model and global challenges*. Fecha consulta 12/10/2024
- Sabadell. (s.f.). *Sabadell*. Obtenido de <https://www.bancsabadell.com/bsnacional/es/particulares/> Fecha consulta 12/12/2024
- Santander, B. (s.f.). Obtenido de <https://www.bancosantander.es/particulares> Fecha consulta 12/10/2024
- Tascón, J. M. (2023). *Sector bancario: situación actual y retos de futuro*. Fecha consulta 12/10/2024
- Wikipedia. (s.f.). *Reestructuración del sistema financiero en España*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Reestructuraci%C3%B3n\\_del\\_sistema\\_financiero\\_en\\_Espa%C3%B1a](https://es.wikipedia.org/wiki/Reestructuraci%C3%B3n_del_sistema_financiero_en_Espa%C3%B1a) Fecha consulta 9/10/2024

## ANEXO I

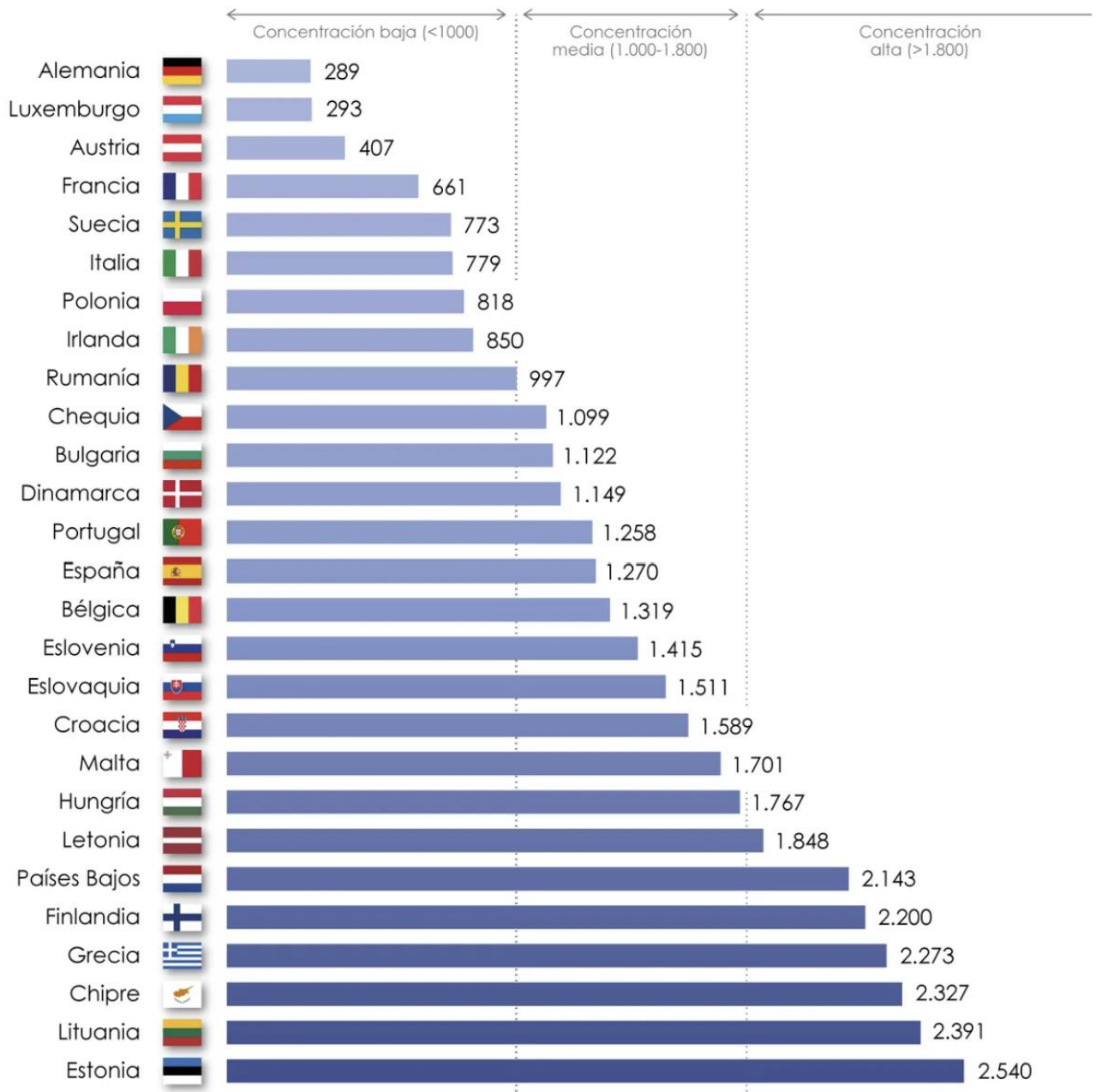
**La concentración bancaria en la UE** (% de activos en manos de los cinco bancos más grandes, 2022)



