



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LAS ESTRATEGIAS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS TRADICIONALES ANTE LA INCLUSIÓN EN EL MERCADO FINANCIERO DE LAS GRANDES TECNOLÓGICAS

AUTOR – Diego Fernández-Cuesta del Río

DIRECTOR – Miguel Ángel López Gómez

MADRID | Abril 2022

RESUMEN

La tecnología se ha convertido en un componente fundamental prácticamente en cualquier industria y, por consiguiente, también en la financiera, que representa el motor de desarrollo y crecimiento de cara al futuro. De esta manera, en el presente trabajo analizaremos el proceso de digitalización que se está dando en el sector financiero, así como el impacto que ha tenido el ingreso de las grandes compañías tecnológicas (BigTech) en este sector y, concretamente, cómo afecta en el presente y en el futuro a las entidades financieras tradicionales. Nos centraremos en representar las medidas que han tomado los bancos tradicionales para competir con estos gigantes tecnológicos y las estrategias que deben seguir para implementar en su operativa las nuevas tecnologías y para asegurar su supervivencia en el sector financiero.

PALABRAS CLAVE – BigTech, entidades financieras tradicionales, digitalización, innovación, desarrollo tecnológico, clientes, transformación, colaboración, alianzas

ABSTRACT

Technology has become a fundamental component in practically any industry and, consequently, also in the financial sector, which represents the engine of development and growth for the future. Therefore, in this paper we will analyze the digitalization process that is taking place in the financial sector, as well as the impact that the entry of large technology companies (BigTech) has had on this sector and, specifically, how it affects traditional financial institutions in the present and in the future. We will focus on the measures that traditional banks have taken to compete with these technological giants and the strategies they must follow to implement new technologies in their operations and to ensure their survival in the financial sector.

KEY WORDS – BigTech, traditional financial institutions, digitalization, innovation, technological development, customers, transformation, collaboration, alliances

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. CONTEXTO	4
1.2. OBJETIVOS	5
1.3. METODOLOGÍA	6
1.4. ESTRUCTURA.....	7
1.5. MARCO TEÓRICO.....	7
2. FUNCIONAMIENTO DE LA BANCA TRADICIONAL Y SU ADAPTACIÓN DESDE EL AUGE DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS	9
2.1. CONTEXTO ACTUAL	9
2.2. TRANSFORMACIÓN HACIA LA BANCA DEL FUTURO	11
3. LAS GRANDES TECNOLÓGICAS EN EL SECTOR FINANCIERO – EL FENÓMENO BIGTECH.....	16
3.1. MARCO CONCEPTUAL E INTRODUCCIÓN AL SECTOR	16
3.2. LA HUELLA ACTUAL	17
3.3. LOS ACTORES PRINCIPALES – BIGTECH (GAFA y BAT)	22
3.3.1. Google.....	22
3.3.2. Apple.....	23
3.3.3. Facebook	24
3.3.4. Amazon	25
3.3.5. Baidu	26
3.3.6. Alibaba	26
3.3.7. Tencent.....	27
3.4. LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA INCLUSIÓN DE LAS BIG TECH EN EL SECTOR FINANCIERO	28
4. LA VISIÓN DE LA BANCA TRADICIONAL SOBRE LA PRESENCIA DE LAS BIGTECH EN EL SECTOR FINANCIERO – ESTRATEGIAS Y MEDIDAS	31
4.1. INTRODUCCIÓN	31
4.2. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR FINANCIERO TRADICIONAL RESPECTO A LAS BIGTECH.....	32
4.3. ¿COLABORACIÓN O ABSORCIÓN? ¿OPORTUNIDAD O AMENAZA?.....	34
4.4. ESTRATEGIAS INTERNAS CONCRETAS DE LOS BANCOS TRADICIONALES	41
5. CONCLUSIONES.....	46
6. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN ..	49
7. BIBLIOGRAFÍA.....	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

FIGURA I – Presencia y localización global de las BigTech	16
FIGURA II – Categorías de servicios financieros ofrecidos por las BigTech	19
FIGURA III – Número y evolución del número de usuarios de pago vía móvil en China	21
FIGURA IV – Servicios concretos ofrecidos por las GAFA	26
FIGURA V – Servicios concretos ofrecidos por las BAT	27
FIGURA VI - Las 10 compañías más valiosas del mundo en 2022	34
FIGURA VII – Evolución del número de sucursales bancarias en España en la última década	44

1. INTRODUCCIÓN

1.1. CONTEXTO

El sector financiero se enfrenta actualmente a un contexto muy complicado. Esto se debe a una serie de factores expuestos a continuación.

En primer lugar, la estrategia de bajos tipos de interés que hasta ahora ha implementado el Banco Central Europeo (así como los bancos centrales de Estados Unidos y el Reino Unido: *Federal Reserve Board* y *Bank of England*, respectivamente) que ha provocado el estrechamiento de los márgenes de los bancos tradicionales, lo que ha afectado en gran medida a la rentabilidad de estas entidades.

En segundo lugar, un marco regulatorio que cada vez es más exigente y que desde la crisis financiera ha aumentado en gran medida su presión hacia las entidades bancarias. Así mismo, en algunos ámbitos, la regulación difiere frente al de las corporaciones tecnológicas.

En tercer lugar, debido a la entrada de la tecnología avanzada en el sector financiero, los bancos están tratando de mejorar su reputación afrontando nuevos retos de la era digital, lo que está provocando una fuerte revolución. En este panorama, las consecuencias son que están siendo obligados a realizar fuertes inversiones y a enfrentarse a nuevos competidores, con una propuesta de valor diferente y modernizada.

Por último, en relación a los nuevos competidores mencionados anteriormente y al desarrollo de las nuevas tecnologías en el sector financiero, han aparecido nuevos actores como empresas Fintech (*'Finance & Technology'*) o las BigTech, los cuales han impulsado nuevos modelos de negocio y han obligado a las entidades bancarias tradicionales a acelerar ese cambio hacia lo digital, es decir, esa transformación.

En este contexto, debemos señalar que las corporaciones financieras tecnológicas o 'fintech' no representaban un peligro inmediato para los bancos tradicionales, ya que, aunque tuviesen un modelo de negocio revolucionario, basado en las nuevas tecnologías, no contaban con la amplia base de clientes de las grandes entidades financieras ni con la financiación necesaria para el desarrollo de sus ideas y el sostenimiento de esos modelos.

Sin embargo, las conocidas como las grandes empresas tecnológicas o 'BigTech' (GAFA: Google, Apple, Facebook y Amazon; y BAT: Baidu, Alibaba y Tencent), sí que cuentan con un *background* totalmente digital e innovador, con un modelo de negocio centrado en el cliente o 'customer centric' (como las 'FinTech') y con una enorme base de clientes y fondos suficientes que les permiten hacer sostenibles sus ideas y acometer grandes inversiones para el desarrollo de sus soluciones.

La entrada de las Bigtech en el sector financiero ya es una realidad y, por ello, la banca tradicional se encuentra en frente de un gran reto, que consiste en desarrollar una estrategia adecuada para poder contrarrestar el efecto de las grandes empresas tecnológicas y poder hacerles frente.

1.2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es analizar el panorama actual de la industria financiera, así como, las estrategias que pueden seguir los bancos tradicionales para contrarrestar la entrada de las BigTech en el sector financiero y que les puedan aportar ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo. En este sentido, se pretende abordar los siguientes temas y dar respuesta a las siguientes preguntas:

- La entrada de las Big Tech en el sector financiero supone: ¿una oportunidad o una amenaza para la banca tradicional?, ¿es factible la asociación o colaboración entre ambos tipos de instituciones financieras?

Al colaborar con los grandes gigantes tecnológicos, las instituciones financieras pueden cambiar de un enfoque centrado en el producto a un modelo centrado en el cliente, e innovar con nuevas formas de ofrecer servicios.

La gran diferencia entre la banca tradicional y las grandes empresas tecnológicas es que las primeras están más delimitadas geográficamente y las segundas afrontan mucha menos competencia a escala global. Lo que puede suponer una ventaja o desventaja que sería muy interesante analizar.

- En materia de pagos, las BigTech están creciendo a mayores niveles y, por ejemplo, en China Alibaba y Tencent ya han superado con creces a la banca tradicional (Fuente: Statista) ¿Qué medidas pueden tomar los bancos tradicionales para dar la vuelta a esta situación?

- El problema de las sucursales y de la gran red de empleados de los bancos ¿está afectando como desventaja competitiva? ¿Qué futuro le espera a este tipo de estructura financiera y qué estrategias se pueden desarrollar para la disminución de los costes fijos?

1.3. METODOLOGÍA

La metodología de este trabajo se basa en dar una perspectiva teórica del panorama del sector financiero actual, con el consecuente estudio de diferentes casos. De esta manera, enfocaremos este trabajo, según señaló YIN, como “una investigación empírica que trata un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real; cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes; y en el que se usan múltiples fuentes de datos”¹. Este tipo de estudio será utilizado para dar respuesta a las preguntas propuestas como objetivos empíricos del trabajo y, así, poder realizar un análisis exhaustivo y congruente, al igual que dar mi propia perspectiva sobre el tema tratado.

El fenómeno de la digitalización de la industria financiera y correspondiente entrada de las BigTech a este sector, se encuadra dentro de los casos de este tipo de investigación, ya que supone una causa derivada del proceso innovador y disruptivo de la evolución y transformación tecnológica, la cual se trata de una constante con muchas variables y varios casos a estudiar.

El estudio de diferentes situaciones y de la evolución de diferentes factores nos da la oportunidad de analizar un gran número de puntos de interés y de llevar a cabo la combinación de múltiples fuentes de información y de técnicas empleadas para la recolección de datos, lo que nos proporciona ese análisis exhaustivo mencionado anteriormente. Como se trata de un tema muy presente y, sobre todo, muy relevante en el sector financiero, vamos a utilizar para su estudio diferentes publicaciones académicas, opiniones de expertos, estudios de institutos de investigación y artículos de periódicos y revistas relevantes.

¹ Villareal, O.; Landeta, J.: “El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica”, *Universidad del País Vasco*, 2007. Obtenido de Yin, 1989.

1.4. ESTRUCTURA

El trabajo estará estructurado en dos partes. La primera, la cual representa los dos primeros puntos del trabajo, constará de un análisis teórico donde se plasme la situación actual del sector financiero desde la visión de los bancos tradicionales y de las BigTech, así como los pasos que han dado y estrategias que han utilizado para integrarse en esta nueva era de digitalización y automatización de los sistemas financieros. Una vez analizado el marco conceptual, la segunda parte consistirá en una fase de estudio concreto de las medidas que han tomado y pueden tomar los bancos tradicionales para garantizar la sostenibilidad y viabilidad de estas entidades en un futuro, así como diferentes casos de alianzas y colaboraciones entre las instituciones financieras y no financieras que contribuyen al desarrollo y crecimiento de este sector.

1.5. MARCO TEÓRICO

La tecnología actualmente es uno de los motores de crecimiento social y económico a nivel mundial y probablemente la herramienta que más está creciendo y que más proyección tiene de cara al futuro. En este contexto, se ha ido instaurando en las principales industrias y, en consecuencia, en el sector financiero, convirtiéndose en motor de desarrollo fundamental y en uno de los principales requisitos para la contratación de servicios por parte de los consumidores.

En este contexto, el mayor impacto desde un plano social que aportan las tecnologías es la inclusión, es decir, tener la posibilidad de hacer llegar servicios financieros a gente que no los tiene. En la actualidad, el acceso directo a servicios financieros para poder llevar a cabo diferentes transacciones es fundamental para todo tipo de individuos, desde el cobro de la retribución laboral o de ayudas económicas hasta solicitudes de hipotecas o inversiones en cosas cotidianas como la educación, la jubilación, un negocio o un coche. En este sentido, el Fondo Monetario Internacional ha señalado “Los hogares de bajo ingreso y las pequeñas empresas pueden beneficiarse enormemente de las ventajas que encierran el dinero móvil, los servicios de tecno finanzas y la banca en línea”².

Este factor y otros, como la demanda de nuevos productos tecnológicos debido al cambio de mentalidad de los consumidores, así como, la creación de nuevos canales de

² Redacción FMI: “El futuro digital”, Finanzas y Desarrollo, *Fondo Monetario Internacional*, marzo de 2021.

interacción con el cliente y, sobre todo, la entrada de nuevos competidores tecnológicos en el sector financiero, auguran un futuro complejo para las instituciones financieras tradicionales, obligadas a un proceso de digitalización para adaptarse a la nueva era tecnológico-financiera.

2. FUNCIONAMIENTO DE LA BANCA TRADICIONAL Y SU ADAPTACIÓN DESDE EL AUGE DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

2.1. CONTEXTO ACTUAL

Un banco es una entidad financiera de crédito cuyos fines principales son el control y la administración del dinero. Estas funciones las lleva a cabo a través de diferentes servicios como el almacenamiento de grandes cantidades de dinero, el ejecutamiento de operaciones financieras o la concesión de préstamos o créditos. De esta manera, podemos ver que son instituciones con licencia para recibir depósitos y otorgar préstamos tanto a individuos como a compañías.

Ante un panorama actual marcado por la digitalización y la oferta de productos financieros tecnológicos personalizados al cliente, encontramos que la capacidad del sector financiero tradicional para adaptar sus modelos a los nuevos requerimientos de la economía digital definirá sus opciones para conservar su liderazgo frente a otros sistemas financieros. Por lo tanto, los bancos deben continuar con el trabajo de expansión y progreso con relación a la transformación digital para seguir siendo competitivos. Aunque en la actualidad, se enfrentan a más desafíos que en ocasiones les obligan a relegar esta transformación a un segundo plano, como pueden ser:

- Innovación en proyectos propios o alianzas con corporaciones tecnológicas para la digitalización de sus plataformas
- Protección frente a la entrada de nuevos actores en el sector financiero, como las FinTech o las BigTech
- Adaptación al nuevo cambio de regulación en materia de pagos llevada a cabo por la directiva europea, llamada PSD2
- El surgimiento del *sandbox*, que se trata de una herramienta que te permite realizar pruebas para testear la efectividad del posible lanzamiento de productos, programas o tecnologías; y de nuevas tendencias, como el uso del Blockchain
- Necesario aumento de la eficiencia que tiene que venir motivado principalmente por la bajada en costes y la capacidad instalada
- Reducción de activos improductivos y la realización de nuevas fusiones bancarias para invertir en la mejora de la rentabilidad y solvencia del sector

A pesar de que cuentan con grandes desafíos en los que deben inferir para contribuir a su desarrollo corporativo, la transformación digital sin duda se trata de uno de los trascendentales o el más trascendental para el futuro de las entidades financieras y su supervivencia. Esto se debe a una serie de razones.

En primer lugar, esta necesaria transformación digital deviene a su vez, por el cambio de las cualidades de los clientes actuales. Con esto nos referimos a que los clientes han evolucionado y entorno al 50%³ de los usuarios del sector financiero español realizan gran parte de sus transacciones bancarias mediante canales no presenciales. Se prevé que estos porcentajes tengan un crecimiento mayor y más rápido y, por ello, los bancos tienen que estar preparados para poder atender de forma eficiente estas nuevas demandas y que a través de estos canales puedan comercializar la gran mayoría o todos sus servicios y productos. Pero no solo deben poder proporcionar sus soluciones a través de estos nuevos canales de demanda, sino que deben dar una experiencia satisfactoria en comparación con sus competidores, en especial con las BigTech.

En segundo lugar, los bancos necesitan recuperar rentabilidad, la cual ha ido disminuyendo en los últimos años debido a la política monetaria expansiva de bajos tipos de interés de los bancos centrales y diversos costes estructurales, como la elevada carga de activos improductivos. De esta manera, mediante un proceso de automatización o transformación digital (digitalización) los bancos pueden aumentar su eficiencia y, con ello, reducir costes.

En este contexto, se ha ido notando un gran avance por parte del sector bancario en la transformación de su *front office*, es decir, en la capacidad de ofrecer a sus clientes el acceso a todos sus servicios y soluciones a través de estos nuevos canales. Sin embargo, este avance todavía es más lento en el *back office*, es decir, en la estructura operativa de los bancos. Esta lentitud se debe a que las entidades para poder transformar su estructura mediante la actualización y digitalización de sus procesos, sistemas y aplicaciones deben realizar una gran inversión. De esta manera, para poder hacer frente a estos cambios y solucionar sus problemas de rentabilidad, las entidades financieras tradicionales están llevando a cabo un trabajo intenso de intento de reducción de gastos.

³ Observatorio de la Digitalización Financiera Funcas: “La banca ante las BigTech”, *KPMG*, diciembre de 2019.

Este esfuerzo, donde más se ha visto reflejado es en los empleados, con una reducción de 94.017 personas entre 2008 y 2019⁴, y en los establecimientos bancarios o sucursales, con una bajada del 52% entre 2010 y 2021⁵.

Estas drásticas medidas han mejorado la eficiencia de los bancos, llevando a los ratios a un porcentaje más sostenible, en torno al 50%. No obstante, las instituciones financieras siguen teniendo una estructura de costes excesivamente pesada y, sobre todo, en comparación con los nuevos actores tecnológicos que están apareciendo en el sector.

Dicho esto, todavía existe un amplio margen para el crecimiento de la banca digital y para el aumento de eficiencia en su operativa (siendo esto más acentuado en España), ya que las nuevas tecnologías no han penetrado totalmente en el sector y la red de oficinas bancarias sigue siendo muy extensa.

2.2. TRANSFORMACIÓN HACIA LA BANCA DEL FUTURO

La banca del futuro se va a ver marcada, como ya ha sido comentado anteriormente, por la disrupción tecnológica en el sector financiero. En este sentido, varias tendencias son las que la definen.

En primer lugar, los clientes, como ya hemos anticipado anteriormente, en la actualidad tienden a preferir servicios en línea, que sean rápidos y eficaces, así como, transferencias en tiempo real (ej.: *bizum*), por lo tanto, existe una clara preferencia por los canales digitales y, en concreto, por los canales móviles. De esta manera, las entidades bancarias, para seguir una estrategia centrada en el cliente, la cual mejore su experiencia, tendrán que fortalecer sus soluciones en la banca móvil, como manera para mantener a la mayoría de sus clientes y competir con las grandes compañías tecnológicas.

En segundo lugar, el sistema *omnichannel*, es decir, la banca tendrá que dar acceso a sus servicios a través de canales interconectados. Con esto nos referimos a que la banca digital no es solo una banca online, sino que debe tener la capacidad de ofrecer a sus clientes sus

⁴ Barrón, I.: “La banca prepara un año de despidos masivos con más de 15.000 salidas”. *Economía. El País*, 14 de abril de 2021. Enlace: <https://elpais.com/economia/2021-04-14/la-banca-prepara-un-ano-de-despidos-masivos-con-mas-de-15000-salidas.html#:~:text=En%20total%2C%20son%20unas%2015.000,redujeron%20su%20ritmo%20de%20despidos>. Última consulta: 09/03/2022.

⁵ Statista, 2022. Enlace: <https://es.statista.com/estadisticas/565775/numero-de-oficinas-del-sector-bancario-espanol/>. Última consulta: 09/02/2022.

servicios a través de todos los canales de distribución, es decir, las diferentes operaciones se deben poder realizar de forma interconectada mediante el teléfono, ordenador, Tablet o a través de una sucursal. Así mismo, muchos consumidores todavía ven el uso de los cajeros y los bancos físicos como fundamental, por ello, es necesario que los bancos sean capaces de ofrecer una interconexión entre los canales físicos, es decir, las unidades de negocio y los sistemas de datos. Así, en ambos canales se dará al cliente la misma información y el mismo servicio.

En tercer lugar, las sucursales. Estos establecimientos jugarán un papel de cumplimentación de los canales digitales, tendiendo, así mismo, hacia una evolución o transformación a asesorías financieras personalizadas o centros de educación. En la actualidad, el número de sucursales se ha visto muy reducido, con el cierre del 9% de las oficinas de España (2.000 sucursales) en 2021⁶ y con una previsión, según JP Morgan, de la reducción del 70% de las sucursales españolas en 2030⁷.

En cuarto lugar, mucha parte de los esfuerzos de los bancos se tienen que centrar en satisfacer las necesidades concretas y personales de los clientes, es decir, deberán desarrollar herramientas que les permitan anticiparse a las necesidades de los clientes y así, poder ofrecer soluciones personalizadas que puedan ser compatibles con sus principales decisiones financieras. Algunas de las grandes compañías tecnológicas o BigTech, como Google o Amazon, hacen seguimientos personalizados a sus clientes basándose en sus búsquedas y transacciones en línea, así como, en la información personal que poseen de cada persona, para ofrecerles productos u ofertas adaptados a sus intereses.

Por último, los bancos como plataformas abiertas. Con esto nos referimos a que las entidades permitan, mediante la apertura de sus plataformas tecnológicas, que empresas externas, como pueden ser las corporaciones tecnológicas, a través de programas intermedios accedan a sus sistemas o bases de datos para poder llevar a cabo nuevos

⁶ Díaz, E.: “La banca cierra el 9% de las oficinas y acomete el mayor ajuste de la década”. *El Economista*, 28 de diciembre de 2021. Enlace: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11542678/12/21/La-banca-cierra-el-9-de-las-oficinas-y-acomete-el-mayor-ajuste-de-la-decada.html>. Ultima consulta: 10/03/2022.

⁷ López, M.A.: “La banca española echa el cierre al 10,8% de sus oficinas en un año y marca un mínimo desde 1977”, *Europa Press*, 3 de enero de 2022. Enlace: <https://www.europapress.es/economia/finanzas-00340/noticia-banca-espanola-echa-cierre-108-oficinas-ano-marca-minimo-1977-20220102115049.html>. Ultima consulta: 10/03/2021.

servicios, los cuales estén basados en clientes y transacciones del propio banco. Esta estrategia de cooperación puede aportar avances tecnológicos y el desarrollo de nuevos servicios digitales y, actualmente se está implementando en bancos como BBVA, Citi o Credit Agricole.

En este sentido, en un estudio que realizó el Observatorio de la Digitalización Financiera Funcas-KPMG, se pudo observar la visión que tienen bancos tradicionales españoles como CaixaBank o Bankia sobre la entrada de las BigTech en el sector financiero.

- ¿Qué consideran las instituciones financieras acerca de estos gigantes tecnológicos?

Los corresponsales de estas entidades bancarias reconocen que las grandes multinacionales tecnológicas ya se han posicionado como un nuevo y fuerte competidor en el sector financiero y esto se debe en gran parte a su gran tamaño, en términos de capacidad y red de clientes. Sin embargo, señalan que se han introducido principalmente y, por lo tanto, donde únicamente presentan una verdadera amenaza, en el mundo de la transaccionalidad, en concreto, en el de pagos.

Resaltan a su vez, que la confianza entre el cliente y la entidad es un factor fundamental para la realización y contratación de servicios financieros. En este sentido, señalan que según un estudio llevado a cabo por el BAI Banking Outlook, se identificó que los consumidores tienen mayor confianza hacia su banco que hacia las grandes corporaciones tecnológicas. Por lo tanto, concluyen que deben trabajar en el fortalecimiento de la confianza del cliente, para así destacar en el sector, sin dejar de centrarse en el desarrollo de la innovación y nuevas ideas tecnológicas para ser capaces de seguir ofreciendo “una propuesta de valor atractiva para los consumidores”.

- ¿Qué medidas concretas están tomando en relación a este fenómeno?

Ambos coinciden en que uno de los pilares fundamentales es el cliente y su experiencia con la entidad, por lo tanto, buscan en su operativa una mayor orientación al cliente, y la mejora de sus servicios para poder ofrecer una gran experiencia en todos los canales y en concreto, en el omnicanal.

De esta manera, no buscan parecerse más a una BigTech, sino que buscan implementar la innovación en su estructura y estrategia para así tener la suficiente capacidad como

para adaptarse a los nuevos desafíos y con ello, poder ofrecer una experiencia al usuario excelente, así como soluciones innovadoras que satisfagan todas sus necesidades.

- ¿Existe una diferencia en regulación respecto a los principales jugadores tecnológicos?

Consideran que existe una desigualdad clara en la regulación que les desventaja sobre las grandes corporaciones tecnológicas. Estas diferencias sobre todo se acentúan en materia de pagos, que es donde las grandes compañías tecnológicas han tomado la delantera. Normativas como el PSD2 (la cual permite a terceros que accedan a datos de pagos) y GDPR (introduce el derecho a la portabilidad) han creado una asimetría en la regulación ya que permite a las BigTech acceso sin barreras a datos de los bancos tradicionales, sin proporcionar esta ventaja a las entidades financieras.

Así mismo, la regulación es bastante más estricta para los bancos en comparación con las empresas tecnológicas en algunos aspectos como la prevención del blanqueo de capitales y el fraude, la protección del consumidor, la identificación de riesgos y en temas de normativa prudencial. Esta falta de regulación, como señalan en sus informes, y ratifica el Banco de Pagos Internacionales⁸ ha fomentado la entrada de las BigTech en el sector financiero, ya que les ha permitido actuar con mayor flexibilidad y con menores costes en la implementación de estas tecnologías avanzadas.

Por todo lo expuesto, vemos, en primer lugar, que las entidades financieras tradicionales necesitan un reforzamiento de sus ratios para que se puedan permitir llevar a cabo inversiones en nuevas tecnologías que les hagan seguir siendo competitivos frente a la entrada de los nuevos actores y evolución de las necesidades de los consumidores, es decir, implementar un proceso de digitalización.

En segundo lugar, con referencia a la regulación, los reguladores deben asegurar un entorno competitivo con reglas neutrales que les sean aplicables por igual a todos los actores del sector financiero y que permitan la innovación y evolución de los servicios.

⁸ Frost, J.; Gambacorta, L.; Huang, Y.; Shin, H.; Zbinden, P.: “BigTech and the changing structure of financial intermediation”, *BIS Working Papers*, núm. 779, Banco de Pagos Internacionales, 2019.