Autor: Álvaro Merino (2023) | Fuente: BCE (2023)



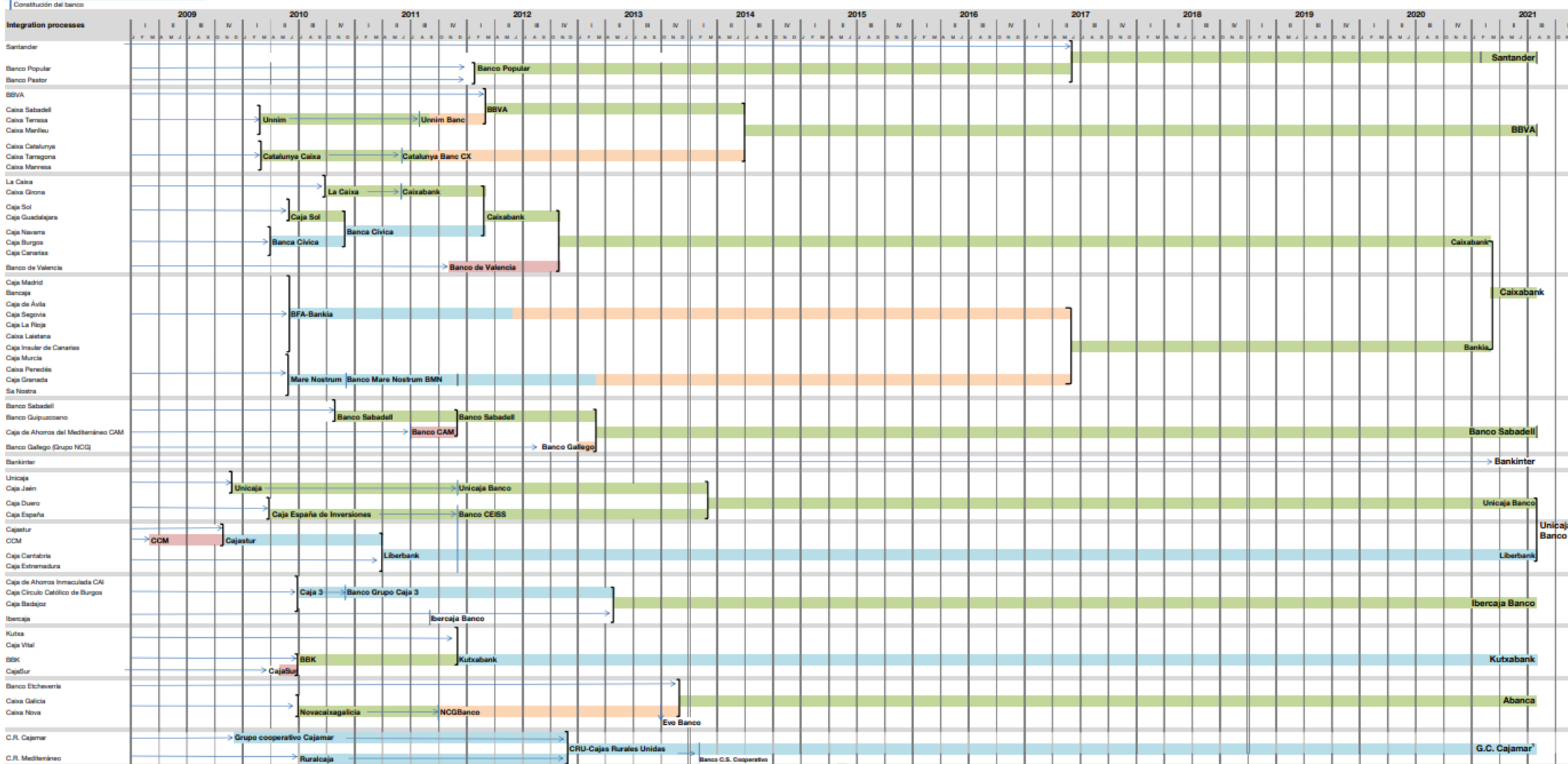
## Índice Herfindahl (2021)



**Autor:**  
Álvaro Merino (2023)  
**Fuente:**  
Banco Central Europeo (2022)

Evolución de los principales grupos bancarios españoles (2009-2021)

Intervención por BE (justificación de administradores)  
 Capital controlado por el FICB  
 Integración  
 SSP  
 Constitución del banco





*A mis hermanas, mi padre y mi pareja, quienes durante estos seis años, que hoy terminan, han estado apoyándome día a día.*