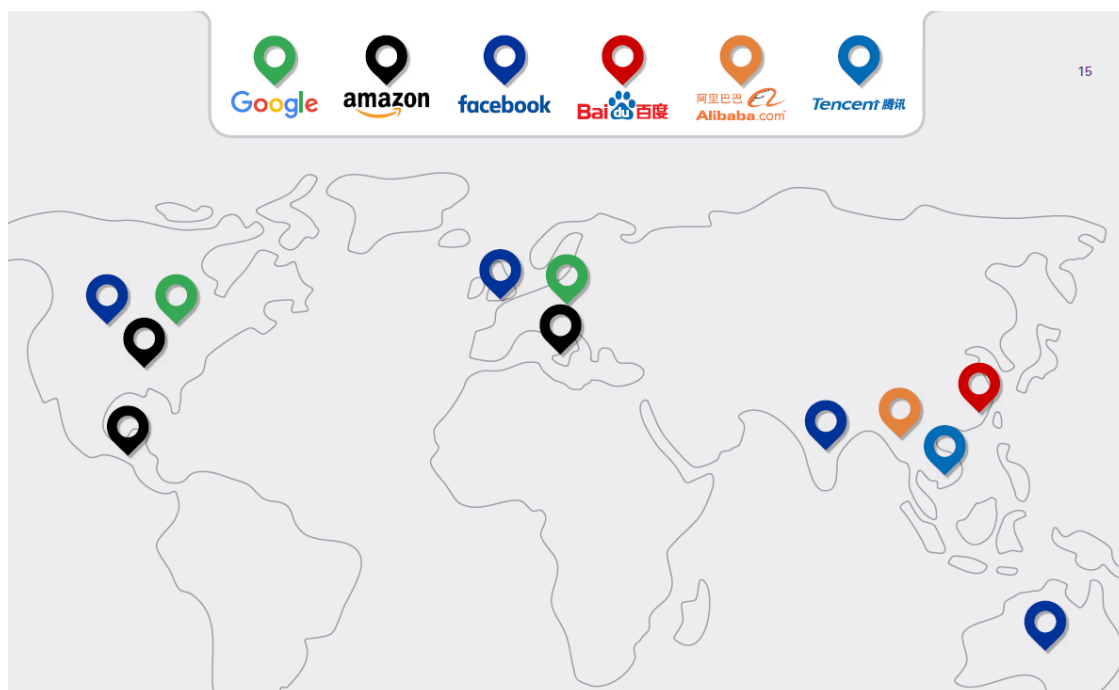
Por último, como ya se han dado cuenta los propios bancos, estos deben empezar a implementar con total aplicación un modelo centrado exclusivamente en el cliente y sus necesidades, que se diferencie del modelo que antiguamente se aplicaba, el cual consistía en que el usuario consumiera únicamente lo que el banco ofrecía, es decir, un modelo basado en el producto.

3. LAS GRANDES TECNOLÓGICAS EN EL SECTOR FINANCIERO – EL FENÓMENO BIGTECH

3.1. MARCO CONCEPTUAL E INTRODUCCIÓN AL SECTOR

Las BigTech son grandes corporaciones digitales globalizadas que se han expandido y han diversificado su negocio hasta ofrecer diferentes servicios muy similares a los productos ofrecidos en el sector financiero. Existen siete compañías por excelencia a las que se les puede considerar bajo este término. Estas son, las empresas americanas GAFa (Google, Amazon, Facebook y Apple) y las asiáticas BAT (Baidu, Alibaba y Tencent).

FIGURA I – Presencia y localización global de las BigTech



Fuente: Funcas – KPMG

Estas compañías se caracterizan por una total globalización a nivel mundial, debido a su enorme tamaño y alcance. Debido a su gran capacidad y liquidez se pueden permitir llevar a cabo grandes inversiones que, unido a su gran conocimiento en tecnologías, les permiten siempre estar a la última en innovación. De esta manera, están posicionados a la vanguardia en el sector financiero en cuanto a soluciones tecnológicas y digitales.

Así mismo, son empresas que tienen una muy buena imagen de marca y que disponen de una red masiva de clientes, sobre los cuales gozan de gran cantidad de información, siendo, por tanto, capaces de ofrecer servicios personalizados a estos mismos.

Actualmente, las BigTech están dando sus primeros pasos en el mundo financiero. De esta manera, su estrategia inicial no está enfocada para funcionar como una entidad financiera y, por ello, ni ahora ni en el corto plazo se podrá solicitar una hipoteca o servicio similar a estos gigantes tecnológicos.

La dirección de negocio que están tomando predominantemente son servicios que buscan maximizar su valor en las operaciones, como son el de crédito y el de pago. Por lo tanto, su objetivo principal dentro del sector financiero es la obtención de información acerca de los hábitos de pago de los consumidores y facilitar o favorecer las adquisiciones que puedan realizar los clientes digitales. Esta forma de introducirse se debe a que el sector bancario está fuertemente regulado pero el sector tecnológico no está tan supervisado.

En este sentido, a estas corporaciones tecnológicas se les han facilitado una serie de licencias en materia de pagos en diferentes ámbitos geográficos como Europa, EEUU, México e India que les permiten realizar una serie de actividades como:

- La apertura de cuentas de pago que permiten al cliente el retiro e ingreso de dinero en efectivo
- La realización de operaciones que les permiten pagar a los clientes con tarjeta o ejecutar transferencias
- El envío de dinero a través de sus plataformas, así como la emisión y compra de instrumentos de pago
- La apertura de líneas de crédito cuya duración no puede superar los doce meses
- Capacidad para producir órdenes de pago telemáticas y llevar a cabo servicios de pago entre diferentes países

Mediante la realización y oferta de estos servicios, las grandes compañías tecnológicas están enriqueciendo en gran medida su base de datos y sus canales de interacción con los clientes. Así mismo, están aprovechando el entorno actual de tipos de interés cuasi negativos para enfocarse primordialmente en los servicios más rentables.

3.2. LA HUELLA ACTUAL

Por ahora, el impacto de estos gigantes tecnológicos en el sector financiero es moderado, debido en parte al gran tamaño de esta industria y por el peso de los bancos. Sin embargo, existen excepciones donde estos jugadores tienen mayor presencia como puede ser en los

países emergentes, donde su huella es mucho mayor que en las economías industrializadas⁹.

Así mismo, existe una diferenciación compuesta por dos grupos en estas empresas. El primer grupo estaría compuesto por las compañías americanas (GAFA) las cuales operan de manera global y, el segundo grupo estaría compuesto por las compañías asiáticas (BAT) cuya área de actuación son sus mercados nacionales y las zonas geográficas de inmediata influencia.

En este sentido, las empresas que conforman el primer grupo siguen una estrategia basada en alianzas con las entidades financieras del mercado donde se están introduciendo, ofreciéndoles canales complementarios para el desarrollo y distribución de sus carteras, esta actividad se realiza principalmente a través de los llamados *marketplaces*¹⁰. Las empresas del segundo grupo o asiáticas utilizan una estrategia de ocupar el lugar de operadores locales, desafiando su liderazgo en segmentos específicos, como puede ser el de los pagos móviles donde en 2019, el 94% de este tipo de pagos fueron operados por Alibaba y Tencent¹¹ (será desarrollado en profundidad posteriormente). Estas diferencias tan marcadas se deben a las diversas características y factores que predominan en las distintas áreas geográficas, como la madurez y solidez del sector financiero y de su marco regulatorio o el valor y consideración que se le dé al margen financiero.

Sin perjuicio de estas diferencias, el interés de las BigTech por integrarse en este sector y ofrecer servicios financieros es similar. En este sentido, todas las grandes compañías tecnológicas ven esta oportunidad como una posibilidad de (i) diversificar sus formas de obtención de ingresos, de (ii) potenciar su actividad primaria (servicios online) e impulsar en el mercado una mejoría en la experiencia del consumidor y de (iii) maximizar el recorrido del usuario, mediante la mejora del conocimiento de sus capacidades financieras.

Estos actores tecnológicos siguen y han seguido hasta ahora una misma o similar hoja de ruta para adentrarse en el sector financiero, la cual comienza por los pagos y créditos y

⁹ Gorjón, S.: “Las grandes tecnologías y los servicios financieros: algunos desafíos, beneficios y respuestas regulatorias”. *Banco de España. Boletín Económico*, 2021.

¹⁰ Los *marketplaces* consisten en plataformas virtuales pertenecientes a las BigTech que sirven de punto de encuentro entre compradores y vendedores de productos, entre los que se pueden incluir los financieros

¹¹ Observatorio de la Digitalización Financiera Funcas: “La banca ante las BigTech”, *KPMG*, diciembre de 2019.

pasa posteriormente al mercado de los seguros y ahorros. Este segundo paso hacia los seguros y ahorros se debe a su gran potencial de desarrollo y crecimiento, sobre todo en el ámbito de los seguros sanitarios. Así, las BigTech han conseguido introducirse de manera satisfactoria en el mercado de las mutuas de accidentes laborales y enfermedades profesionales, mediante la oferta de precios bastante asequibles. Esto lo podemos ver reflejado en la cuota de mercado que tienen actualmente en este campo en China, que es de más de un 7%.¹²

FIGURA II – Categorías de servicios financieros ofrecidos por las BigTech

<i>Bigtech</i>	Actividad principal	Servicios bancarios	Concesión de crédito	Servicios de pago	<i>Crowdfunding</i>	Gestión de activos	Seguros
Google	Búsquedas en Internet / publicidad	√		√			
Apple	Hardware y componentes tecnológicos			√			
Facebook	Redes sociales / publicidad			√			
Amazon	Comercio electrónico		√	√	√		√
Alibaba (Ant Group)	Comercio electrónico	√	√	√	√	√	√
Baidu (Du Xiaoman)	Búsquedas en Internet / publicidad	√	√	√	√	√	√
JD.com (JD Digits)	Comercio electrónico	√	√	√	√	√	√
Tencent	Tecnología, juegos en línea y servicios de mensajería	√	√	√	√	√	√

13

Fuente: Banco de España

Dejando a un lado el nivel de involucración de las BigTech en el sector financiero y los servicios que dan, cabe resaltar a estos como proveedores fundamentales de tecnología, los cuales ofrecen a los bancos tradicionales herramientas y un *knowhow* clave que les permite evolucionar y ser competitivos en un futuro dominado por las nuevas tecnologías.

¹² Gorjón, S.: “Las grandes tecnologías y los servicios financieros: algunos desafíos, beneficios y respuestas regulatorias”. *Banco de España*. Boletín Económico. 2021

¹³ No se ha considerado para este estudio a la compañía JD como uno de los actores principales y parte de las BigTech debido a su menor tamaño y capacidad económica, sin embargo, se trata de un player tecnológico importante, el cual ofrece una gran variedad de servicios financieros

El protagonismo de estas compañías tecnológicas se centra principalmente en la computación en la nube, así como en actividades analíticas y de desarrollo de datos (*big data* e inteligencia artificial), y en comunicación.

Haciendo referencia a la evolución que han tenido hasta ahora las BigTech, podemos encontrar en la industria del pago con el móvil en China un ejemplo de la gran rapidez con la que las grandes empresas tecnológicas, teniendo en cuenta sus características, pueden incorporarse en el sector financiero.

En este sentido, los gigantes tecnológicos, como hemos plasmado anteriormente, se han sabido posicionar y adoptar una posición dominante en la industria de los servicios financieros de pago. Así, en China, las compañías tecnológicas Alibaba y Tencent tienen un cuasi monopolio en el sistema de pagos chino, conseguido a través de la implantación de pagos vía móvil, cuya funcionalidad se basa en un código QR generado en el móvil de los clientes, el cual es escaneado por cajeros o plataformas móviles similares (ej.: datáfono) para realizar el pago.

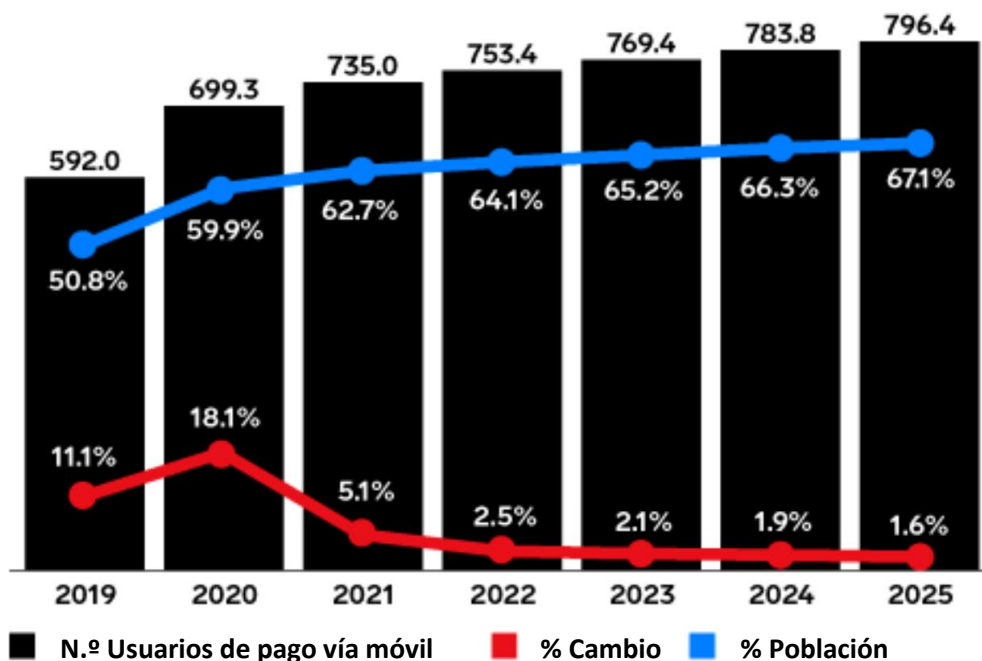
Esta situación monopolística de pago vía móvil afecta en gran medida tanto a los bancos y proveedores de tarjetas de crédito o débito, como al dinero en efectivo, que poco a poco se está reduciendo encaminándose hacia la desaparición. Esta afirmación la podemos comprobar en una encuesta realizada por Ipsos y Tencent en 2017¹⁴ que señalaba que un 14% de la población china salía a la calle diariamente sin ningún yuan, y un 26% con menos de 100 yuanes, lo que equivale alrededor de 13 euros. Esta situación se ha hecho tan compleja, que algunos locales comerciales han llegado a no aceptar dinero en efectivo, lo que ha hecho tener que intervenir al gobierno chino para de alguna manera regular este ámbito.

Como hemos dicho anteriormente, existe una especie de monopolio en el mercado de pago vía móvil chino, teniendo Alibaba un 54% de cuota de mercado a través de su plataforma de pago Alipay y Tencent un 39% con su plataforma Tenpay o con la aplicación de móvil WeChat, lo que representa casi un 95% de la cuota total de un mercado que asciende hasta los 120 billones de yuanes (17 billones de euros). Así mismo,

¹⁴ Arana, I.: “China se queda sin efectivo: el móvil desplaza ya a la tarjeta de crédito como medio de pago electrónico”, *El Mundo*, 26 de diciembre de 2017. Enlace: <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2017/12/26/5a4132e6e5fdeab96c8b46a1.html>. Última consulta: 18/03/2022.

de los 750 millones de usuarios de teléfonos móviles que existen en China, el 35,2%¹⁵ lleva a cabo habitualmente sus transacciones en los puntos de venta vía móvil y este porcentaje sigue creciendo anualmente.

FIGURA III – Número y evolución del número de usuarios de pago vía móvil en China



Fuente: Insider Intelligence

En línea con lo comentado, en este gráfico podemos visualizar el gran crecimiento que está experimentando y que va a experimentar el mercado financiero en materia de pagos en China. Representa la evolución de usuarios que utilizan de forma habitual o no, el dispositivo móvil para llevar a cabo sus transacciones.¹⁶

Los jóvenes son los máximos exponentes a este cambio, ya que son más a fines y muestran mayor interés y predisposición a las nuevas tecnologías. También podemos destacar que esta tendencia hacia los pagos vía móvil no se muestra tan solo en los núcleos urbanos, sino que también se está dejando ver en los núcleos rurales cada vez con mayor frecuencia.

¹⁵ Statista, 2019. Enlace: <https://es.statista.com/grafico/18018/uso-del-pago-movil-en-el-punto-de-venta/>. Ultima consulta: 20/03/2022.

¹⁶ Toplin, J.: “China Mobile Payments Forecast 2021. Government Crackdowns and Innovation Could Disrupt a Mature, Duopolized Market”, *eMarketer*, 29 de octubre de 2021. Enlace: <https://www.emarketer.com/content/china-mobile-payments-forecast-2021>. Ultima consulta: 20/03/2022.

De esta manera, podemos resaltar que resulta impresionante como las BigTech o las grandes corporaciones tecnológicas pueden estar cambiando los hábitos de la población en un campo tan delicado como son los pagos. Este cambio se está notando de manera intensa en China y parte de Asia, sin embargo, ya se han empezado de dar los primeros síntomas de esta nueva realidad financiera en materia de pagos en Occidente, sobre todo en Estados Unidos y Europa, por lo que en un futuro próximo podríamos ver el dinero como un número reflejado en una pantalla.

3.3. LOS ACTORES PRINCIPALES – BIGTECH (GAFA y BAT)

En primer lugar, podemos destacar las GAFA, que se trata de un acrónimo que hace referencia a las compañías americanas más importantes que operan en el plano digital, que son Google, Apple, Facebook y Amazon:

3.3.1. Google

En el ámbito nacional o europeo, fue la primera compañía que obtuvo licencia para operar en materia de pagos en el Reino Unido, cuando formaba parte de la Unión Europea. Como consecuencia del Brexit, obtuvo una nueva licencia para operar en Irlanda, lo que le da capacidad para actuar como entidad de pago en toda la UE.

Entre los principales servicios financieros que ofrece esta compañía en el plano europeo, encontramos la plataforma de pago Google Pay, o la firma de inversión llamada Google Ventures que actúa como fondo de capital riesgo para emprendedores e innovación, o Google Capital que se trata de un fondo de inversión para startups.

Con relación a otras geografías, en Estados Unidos, la compañía ha comenzado a emitir tarjetas de crédito y a otorgar préstamos. Así mismo, se ha aliado a la empresa china Tencent, a través de un acuerdo de licencia de patentes, para el potenciamiento de su presencia en Asia.

Para el futuro, Google, con el nombre de Google Bank, podría buscar institucionalizarse operando como una plataforma financiera online, la cual agregue los servicios y soluciones financieras de los principales bancos y operadores financieros. No obstante, por ahora se encuentra inmersa en un proceso consistente en conseguir información de sus clientes para poder ofrecerles soluciones personalizadas, ajustadas a sus necesidades.

3.3.2. Apple

En el ámbito europeo y, centrándonos en España, esta BigTech se ha expandido e integrado en el sector financiero mediante alianzas con grandes bancos a través de su plataforma de pagos llamada Apple Pay. En un primer momento, el Banco Santander se alió con esta compañía para poder proporcionar este servicio de pago y, a raíz de ello, las principales entidades financieras españolas (Bankinter, CaixaBank, Bankia, Sabadell...) han seguido ese camino y han contratado los servicios de dicha aplicación. A pesar de que el uso de Apple Pay supone el pago de unas tarifas muy elevadas (ej.: quince veces superiores a las de Samsung), los bancos españoles han seguido contratando este servicio ya que los usuarios de dicha aplicación tienden a tener un mayor poder adquisitivo y utilizan de manera más frecuente los servicios de pagos digitales.

Por lo tanto, la incursión de esta compañía en el mundo financiero, actualmente se limita a Apple Pay, mediante la cual colabora con los bancos para facilitar las transacciones entre los clientes y las entidades financieras.

En cuanto a sus acciones futuras para la expansión de la marca en el sector financiero, en 2019 lanzaron su propia tarjeta de crédito, llamada Apple Card. Esta tarjeta, en línea con su estrategia de alianzas con entidades financieras, está gestionada por el banco estadounidense Goldman Sachs y emitida por MasterCard. Este servicio está principalmente instaurado en Estados Unidos, sin embargo, se está empezando a ofrecer y a expandirse internacionalmente.

De esta manera, habiendo dado este paso de lanzamiento de una tarjeta de crédito, lo más posible es que el objetivo final de la BigTech sea la creación de Apple Bank, donde se puedan ofrecer diferentes soluciones y servicios financieros como el establecimiento de cuentas corrientes y cuentas de ahorro, así como la emisión de créditos.

Por último, es importante resaltar que Apple, presenta una ventaja competitiva muy fuerte para su desarrollo en este sector, ya que los teléfonos móviles de sus usuarios funcionan como sucursales bancarias que están disponibles las veinticuatro horas del día y que se encuentran al alcance de la mano. Así mismo, si llegase a crear Apple Bank, podría ampliar su red de clientes más allá de los usuarios de sus propios productos, es decir, a los usuarios de otros dispositivos móviles que no fuesen iPhone, pudiendo, en consecuencia, incrementar sus ingresos y rentabilidades.

3.3.3. Facebook

La compañía obtuvo una licencia para operar desde Irlanda, lo que hace que, como país miembro de la Unión Europea, pueda funcionar como entidad de dinero electrónico en toda la UE. En el ámbito nacional, Facebook forma parte del Registro Oficial de Entidades del Banco de España¹⁷, aunque todavía no figura en sus bases ninguna operación financiera llevada a cabo en nuestro país.

Con referencia a otras áreas geográficas, empezó a operar en EEUU en 2016 a través de una licencia que les permitía facilitar un medio de transferencia de dinero a sus usuarios mediante su aplicación Messenger. Así mismo, en países como Australia o India también existe la posibilidad de hacer transferencias mediante la aplicación mencionada, así como vincular tarjetas de débito a su plataforma Messenger.

La compañía tecnológica está actualmente colaborando con los principales bancos americanos como Citigroup, JPMorgan Chase o Wells Fargo, para dar a conocer información de sus usuarios y a cambio, poder acceder a las transacciones bancarias (movimientos en la tarjeta de crédito y cuenta corriente) de estos y que así, tengan la posibilidad de consultar sus saldos mediante la aplicación de Facebook.

Esta estrategia beneficia a ambas partes ya que, aunque la BigTech suponga un fuerte componente de competencia para los bancos tradicionales, les facilita mucha información de los clientes de la red social que pueden utilizar las entidades financieras para llevar a cabo productos y servicios digitales personalizados. Así mismo, Facebook, a parte del uso comentando anteriormente que le puede dar a estos datos, puede sacarle más rendimiento a través de su fuente principal de ingresos, es decir, la publicidad.

Por último, Facebook hace dos años decidió adentrarse en el mundo cripto, mediante el lanzamiento de su propia criptomoneda que se puede utilizar a través de las plataformas de este gigante tecnológico WhatsApp y Messenger, llamada Novi. Así mismo, ha sido la entidad cofundadora de la moneda Diem, que se trata de una criptomoneda propuesta por el conglomerado estadounidense de redes sociales y tecnología Meta Platforms.

¹⁷ Actividades financieras que le son permitidas a Facebook según el Registro del Banco de España: 1) Emitir dinero electrónico; 2) Distribuir dinero electrónico; 3) Reembolsar dinero electrónico; 4) Ejecutar operaciones de pago, incluida la transferencia de fondos; 5) Emitir y adquirir de instrumentos de pago; 6) Enviar dinero.

Mediante esta iniciativa busca ser una plataforma referente en la industria de la intermediación financiera.

3.3.4. Amazon

La compañía tiene licencia para operar como entidad de pago en Luxemburgo y, por consiguiente, en toda la Unión Europea. Fue la primera BigTech que se introdujo en el sector financiero (en 2007) y desde ahí ha ido creciendo y desarrollándose a pasos agigantados hasta llegar a un total de 33 millones de usuarios en su principal plataforma, llamada Amazon Pay. Así mismo, en el ámbito nacional, ha colaborado con numerosas entidades financieras como Openbank (Banco Santander), Fintonic o Coinc (Bankinter).

En el plano internacional, desde 2011, a través de su plataforma Amazon Lending, ofrece el servicio de financiación a pymes y venta de sus productos a través de entidades que colaboran con la compañía. Esta herramienta se ofrece en países como Estados Unidos, Japón y el Reino Unido. Así mismo, por medio de una alianza con la entidad americana Bank of America, tiene la posibilidad de emitir préstamos que van desde los 1.000 a los 750.000 dólares. De esta manera, desde que comenzó a ofrecer este servicio ha emitido préstamos a más de 20.000 pymes por un valor superior a 3.000 millones de dólares.

Por otro lado, también ofrece a sus principales clientes tarjetas de crédito y débito y, en México, ha creado un sistema que permite a sus usuarios el pago en efectivo, actuando de alternativa al pago con tarjeta. Por último, en la India ha comenzado un programa innovador de recogida de dinero en efectivo a domicilio que ingresa en billeteras digitales de sus respectivos clientes.

La estrategia futura de la corporación, en base a sus actuaciones, parece ser la creación de una especie de banco que ofrezca servicios a la propia compañía en sí, y no convertirse en una entidad financiera más, y, de esta manera, que puedan salir beneficiados sus dos principales clientes. Con esto nos referimos a que se incrementarían las compras de sus consumidores y, con ello, las ventas de sus proveedores.

En línea con su futuro, la compañía ha iniciado movimientos y la toma de acuerdos con bancos americanos como JPMorgan o Capital One para ofrecer un servicio similar al ofrecido en las cuentas corrientes.

FIGURA IV – Servicios concretos ofrecidos por las GAFA

	Google	Amazon	Facebook	Apple
Pagos	Google Pay (capas sobre la red de tarjetas existente)	Amazon Pay (capas sobre la red de tarjetas existente)	Messenger (capas sobre la red de tarjetas existente)	Apple Pay (capas sobre la red de tarjetas existente)
Préstamos y créditos a corto plazo	Colaboración con Lending Club	Financiamiento temporal en Amazon Lending; préstamo directo a comercios	Piloto en colaboración con Clearbane	N/A
Cuentas corrientes	N/A	Informes de conversaciones con bancos	N/A	N/A
Gestión de activos	N/A	N/A	N/A	N/A
Seguros	Seguros en Google Compare (discontinuo)	Colaboración con JPMorgan Chase and Berkshire Hathaway en seguros médicos	N/A	Cooperación con Allianz o descuentos en seguros cibernéticos

Fuente: Funcas – KPMG

En segundo lugar, encontramos las grandes compañías tecnológicas asiáticas, las llamadas BAT, que se corresponden con las compañías Baidu, Alibaba y Tencent. Estas compañías tienen la peculiaridad de que solo se han extendido por regiones de Asia, sin llegar a expandirse internacionalmente fuera de dicho continente.

3.3.5. Baidu

Esta empresa, se trata del buscador por internet más popular de China, por lo tanto, tiene un modelo muy similar al de Google. Al tener una capitalización mucho menor que el de las otras dos BigTech asiáticas, para competir en igualdad de condiciones en el sector financiero, llevó a cabo una *joint venture* con el séptimo mayor banco chino, llamado Citic. El resultado de esta alianza fue un banco plenamente online, de nombre Ai Bank, el cual ya ha recibido aprobación por la regulación china para su funcionamiento.

En un futuro, creemos que el objetivo de la compañía es ir confeccionando un sistema de servicios financieros operados de forma online, por internet, aprovechando sus conocimientos de BigData e inteligencia artificial e ir sustituyendo así, las sucursales bancarias físicas.

3.3.6. Alibaba

Esta compañía china es un magnate en la industria del comercio electrónico a nivel mundial. Como parte de su estrategia, ha ido diversificando su actividad entrando así en el sector financiero chino, mediante una licencia que le da el derecho para operar como entidad de pagos vía móvil. De esta manera, la BigTech creó Alipay, que se trata de una de las plataformas para el pago digital más utilizadas de todo Asia, con más de 550 millones de usuarios. Sin embargo, la funcionalidad de esta aplicación no se queda ahí, sino que mediante ella se pueden llevar a cabo otros servicios cotidianos como la

realización del pago de los suministros, el alquiler de medios de transportes o la solicitud de un taxi.

Gracias al éxito que tiene su plataforma de pago móvil, Alibaba está centrada principalmente en expandir estos servicios internacionalmente, sobre todo por Europa. De esta manera, a finales de 2018, Alipay entró en el mercado español a través de un acuerdo que llegó la compañía con El Corte Inglés para poder llevar a cabo sus pagos vía móvil con la plataforma Alipay.¹⁸

3.3.7. Tencent

Esta empresa se introdujo en el sector financiero al obtener una licencia para actuar como entidad de pago vía móvil. De esta manera, únicamente con un simple mensaje, un usuario de WeChat (plataforma propiedad de Tencent de envío de mensajes instantáneos vía móvil) puede enviar dinero. Así mismo, la corporación cuenta con una participación del 30% de un banco digital llamado WeBank, que se trata de una entidad que ofrece servicios financieros a pymes y clientes individuales.

La estrategia principal de Tencent consiste en expandir su modelo de pago vía móvil a través de WeChat al mundo entero. Como primer paso para su consecución, la compañía asiática firmó en 2018 un acuerdo de colaboración en materia de patentes con Google.

FIGURA V – Servicios concretos ofrecidos por las BAT

	Alibaba	Tencent	Baidu
Pagos	Alipay (la mayor plataforma de pagos vía móvil en China)	Tenpay (la 2ª plataforma de pagos vía móvil en China)	Baidu Wallet (cooperación con PayPal)
Préstamos y créditos a corto plazo	MYBank (préstamos para PYMES en zonas rurales y comercios online)	WeBank (microcréditos personales)	BaixinBank (productos financieros y pequeños créditos)
Cuentas corrientes	Ofrecido a través de MYBank	Ofrecido a través de WeBank	Ofrecido a través de BaixinBank
Gestión de activos	Yu'e Bao (el mayor FMM)	Licencia para ofrecer fondos de inversión	N/A
Seguros	60% de participación en la aseguradora Cathay China, participación fundadora en la aseguradora Zhong An	Servicio de seguros en línea en seguros de vida y de propiedad	Joint venture con Allianz y anuncio con Hillhouse Capital

Fuente: Funcas – KPMG

¹⁸ Redacción de actualidad comercial: “El Corte Inglés incorpora Alipay, la mayor plataforma de pago móvil de China”, *El Corte Inglés*, 1 de marzo de 2018. Enlace: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/comunicacion/notas-de-prensa/el-corte-ingles-incorpora-alipay-la-mayor-plataforma-de-pago-movil-de-china.html>. Última consulta: 16/03/2022.

3.4. LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA INCLUSIÓN DE LAS BIG TECH EN EL SECTOR FINANCIERO

Como hemos comentado en sucesivas ocasiones, las grandes empresas tecnológicas tienen una gran presencia en materia de pagos en el sector financiero, sin embargo, trabajan diariamente para ampliar sus líneas de negocio. Para la consecución de este objetivo se centran en el desarrollo tecnológico y la innovación de distintos productos financieros aprovechando sus grandes capacidades de recursos tecnológicos, así como la gran imagen de marca que tienen entre sus clientes y la sociedad en general.

Esta presencia e incursión de las BigTech en el sector financiero depara una serie de ventajas y desventajas para este mercado y las partes presentes en él, desde los bancos tradicionales hasta los consumidores. En este sentido, entre las ventajas podemos señalar:

En primer lugar, la aparición de estos gigantes tecnológicos en el sector financiero ha propiciado un fuerte desarrollo tecnológico en este mercado. Su presencia en la industria ha servido de estímulo para contribuir a la innovación y flexibilización del sector bancario y para agilizar su funcionamiento y los diferentes canales de distribución. Así, se ha posicionado hacia los clientes y consumidores como principal fuente para la oferta de servicios financieros, con la pretensión de la mejora de la experiencia de los usuarios mediante la satisfacción de sus necesidades.

En este sentido, la compañía Amazon declara que su objetivo en el sector financiero es centrarse en sus clientes acompañándolos a lo largo del proceso de transformación digital teniendo siempre en cuenta todas sus observaciones. Así mismo, señalan que entre el 90 y el 95% de los servicios que ofrecen están impulsados por los intereses y requerimientos de sus clientes.¹⁹

En segundo lugar, al entrar un nuevo actor dentro del mercado, se amplía la competencia y con ello se agranda la oferta de servicios, lo que beneficia a los consumidores ya que cuentan con más soluciones y servicios entre los que elegir.

Por último, ante la entrada de las BigTech en el sector, los costes para los clientes pueden reducirse ya que el modelo de negocio tradicionalmente ofrecido por estas compañías en sus plataformas digitales suele consistir en ofrecer servicios gratuitos, mientras que el

¹⁹ Observatorio de la Digitalización Financiera Funcas: “La banca ante las BigTech”, *KPMG*, diciembre de 2019.

modelo de las entidades financieras se ha basado desde siempre en la oferta de productos de pago. Esto es así, ya que el método de subsistencia o cobro de los bancos tradicionales se basa en los contratos de productos o soluciones financieras de pago que convengan sus clientes. Mientras que las BigTech mayoritariamente, no buscan la obtención de mayores ingresos, sino que buscan ampliar y mejorar su cadena de valor, así como, mediante la información que tienen de sus clientes, crear productos y publicidad ajustados a sus preferencias, consiguiendo, por tanto, monetizar ese conocimiento personalizado.

Así mismo, podemos destacar una serie de desventajas. Primero, las grandes compañías tecnológicas, al tener una red de clientes tan grande y un sistema tan masificado, en ocasiones no pueden ofrecer el trato personal y generar la confianza que los bancos tradicionales sí son capaces de ofrecer. En este sentido, la banca tiene una serie de fortalezas como pueden ser la seguridad, la privacidad y el compromiso y cumplimiento con el cliente, que generan en los consumidores una gran confianza, la cual en muchas ocasiones es muy difícil de conseguir para las BigTech. En el pasado, ha habido una serie de escándalos que confirman esta falta de garantía y protección de los datos de los usuarios, como puede ser el caso de la red social Facebook en 2018²⁰ o el de Google²¹ ese mismo año.

Así, la seguridad se trata de uno de los principales puntos a mejorar para las grandes compañías tecnológicas. Por ello, en una entrevista realizada por KPMG a un directivo de Amazon Web Services Iberia, señaló que la seguridad para sus clientes y para ellos es una prioridad absoluta, sobre todo en el marco del cumplimiento de las garantías para terceros y el de la seguridad y privacidad en la nube

Segundo, el aumento de la competencia en este sector, puede también suponer una desventaja para la sociedad, ya que los bancos ante la amenaza de las BigTech, podrían dar préstamos de manera más flexible para mantenerse competentes y, por lo tanto,

²⁰ Redacción BBC News Global: “Cambridge Analytica: la multa récord que deberá pagar Facebook por la forma en que manejó los datos de 87 millones de usuarios”, BBC, 24 de julio de 2019. Enlace: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49093124>. Última consulta: 17/03/2022.

< Se le acusó a Facebook de compartir de manera dolosa o inapropiada, los datos de más de ochenta y siete millones de usuarios de la red social con la firma de consultoría política Cambridge Analytica. >

²¹ Smith, B.: “Project Strobe: Protecting your data, improving our third-party APIs, and sunseting consumer Google+”, Google, 8 de octubre de 2018. Enlace: <https://www.blog.google/technology/safety-security/project-strobe/>. Última consulta: 17/03/2022.

< Google, tuvo que cerrar su red social Google+ tras salir a la luz que habían ocultado una violación de seguridad que comprometió los datos personales de más de 500.000 usuarios de esta red. >

asumirían riesgos mayores para mantener los márgenes, lo que pone en riesgo la estabilidad financiera.

En último lugar, el ingreso de estos nuevos actores en el sector, ha propiciado la entrada de las nuevas tecnologías y de sistemas avanzados, lo que ha hecho necesario un incremento en la potencia de procesamiento de datos y de una conexión ininterrumpida, lo que ha causado una fuerte dependencia con los suministradores de servicios de datos. Por lo tanto, cualquier incidente tecnológico o fallo en la operatividad de los sistemas, puede provocar una situación muy compleja en varias entidades financieras, incidiendo mucho en su actividad.

4. LA VISIÓN DE LA BANCA TRADICIONAL SOBRE LA PRESENCIA DE LAS BIGTECH EN EL SECTOR FINANCIERO – ESTRATEGIAS Y MEDIDAS

4.1. INTRODUCCIÓN

La tecnología en el sector financiero ya es una herramienta que está muy extendida e incorporada en el sistema. Esta integración comenzó con las llamadas ‘Fintech’, cuya naturaleza es la misma que la de las grandes compañías tecnológicas, es decir, empresas que son desde su nacimiento tecnológicas, con un fuerte nivel de innovación y de procesamiento y con una idea de negocio centrada en el consumidor. Estas compañías financieras tecnológicas han tenido históricamente grandes dificultades para escalar su modelo de negocio y para llegar a una red de clientes lo suficientemente grande como para que su negocio fuese sostenible y rentable y esto, mayoritariamente se ha debido a la falta de financiación necesaria para llevar a cabo grandes inversiones.

Este último factor que le hace falta a las Fintech, no es un problema para las BigTech, quienes cuentan con una enorme red de clientes y con un gran capital que les permite acometer fuertes inversiones.

Sin embargo, la competencia de estos gigantes todavía no es considerada como una enorme amenaza. Esto se debe a que los bancos tradicionales cuentan con una penetración en el sector muy elevada y cuotas de mercado muy altas y difíciles de superar por parte de las BigTech. También podemos destacar otros elementos que hacen que estas compañías tengan todavía grandes dificultades de desarrollo en el sector bancario como pueden ser la privacidad, la regulación o la cercanía al cliente.

De esta manera, se pretende analizar como los bancos tradicionales pueden reaccionar frente a la entrada e incursión de las grandes compañías tecnológicas en el sector financiero y las estrategias que pueden perseguir. Todo esto puede variar dependiendo de las actividades en que incurran las BigTech y la forma en que quieran evolucionar en el mercado, es decir, mediante alianzas y colaboraciones, como intermediarios o como competidores directos.

4.2. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR FINANCIERO TRADICIONAL RESPECTO A LAS BIGTECH

Las grandes compañías tecnológicas, debido a su gran tamaño, la inmensa cantidad de datos que manejan, así como su posición de dominio, han tenido siempre una mayor facilidad para la consolidación en los diferentes sectores en los que opera. Esto les facilita llevar un control de los nuevos competidores que entran en el mercado, pudiendo imponer fuertes barreras de entrada para estos nuevos actores. Esto se debe a que la mayoría de usuarios prefieren contratar con plataformas compuestas por una gran red de personas, impidiendo o dificultando a los demás ganar escala.

Así mismo, hoy en día tiene muchísima importancia la economía digital, representado altos porcentajes del PIB (superiores a los del comercio minorista) de países como Estados Unidos o de la Unión Europea. En este sentido, la economía digital, compuesta por todos aquellos intercambios ‘*e-commerce*’ (servicios y bienes digitales), de contenidos digitales y por la infraestructura TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación), tiene un dinamismo muy superior a la economía convencional representando un CAGR²² 2006-16 del 5,6% frente al 1,5% de la segunda²³. Por otro lado, la tendencia inflacionista afecta mucho menos a la economía digital, cuyos precios de los bienes y servicios no tienden a verse tan afectados por la volatilidad del mercado.

Dicho esto, la economía digital beneficia en gran medida al crecimiento de las compañías tecnológicas y, en especial, el de las BigTech, ya que su operativa se realiza a través de redes globales y mediante el uso de una inmensa cantidad de datos y soluciones digitales. Así, las grandes empresas tecnológicas a lo largo de las últimas décadas han establecido una hegemonía en el mercado mundial. Prueba de ello, es que siete de las diez compañías con mayor capitalización bursátil del mundo son firmas tecnológicas, entre las que se encuentran las GAFAs, así como Tencent y Alibaba²⁴. Tras las empresas del sector tecnológico, el sector financiero se trata del segundo con mayor capitalización bursátil acumulada por las compañías que lo integran, lo cual supone una de las razones

²² Tasa de crecimiento anual compuesto

²³ Ruiz, A.: “Economía digital: el reto de medir la evolución tecnológica”, *Caixabank Research, Economías y mercados*, 16 de julio de 2019. Enlace: <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/actividad-y-crecimiento/economia-digital-reto-medir-revolucion-tecnologica>. Última consulta: 22/03/2022.

²⁴ Martí, S.: “¿Cuáles son las 100 mayores empresas globales por capitalización bursátil?”, *Economía3*, 3 de junio de 2021. Enlace: <https://economia3.com/2021/06/02/445640-las-100-mayores-empresas-globales-por-capitalizacion-bursatil/>. Última consulta: 22/03/2022.

principales de la integración y diversificación de su modelo por parte de las BigTech en este mercado.

Por otro lado, aunque la comparativa no parece del todo adecuada, las grandes compañías tecnológicas presentan una capitalización bursátil muy superior a los grandes bancos españoles. Por ejemplo, si comparamos Apple (BigTech y corporación con mayor capitalización bursátil del mundo: \$2.750 B²⁵) con el banco Santander (mayor institución financiera española en términos de capital: \$54,96 B²⁶), la primera presenta un tamaño en cuanto a capitalización 50 veces mayor que el segundo, dándose estas mismas diferencias entre las demás BigTech y los bancos de origen español más grandes. Así mismo, este contraste también lo podemos ver reflejado en los beneficios obtenidos por ambos componentes en el año 2019:

Banca	Beneficios		Nuevas Tecnologías
Santander	7.810 mill.€	52.200 mill.€	Apple
BBVA	5.324 mill.€	26.856 mill.€	Google
CaixaBank	1.985 mill.€	20.043 mill.€	Facebook
Bankia	703 mill.€	8.800 mill.€	Amazon

Fuente: Funcas – KPMG

Otro factor muy importante a destacar y que resulta una ventaja competitiva que diferencia a las BigTech frente a las grandes entidades financieras tradicionales es el ‘goodwill’, es decir, el prestigio o reputación de la marca que la hace más valiosa. En este sentido, la sociedad percibe a las BigTech como empresas más fiables y accesibles en comparación con los bancos, cuya imagen se vio muy dañada en la crisis financiera del 2008. De esta manera, la consultora Brand Finance ha llevado a cabo un ranking que representan las 500 compañías más valiosas de 2022, donde las GAFA se sitúan dentro de las diez mejores valoradas:

²⁵ NASDAQ, 22 de marzo de 2022. Enlace: <https://www.google.com/finance/quote/AAPL:NASDAQ?sa=X&ved=2ahUKEwiC0cbl9r2AhVCCewKHad7AtoQ3ecFegQIBhAi>. Última consulta: 18/03/2022.

²⁶ BME, 22 de marzo de 2022. Enlace: https://www.google.com/finance/quote/SAN:BME?sa=X&ved=2ahUKEwizr-Hcl9r2AhXN_KQKHSWpCgQQ3ecFegQIDRAi. Última consulta: 18/03/2022.

FIGURA VI – Las 10 compañías más valiosas del mundo en 2022



Fuente: Brand Finance Global 500

Como último factor a destacar sobre la hegemonía de los gigantes tecnológicos, encontramos la influencia a escala global que tienen estas compañías sobre las instituciones políticas y sociales. Para ejemplificar este factor, podemos observar el presupuesto elevadísimo que tienen las BigTech para sus lobbies en Europa, el cual, entre Google, Facebook y Microsoft supera los 97 millones de euros anuales y casi 1.500 participantes²⁸. Así mismo, estas compañías (GAFA) mantienen un gran número de reuniones con los altos cargos de la Unión Europea anualmente.

Podríamos concluir este apartado señalando que la diferencia tan notable que existe entre los bancos a escala mundial y las grandes compañías tecnológicas, se trata de que las entidades financieras tradicionales tienen una delimitación geográfica muy pronunciada debido a sus modelos de negocio. Por otro lado, las BigTech, debido a su digitalización y a su presencia global, son compañías que no tienen que afrontar tanta competencia y cuyo desarrollo y margen de crecimiento es mucho más amplio.

4.3. ¿COLABORACIÓN O ABSORCIÓN? ¿OPORTUNIDAD O AMENAZA?

Las BigTech han llegado al sector financiero entrando a través de diferentes segmentos de negocio. En este sentido, compañías puramente basadas en plataformas y productos tecnológicos, como pueden ser Google o Apple, han ingresado al sector centrándose en

²⁷ Redacción: “Ranking de las marcas más valiosas del mundo”, *Bankinter, Blog de Economía y Finanzas*, 27 de enero de 2022. Enlace: <https://www.bankinter.com/blog/empresas/ranking-marcas-mas-valiosas-del-mundo>. Obtenido a través de Brand Finance Global 500 2022. Última consulta: 22/03/2022.

²⁸ Moreno, M.A.: “Esto es lo que gastan las tecnológicas, lideradas por Google, Facebook y Microsoft, en hacer lobby en la Unión Europea: 97 millones de euros anuales y 1.452 lobistas”, *Business Insider*, 31 de agosto de 2021. Enlace: <https://www.businessinsider.es/cuanto-gastan-google-amazon-apple-hacer-lobby-union-europea-923547>. Última consulta: 22/03/2022.

la administración de datos, es decir, su modelo dentro de la nube financiera tiene como enfoque las aplicaciones tecnológicas y el uso de su gran base de datos. Por otro lado, compañías tecnológicas cuya actividad principal es el comercio electrónico, como puede ser Alibaba y Amazon, se han centrado especialmente en la política *'customer centric'*, es decir, crean servicios financieros enfocándolos puramente a mejorar la experiencia de los clientes basados en sus necesidades concretas. De esta manera, buscan mediante el conocimiento de datos de sus clientes administrar el riesgo crediticio.

Las grandes compañías tecnológicas tienen una gran ventaja competitiva que se basa en utilizar una estrategia de negocio común, es decir, un negocio considerado como un todo sin que sea dividido en partes, lo que conlleva a que puedan crear una idea o una solución homogénea que hace que los consumidores elijan su producto. Por lo tanto, el compromiso con el cliente y la prestación integrada de servicios suponen puntos clave en su actuación.

Así mismo, las BigTech, debido a su origen, presentan un *'know-how'* tecnológico muy privilegiado, al igual que tienen conocimientos muy avanzados en relación al tratamiento de datos para la generación de actividades comerciales con los clientes. Además, debido a su enorme tamaño y sus capacidades tecnológicas avanzadas, tienen la posibilidad de permitirse el almacenamiento de grandes volúmenes de datos y posterior procesamiento de ellos de una manera muy eficiente, cualidad que les diferencia de las entidades financieras tradicionales.

Por otro lado, las entidades financieras tradicionales cuentan con cualidades todavía muy valoradas en este sector, como puede ser la privacidad. Con esto nos referimos a que los clientes de estas instituciones confían en ellas para guardar su dinero y sus datos financieros más íntimos, teniendo por tanto su confianza. Dicha cualidad transcendental en la contratación de servicios financieros, no está tan instaurada en el caso de las plataformas digitales.

Dicho esto, hasta ahora, las instituciones financieras tradicionales no han visto a las BigTech necesariamente como una amenaza directa, sino que han buscado formas de colaboración o asociación con ellas. En este contexto, la alianza entre ambas partes, tomando en consideración sus cualidades, puede suponer grandes oportunidades de generación de ofertas de valor para los clientes. Así, según un informe llevado a cabo por

el equipo de investigación de KPMG, un 26% de los bancos globales ya se ha asociado de alguna manera con una o más BigTech, y sobre el resto, un 27% está en conversaciones o tiene previsto en su hoja de ruta a corto plazo establecer alianzas con ellas.

Esta posible colaboración entre ambos actores puede beneficiar en gran medida a la banca tradicional, ya que les puede dar acceso a conocimientos tecnológicos avanzados que les permitan innovar y ofrecer servicios personalizados enfocados directamente a las necesidades de los clientes. Por lo tanto, les puede facilitar el necesario cambio de modelo de negocio, tradicionalmente centrado en el producto, a un modelo basado en el cliente. Esto se debe a que estos gigantes tecnológicos tienen la capacidad, escala y los recursos de financiación necesarios para apoyar este proceso de transformación.

Para impulsar estos posibles acuerdos de colaboración o asociación es necesario un conocimiento muy exhausto por parte de las entidades financieras y sus directivos a cerca de las oportunidades que las nuevas tecnologías pueden brindar a su negocio y el posible impacto que puedan producir en la operativa y en la compañía en sí. De esta manera, podrán analizar las implicaciones que pueden proporcionar diferentes acuerdos de colaboración con determinadas BigTech y la transformación e impacto que pueden tener sobre sus modelos de negocio. Con el entendimiento de estas tecnologías podrán tener la oportunidad de llevar a cabo una estrategia mejor, más adecuada al futuro de la banca y a su desarrollo digital.

Por otro lado, aunque las instituciones financieras tradicionales todavía no consideren a las BigTech como una gran amenaza, sino más bien como una oportunidad de alianza, los reguladores y los bancos centrales sí que comienzan a cuestionar la gran presencia de estos gigantes tecnológicos en el sector financiero, sobre todo en niveles de cifras a nivel global, lo que podría suponer una amenaza no solo para la banca en general, sino también para la estabilidad financiera.

Como hemos señalado anteriormente, las grandes compañías tecnológicas ya han obtenido licencias a nivel de pagos y, en muchas ocasiones, en servicios relacionados con los créditos. Además, si atendemos a las preferencias de los consumidores, estos han mostrado gran predisposición por la entrada de estos nuevos actores en el sector financiero debido a la excelente experiencia que ofrecen, sobre todo, en relación al ahorro de tiempo y simplicidad de las operaciones, así como, la calidad del servicio que prestan.

Siguiendo esta línea, el Barómetro de Innovación Financiera (BIF)²⁹ recogió que los usuarios de banca están cada vez más dispuestos a contratar productos financieros con entidades que no sean originariamente parte de este sector, es decir, con empresas tecnológicas. Así mismo, el barómetro dispuso en este informe que cuatro de cada diez clientes estarían dispuestos a contratar diferentes productos o servicios financieros con compañías como Google, Apple o Amazon, y el 47% de estos clientes abrirían una cuenta bancaria con alguna de las compañías mencionadas. De esta manera, podemos observar que existe una pretensión favorable entre los clientes de la banca a cerca del ingreso de las BigTech en el sector financiero.

Por consiguiente, una vez analizadas ambas posiciones a cerca de la amenaza que supone la irrupción de las grandes compañías tecnológicas en el sector financiero, todo apunta a que las BigTech hoy en día no deberían ser una gran amenaza para los bancos tradicionales. Este factor no se da porque no tengan capacidades o recursos suficientes para su integración total en el sector, sino que apunta más a que estas compañías no parecen tener gran interés por convertirse en una entidad que tenga la misma operativa que un banco. Esto viene derivado de la compleja regulación a la que está sometido este mercado, así como los altos costes fijos y la baja rentabilidad generada.

Sin embargo, como ya hemos apuntado en muchas ocasiones, sí que están interesados en ofrecer servicios en materias financieras como la de pagos, ya que mantiene una estrecha relación con sus modelos de actuación y son capaces de producir sinergias con sus actividades principales. Por lo tanto, sí que les merece la pena la penetración en estas materias ya que diversifican su negocio, ampliando su oferta a otros mercados muy importantes y con un alto potencial de desarrollo, obteniendo también ingresos de otras líneas de negocio.

En el presente y en el futuro, la tecnología ya tiene un papel muy importante en el sector financiero y con ello, los datos serán una fuente fundamental para las relaciones entre las entidades y los clientes, lo que en un principio beneficiaría a las BigTech. No obstante, la privacidad y la protección de los datos de los usuarios de servicios financieros supone un aspecto esencial en este ámbito, como así lo señala la encuesta llevada a cabo

²⁹ Carbó, S.; García de la Cruz, R.; Rodríguez, F.; Fernández Cerezo, J.: “Barómetro de Innovación Financiera”, *Observatorio de Digitalización Financiera de Funcas*, 2020.

recientemente por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)³⁰ que señala que el 75% de los ciudadanos indican que les preocupa el uso de sus datos y la protección de ellos. Este aspecto supone una ventaja competitiva para la banca tradicional la cual ha conseguido siempre mantener estos datos ocultos, ganándose, por tanto, la confianza de los usuarios. Dicha confianza no es tal en el caso de las plataformas tecnológicas, sobre todo, por los últimos escándalos de difusión de datos (expuestos anteriormente) por algunas BigTech.

Esta falta de confianza en relación a la privacidad de los datos de los clientes es el aspecto que más perjudica a las BigTech, y a medida que vayan recuperándola, irán ganando terreno en el sector bancario, lo que irá suponiendo un mayor riesgo para las entidades financieras. Por lo tanto, es el momento para que los bancos sigan reforzando dicha confianza y de que se centren en seguir evolucionando e innovando, para seguir adaptándose a las nuevas maneras de interacción con los clientes, faceta que resulta muy valiosa no solo por la creación de ingresos, sino por los datos que dichas interacciones puedan generar. Al mencionar estas nuevas formas de interacción, nos estamos refiriendo a procesos de implicación en la vida de los usuarios, para poder llevar a cabo ofertas personalizadas que les supongan un valor añadido y les ofrezcan conocimientos acerca de sus operaciones, de su dinero y de aquellos resultados que surjan de dichas interacciones financieras.

Por todo lo expuesto, no cabe duda que el ingreso de las BigTech en el sector financiero ha endurecido la competencia en esta industria, pero también ha hecho que aparezcan nuevas formas de cooperación entre estos y los bancos, que pueden beneficiar a ambas partes. En este sentido, y resumiendo todo lo comentado con anterioridad:

- ¿Por qué les puede interesar a las BigTech cooperar con los bancos tradicionales?

En primer lugar, los bancos cuentan con una base de clientes muy fiel, que confían en ellos para la protección de su dinero y de aquellos datos sensibles cuya guarda resulta esencial.

³⁰ Centro de Investigaciones Sociológicas: “Barómetro de mayo de 2018”, CIS, 2018. Enlace: https://www.cis.es/cis/opencm/ES/1_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=14399. Última consulta: 23/03/2022.

En segundo lugar, los bancos cuentan con todas las licencias necesarias para poder operar en el sector financiero, así como para ofertar y llevar a cabo nuevos productos y servicios dentro de esta industria.

Por último, los bancos no tienen conocimientos tecnológicos avanzados, lo que hace difícil alcanzar dicha ansiada transformación, por lo que, las grandes corporaciones tecnológicas pueden inferir en su desarrollo.

- ¿Por qué les puede interesar a los bancos tradicionales cooperar con las BigTech?

En primer lugar, la oferta de las grandes compañías tecnológicas está basada en la prestación de servicios de manera integrada, llevando a cabo dicha actuación a través de una estrategia global que engloba las actividades como un todo, buscando así, el compromiso con el cliente.

En segundo lugar, cuentan con financiación suficiente como para poder realizar nuevos proyectos e invertir en nuevas tecnologías.

En tercer lugar, debido a que son empresas tecnológicas que computan gran cantidad de datos a través de sus plataformas, tienen gran experiencia en relación con el trato de estos datos para poder generar oportunidades comerciales con los diferentes clientes.

Por último, las BigTech son capaces de tratar con grandes volúmenes de datos mediante su almacenamiento y procesamiento de manera muy eficiente, debido a su gran capacidad y su alto nivel de desarrollo tecnológico.

- Alianzas entre los bancos y las BigTech en el panorama actual financiero a nivel global y nacional

En una escala global, se han visto alianzas como la de Apple con el banco americano Goldman Sachs mediante la creación conjunta de una tarjeta de crédito que está afiliada a la herramienta de pagos, perteneciente a la entidad no financiera, llamada 'Apple Pay'. Esta colaboración ha supuesto un beneficio para ambas partes, en cuanto que, con ella, Apple ha podido promover su presencia en el negocio de los pagos vía móvil, y a Goldman Sachs le ha permitido ofrecer créditos a clientes que busquen adquirir productos pertenecientes a la compañía tecnológica, y de esta manera, diversificar sus ganancias hacia la banca minorista.

También encontramos la asociación entre Amazon y la entidad americana Bank of America, que consiste en ofertar créditos a PYMES, y seguidamente, dichas compañías a través de la aplicación Amazon Lending venden en su plataforma. Además, Amazon en un intento de adentrarse en el mundo de las cuentas corrientes, ha comenzado a ofertar un producto muy similar a estas en cooperación con los bancos estadounidenses JP Morgan Chase y Capital One.

Desde una perspectiva nacional, los principales bancos españoles han llegado a una serie de acuerdos con las compañías Apple, Samsung y Google, para que los clientes de las entidades financieras puedan realizar sus compras a través de las herramientas de pago de estos gigantes tecnológicos (Apple Pay, Samsung Pay y Google Pay). En concreto, en la actualidad, más de veinticinco bancos españoles colaboran con alguna de estas plataformas. Así mismo, recientemente se aliaron la compañía tecnológica española Telefónica con Caixabank para lanzar la plataforma Movistar Money cuya funcionalidad consiste en la oferta de créditos rápidos.

En conclusión, en el panorama de la industria financiera, debido a la entrada de las nuevas tecnologías y el uso de grandes redes de datos, están surgiendo nuevos modelos de negocio basados en la innovación, así como nuevas formas de interacción con los clientes, por lo que se trata de un sector que está en plena evolución digital. Desde esta perspectiva, han surgido nuevos actores no financieros en este mercado, como pueden ser los bancos digitales, las BigTech o las famosas Fintech, que junto con las entidades financieras tradicionales marcan un ecosistema donde parece que el camino más adecuado para contribuir a esta evolución es la colaboración y, prueba de ello, son todas las alianzas que ya ha habido hasta el momento.

Siguiendo esta línea de transformación, parece que todos los componentes de este sector coinciden y, sus recientes movimientos y productos lanzados lo confirman, que el camino correcto para el desarrollo futuro de esta industria es crear un modelo centrado en el cliente, dejando de lado el modelo centrado en el producto en el que los consumidores se tenían que adaptar a los servicios y productos que ofrecían los bancos. Este modelo centrado en el cliente tiene como fin a este mismo (al cliente), y al cual, pretende satisfacer mediante la oferta de servicios financieros personalizados y mejorados, que se adapten a sus necesidades.

4.4. ESTRATEGIAS INTERNAS CONCRETAS DE LOS BANCOS TRADICIONALES

Como se ha comentado en apartados anteriores, cada vez, un porcentaje mayor de la población emplea más servicios de banca online. Esto se debe a razones como la comodidad que ofrece llevar a cabo operaciones vía dispositivos móviles, así como, la rapidez y la versatilidad de su funcionamiento. Estos datos y criterios muy valorados por los clientes, los cuales están adquiriendo poco a poco un perfil financiero más digital, han provocado la reacción por parte de las entidades financieras tradicionales, que están tomando diferentes medidas para evitar ser desbancadas de su hegemonía en el sector financiero, entre las que podemos encontrar:

- Grandes esfuerzos por incrementar el desarrollo y la innovación tecnológica, mediante la introducción de la oferta de servicios a través de su banca digital. Mediante estas herramientas, los bancos buscan adaptarse a los intereses de los clientes, ya que aporta a los usuarios de estos productos tener acceso a su red en cualquier momento del día, consiguiendo, por tanto, agilizar sus operaciones y dar comodidad al funcionamiento de las soluciones.
- Aunque una de las características que más valoran los clientes de los bancos tradicionales es la privacidad y la protección de datos, están tomando medidas para reforzar la seguridad de sus plataformas digitales, para evitar así, que se produzca cualquier tipo de violación de sus sistemas o algún robo de datos o fraude tecnológico.
- Han instaurado el uso de la firma electrónica, la cual está a disposición de sus clientes para realizar sus operaciones o contratar servicios, frente a la firma presencial. Esta medida da la posibilidad a sus usuarios de realizar trámites bancarios sin tener que acudir en persona a una sucursal del banco y teniendo certeza de que mediante esa firma remota su identidad queda identificada.
- Han comenzado a emplear el Big Data, integrándolo en su sistema operativo, para poder ofrecer a los consumidores una mejor experiencia. Esto lo consiguen mediante la oferta de productos y servicios personalizados que se adaptan a las necesidades de sus clientes.

- Han implementado una serie de servicios de ayuda a sus clientes para facilitarles su adaptación a la banca digital. Esta digitalización está dando confianza a los clientes de los bancos ya que ven que se están adaptando de forma satisfactoria a la nueva era tecnológica, que marca de alguna manera, el futuro de la banca.

Aunque estos cambios están mejorando mucho su imagen de cara al usuario financiero y están consiguiendo que no les afecte en gran medida la presencia de los nuevos actores tecnológicos, las entidades financieras son conscientes de que sus capacidades de innovación y financiación, así como, sus recursos digitales son mucho menores que el de las BigTech. Por ello, hemos presenciado en este sector, un gran número de asociaciones o alianzas entre instituciones financieras y no financieras.

Además de las asociaciones ya comentadas anteriormente, existe un producto innovador que fue lanzado al mercado por la entidad financiera con mayor capitalización bursátil a nivel global JP Morgan & Chase, llamado ‘e-wallet’. Este producto, definido por la propia página web del banco como “una solución contable diseñada para ayudar a las empresas a gestionar grandes volúmenes de recibos y pagos a un gran número de clientes, proveedores y vendedores”³¹, tiene como cliente objetivo a las compañías tecnológicas. Mediante su uso, permite a las BigTech ofrecer a sus clientes la apertura de cuentas bancarias virtuales y otro tipo de ventajas como pueden ser, emitir préstamos para automóviles o proporcionar algún tipo de descuento en los arrendamientos de establecimientos. Así mismo, a medida que más clientes contraten los servicios ofrecidos por esta herramienta, las comisiones aplicadas a las empresas por parte del creador serán menores.

A priori, podríamos considerar que este producto no beneficia tanto a JP Morgan & Chase ya que está haciendo que usuarios financieros contraten con la competencia. Sin embargo, el banco americano está empleando estas colaboraciones para crear una gran red de pagos, cediendo únicamente, actividades que tienen menor repercusión. Para la creación de esta red se está enfocando en grandes compañías dentro de la industria del comercio

³¹ JP Morgan Wallet. Enlace: <https://www.jpmorgan.com/solutions/treasury-payments/jpmorgan-wallet>.
Ultima consulta: 24/03/2022.

electrónico, como pueden ser las BigTech Amazon o Alibaba, así como, otras compañías de gran escala como Ebay, Airbnb o Uber.

De esta manera, podemos ver como la colaboración entre los dos actores principales de la industria financiera (las entidades bancarias tradicionales y las BigTech) es muy posible y puede llegar a ser muy beneficiosa para ambas partes.

- La estructura organizativa de los bancos tradicionales: las sucursales y la gran red de empleados

Al principio del trabajo, se habló sobre los activos improductivos de las entidades bancarias y, de que es necesario un aumento de la eficiencia de estas corporaciones, empezando a través de una reducción de costes. En este sentido, quería resaltar el problema que tienen los bancos en relación a las sucursales y a la gran red, en cuanto a número, que tienen de empleados.

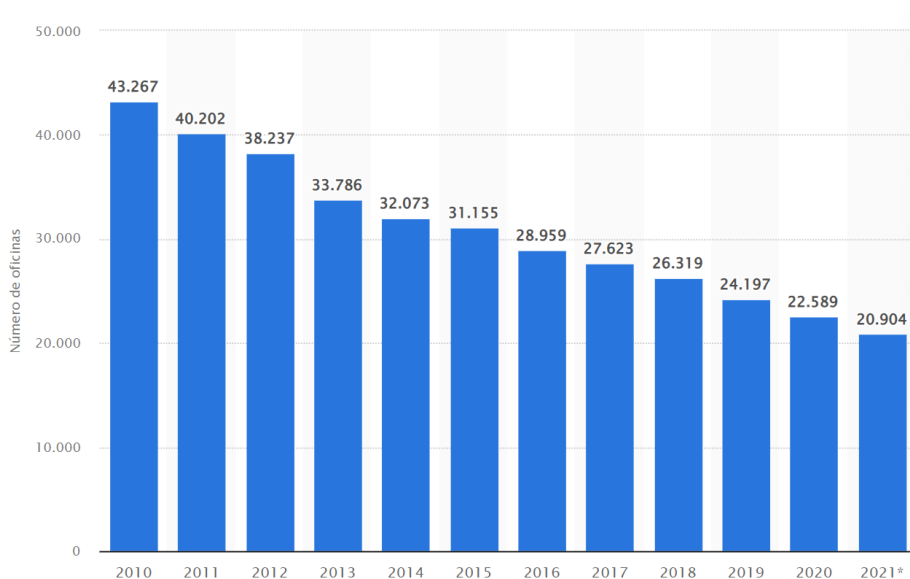
Este factor representa un problema ya que ante la nueva era en la que está entrando la industria financiera, que está implicando una transformación tecnológica y una digitalización de todos los sistemas bancarios, no es necesario un gran número de sucursales ni empleados. Esto se debe a que la gran mayoría de los trámites bancarios (transacciones, contratación de servicios...) se pueden hacer de manera online y también se pueden validar de forma remota, sin necesidad de acudir a estos establecimientos, ni de explicaciones por parte del personal del banco. Esta falta de necesidad, unido a los altos costes fijos que representa esta organización ha hecho recapacitar a los bancos y hacer grandes esfuerzos para cambiar su estructura organizativa.

Actualmente, el sector bancario se encuentra en una situación en la que está viendo sus márgenes muy presionados, esto es debido al panorama de tipos de interés negativos y el aumento de la competencia de los actores tecnológicos. Por lo tanto, para intentar conseguir un aumento de rentabilidad y asegurarse su supervivencia en la industria, los reguladores bancarios están buscando una reducción de costes y una mejora de la eficiencia de la operativa de los bancos.

Para ganar eficiencia, han llevado a cabo grandes inversiones en tecnología y para la reducción de costes, han iniciado desde hace unos años un proceso de fusión, redimensión y ajuste en su red de sucursales. Este último factor, se debe mayoritariamente al aumento

del uso de los canales digitales por parte de los usuarios de los bancos. En este sentido, los grandes bancos tradicionales, en concreto, los españoles, están tomando fuertes medidas para reducir el número de sucursales. Así, en 2021, la banca ha cerrado más de 3.000 oficinas bancarias, lo que equivale a un 19,4% en la red española, y ha recortado cerca de 12.500 empleados (8,6%)³².

FIGURA VII – Evolución del número de sucursales bancarias en España en la última década



Fuente: Statista

Debido a la tendencia que están siguiendo las entidades financieras en cuanto a su estructura organizativa, han conseguido reducir sus costes fijos en gran medida y adaptarse a una nueva operativa y forma de operar de cara al público. En este contexto, este factor analizado ha dejado de ser un aspecto determinante en el aumento de los costes de las entidades bancarias.

Como señala un informe llevado a cabo por la consultora Boston Consulting Group (BCG)³³, los bancos han conseguido deshacerse de manera satisfactoria del pago de costes irracionales derivados de sucursales y personal innecesario, los cuales ya no representan una desventaja competitiva. Sin embargo, sus costes siguen creciendo con mayor rapidez

³² Redacción: “La banca cierra más de 3.000 oficinas y recorta 12.100 empleados en España en 2021”, *ElEconomista*, Empresas y finanzas, 6 de febrero de 2022. Enlace: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11603867/02/22/La-banca-cierra-mas-de-3000-oficinas-y-recorta-12100-empleados-en-Espana-en-2021.html>. Última consulta: 24/03/2022.

³³ Alf, D.; Gossy, G.; Haider, L.; Messenbock, R.: “Four Ways Banks Can Radically Reduce Costs”, *Boston Consulting Group*, 7 de junio de 2018. Enlace: <https://www.bcg.com/publications/2018/four-ways-banks-can-radically-reduce-costs>. Última consulta: 25/03/2022.

que sus ingresos, debido a otros factores como el cumplimiento de la Ley Dodd-Frank que les ha exigido la contratación de nuevos empleados especializados en riesgos y asuntos jurídicos. Otros factores importantes que han incitado al aumento medio del 8% desde la crisis financiera de 2008 en los costes de los bancos, son la fuerte inversión en innovaciones tecnológicas, así como los costes de litigios derivados de la crisis.

Por otro lado, a pesar de que ya no suponga una desventaja competitiva frente a los gigantes tecnológicos, los bancos están teniendo complicaciones para la gestión de los locales anteriormente utilizados como sucursales u oficinas bancarias, lo que les supone costes adicionales. En este sentido, las ciudades cada vez concentran mayor masa de habitantes y está habiendo una gran transición de población del mundo rural al urbano, provocando un gran crecimiento de los núcleos urbanos. Esto provoca que exista una sobreoferta de locales comerciales en las grandes ciudades, sin embargo, hay falta de oferta residencial.

Ante esta situación, algunos gobiernos municipales están intentando dar salida a estos locales comerciales vacíos y sobrantes (anteriores sucursales) de los bancos, dando facilidades para el cambio de su uso a residencial. Así mismo, los propios bancos están tomando medidas para deshacerse de estos costes adicionales, entre las que encontramos una plataforma creada por el Banco Santander, llamada RetailCo³⁴, para la gestión de las sucursales que cierra, que se dedica a reposicionar estos activos, convirtiéndolos en establecimientos logísticos, cocinas fantasma, trasteros o futuras viviendas, en caso de conseguir el cambio a uso residencial. De esta manera, se pasaría a cubrir esta sobreoferta de locales comerciales y, los bancos dejarían de incurrir en costes innecesarios derivados de la gestión de antiguas sucursales cerradas por el auge de la digitalización.

Así mismo, otra medida que están empleando es el cambio de concepto de estas oficinas bancarias, es decir, están convirtiéndolas en puntos de encuentro con el cliente donde se les ofrece otro tipo de servicios más personales y especializados, lo que puede a su vez, representar un recurso que les otorgue una ventaja competitiva frente a las grandes compañías tecnológicas.

³⁴ Gonzalo, A.: “Santander crea una sociedad para gestionar las sucursales que cierra”. *CincoDías, El País*, 30 de abril de 2021. Enlace: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/04/29/companias/1619733360_247022.html. Última consulta: 25/03/2022.

5. CONCLUSIONES

Como se ha expuesto a lo largo de este trabajo, debido al aumento de las tecnologías y la correspondiente digitalización en el funcionamiento de los mercados, la industria financiera ha comenzado una nueva era marcada por el desarrollo tecnológico, la innovación y en un nuevo modelo de negocio basado en el cliente. De esta manera, los bancos tradicionales han tenido que adaptarse a este nuevo panorama, así como a la entrada de nuevos actores tecnológicos en el sector financiero, iniciando un proceso de cambio y creando un nuevo camino para garantizar su supervivencia.

Para llevar a cabo este proceso de transformación estratégica, se requiere primariamente un proceso de cambio de mentalidad para una introducción satisfactoria a esta transición tecnológica. Así, las entidades financieras tradicionales han tenido que aceptar esta nueva realidad dominada por las nuevas tecnologías, las cuales se han convertido en el presente y seguirán siéndolo en el futuro, una parte fundamental en el núcleo de la operativa de la industria financiera y de la prestación de servicios financieros. De esta manera, estamos contemplando actualmente, que los bancos, poco a poco, están adquiriendo tintes de compañías tecnológicas.

Este cambio no solo se tiene que dar en los modelos operativos de las instituciones financieras, sino que tiene que integrarse también en la cultura de las organizaciones, adaptándose así de manera total a esta nueva realidad. Todo esto implica adentrarse en nuevos caminos de obtención de rentabilidades, así como tener nuevos enfoques para la captación de clientes y el mantenimiento del compromiso con ellos, así mismo, tienen que tener en cuenta nuevos requisitos en la contratación de empleados.

Una de las estrategias clave que han implementado los bancos tradicionales, en parte por mantener una competencia digna con los nuevos operadores tecnológicos (en especial las BigTech), es el cambio de modelo de negocio. Tradicionalmente, las instituciones financieras habían seguido un modelo basado en el producto, es decir, un modelo que obligaba a los clientes a adaptarse a los productos o servicios específicos que ofrecían los bancos, sin tener en cuenta sus preferencias. Ante la entrada de nuevos actores como las Fintech o las BigTech en el sector financiero, los cuáles seguían un modelo de negocio mucho más atractivo para el público ya que estaba basado en el cliente, las entidades bancarias han tenido que adaptarse y perseguir este modelo de negocio por el que el cliente es el centro de la estrategia. Este consiste en la oferta de productos o servicios

personalizados, que se ajusten a las necesidades de los clientes. Por lo tanto, mediante la integración de este modelo en su operativa, se busca mejorar la experiencia de los usuarios de los bancos.

La industria financiera no solo ha cambiado por la implementación de las nuevas tecnologías en los sistemas y servicios, sino que el ingreso de las BigTech en el sector financiero ha revolucionado ligeramente el panorama. Estos gigantes tecnológicos entraron en el mercado para diversificar sus maneras de obtención de ingresos y porque vieron una oportunidad de mejoría en la experiencia del cliente y en la maximización de las capacidades financieras de los usuarios. De esta manera, su ingreso supuso una amenaza para las entidades bancarias, ya que estos, además de contar con antecedentes digitales avanzados, tienen una red de clientes y financiación suficientes como para poder hacer sostenibles todos sus proyectos en el sector financiero. Aventajando también a los bancos en términos de capitalización bursátil y prestigio de marca.

En este sentido, los bancos han sido superados en materia de pagos, debido a los recursos, plataformas y capacidades digitales de las BigTech, que cuentan con procesos de automatización, almacenamiento y procesamiento de datos muy avanzados y con un desarrollo tecnológico muy superior. Por ello, han tenido que adaptarse a la situación actual del sector e incluir las herramientas y aplicaciones de pago de las grandes compañías tecnológicas entre los servicios que ofrecen.

Sin embargo, como se ha expuesto a lo largo del estudio, los bancos tradicionales cuentan con una penetración y cuotas en el mercado todavía muy elevadas. Así mismo, tienen una hegemonía en el sector, siendo los actores dominantes, debido a la confianza que poseen los clientes en su operativa y en la capacidad que tienen para la protección de sus datos, y por los conocimientos tan avanzados que tienen del funcionamiento de la industria. Además, cuentan con todas las licencias para operar como entidad financiera en las diferentes áreas geográficas, pudiendo ofrecer todo tipo de productos financieros a los usuarios.

Por todo lo expuesto, es obvio que el sector financiero se encuentra en un proceso de transformación tecnológica, y que la entrada de las BigTech en el sector supone la inclusión de nuevos competidores. No obstante, las entidades bancarias están sabiendo adaptarse a esta nueva era tecnológico-financiera mediante acciones pertinentes

enfocadas mayoritariamente en la inversión tecnológica y la reducción de costes ineficientes, y también están tomando el camino adecuado o al menos tienen una idea y objetivos correctos hacia las BigTech. En este sentido, las instituciones financieras han sabido considerar a las grandes compañías tecnológicas, no como una amenaza directa, sino como una oportunidad de colaboración y desarrollo de su modelo, ya que se han dado cuenta, que estas corporaciones no financieras necesitan sus servicios tanto como los bancos a estas corporaciones para asegurarse la supervivencia en el sector.

Ante esto, enfocándonos en la estrategia de los bancos, seguir una estrategia de colaboración con las grandes compañías tecnológicas o BigTech les puede proporcionar muchos beneficios, aportándoles conocimientos avanzados sobre las nuevas tecnologías y de capacidad de computación de datos y eficiencia digital, abriéndoles, así mismo, nuevos canales de distribución e interacción con los clientes. De esta manera, estas alianzas, que ya se están produciendo, suponen un paso positivo tanto para las instituciones financieras como para las BigTech, e implican el camino correcto para abrir nuevas oportunidades que traigan consigo un mayor crecimiento y cambio en el futuro.

Por último, resaltar que los bancos están llevando a cabo muchas medidas para mejorar su eficiencia y rentabilidades, comenzando por reducir los costes fijos. En este sentido, uno de los objetivos de este trabajo era analizar que estrategias habían seguido los bancos acerca de las sucursales y su gran red de empleados. De esta manera, se ha expuesto que esta estructura organizativa se ha reducido muchísimo debido al crecimiento de la banca digital y que, gracias a las acciones pertinentes tomadas por las entidades financieras, ya no figura como una desventaja competitiva ya que no suponen costes adicionales y aporta una adecuada planificación y organización de las actividades financieras y administrativas del grupo.

Así mismo, este proceso de transformación también ha afectado a estos establecimientos bancarios. En este sentido, los bancos han sabido darles, en ocasiones, otros conceptos que permiten el ofrecimiento de servicios personalizados lo que les ha aportado, a su vez, una ventaja competitiva frente a la banca online.

6. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A lo largo de este trabajo, se ha tratado en abundancia el auge de las nuevas tecnologías y la digitalización del sector financiero. Este instrumento, que ha pasado a ser el motor de desarrollo de las principales industrias, tiene un ámbito muy amplio y global, que de analizarse de forma completa conllevaría una extensión mucho mayor del trabajo. En este sentido, no se ha podido tratar con profundidad el papel de las 'Fintech' en el sector financiero y su relación con las entidades financieras tradicionales, habiendo, únicamente indagado en las BigTech.

Así mismo, me gustaría destacar que, al ser un tema muy relevante de cara al futuro de la industria financiera, hay abundante información y doctrina al respecto y, por lo tanto, se ha tenido que llevar a cabo una enorme labor de diversificación y enfoque de ideas, así como de razonamiento para escoger las referencias y opiniones adecuadas al estudio.

Con relación a las futuras líneas de investigación, encontramos dos puntos a analizar. En primer lugar, la regulación de los dos actores principales del sector financiero, es decir, las instituciones financieras tradicionales y las BigTech, y como puede llegar a afectar a su competencia, haciendo referencia también a la nueva normativa PSD2. En segundo lugar, un tema muy interesante y poco tratado en este trabajo, merecedor de un estudio detallado completo, como es el proceso de digitalización que ha tenido, está teniendo y tendrá el sector financiero en general. En este sentido, se incluiría el análisis de la nueva economía de datos, la ciber amenaza mundial, los dólares digitales, la reducción del dinero en efectivo, los impuestos a las nuevas tecnologías y la innovación e inclusión financiera. Todos estos aspectos, representan algunos de los pasos que ha dado el sector financiero hacia una nueva era tecnológica y algunas de las amenazas a las que se enfrentan fruto del descubrimiento de nuevas áreas de desarrollo.

7. BIBLIOGRAFÍA

Villareal, O.; Landeta, J.: “El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica”, *Universidad del País Vasco*, 2007. Obtenido de Yin, 1989.

Redacción FMI: “El futuro digital”, Finanzas y Desarrollo, *Fondo Monetario Internacional*, marzo de 2021.

Observatorio de la Digitalización Financiera Funcas: “La banca ante las BigTech”, *KPMG*, diciembre de 2019.

Barrón, I.: “La banca prepara un año de despidos masivos con más de 15.000 salidas”. *Economía. El País*, 14 de abril de 2021. Enlace: <https://elpais.com/economia/2021-04-14/la-banca-prepara-un-ano-de-despidos-masivos-con-mas-de-15000-salidas.html#:~:text=En%20total%2C%20son%20unas%2015.000,redujeron%20su%20ritmo%20de%20despidos>. Ultima consulta: 09/03/2022.

Statista: “Número de sucursales del sistema bancario en España desde 2010 hasta 2021”, 2022. Enlace: <https://es.statista.com/estadisticas/565775/numero-de-oficinas-del-sector-bancario-espanol/>. Ultima consulta: 09/02/2022.

Díaz, E.: “La banca cierra el 9% de las oficinas y acomete el mayor ajuste de la década”. *El Economista*, 28 de diciembre de 2021. Enlace: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11542678/12/21/La-banca-cierra-el-9-de-las-oficinas-y-acomete-el-mayor-ajuste-de-la-decada.html>. Ultima consulta: 10/03/2022.

López, M.A.: “La banca española echa el cierre al 10,8% de sus oficinas en un año y marca un mínimo desde 1977”, *Europa Press*, 3 de enero de 2022. Enlace: <https://www.europapress.es/economia/finanzas-00340/noticia-banca-espanola-echa-cierre-108-oficinas-ano-marca-minimo-1977-20220102115049.html>. Ultima consulta: 10/03/2022.

Frost, J.; Gambacorta, L.; Huang, Y.; Shin, H.; Zbinden, P.: “BigTech and the changing structure of financial intermediation”, *BIS Working Papers*, núm. 779, Banco de Pagos Internacionales, 2019.

Gorjón, S.: “Las grandes tecnologías y los servicios financieros: algunos desafíos, beneficios y respuestas regulatorias”. *Banco de España. Boletín Económico*, 2021.

Arana, I.: “China se queda sin efectivo: el móvil desplaza ya a la tarjeta de crédito como medio de pago electrónico”, *El Mundo*, 26 de diciembre de 2017. Enlace: <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2017/12/26/5a4132e6e5fdeab96c8b46a1.html>. Última consulta: 18/03/2022.

Statista: “China, líder del mundo en pagos móviles”, 2019. Enlace: <https://es.statista.com/grafico/18018/uso-del-pago-movil-en-el-punto-de-venta/>. Última consulta: 20/03/2022.

Toplin, J.: “China Mobile Payments Forecast 2021. Government Crackdowns and Innovation Could Disrupt a Mature, Duopolized Market”, *eMarketer*, 29 de octubre de 2021. Enlace: <https://www.emarketer.com/content/china-mobile-payments-forecast-2021>. Última consulta: 20/03/2022.

Redacción de actualidad comercial: “El Corte Inglés incorpora Alipay, la mayor plataforma de pago móvil de China”, *El Corte Inglés*, 1 de marzo de 2018. Enlace: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/comunicacion/notas-de-prensa/el-corte-ingles-incorpora-alipay-la-mayor-plataforma-de-pago-movil-de-china.html>. Última consulta: 16/03/2022.

Redacción BBC News Global: “Cambridge Analytica: la multa récord que deberá pagar Facebook por la forma en que manejó los datos de 87 millones de usuarios”, *BBC*, 24 de julio de 2019. Enlace: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49093124>. Última consulta: 17/03/2022.

Smith, B.: “Project Strobe: Protecting your data, improving our third-party APIs, and sunseting consumer Google+”, *Google*, 8 de octubre de 2018. Enlace: <https://www.blog.google/technology/safety-security/project-strobe/>. Ultima consulta: 17/03/2022.

Ruiz, A.: “Economía digital: el reto de medir la evolución tecnológica”, *Caixabank Research*, Economías y mercados, 16 de julio de 2019. Enlace: <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/actividad-y-crecimiento/economia-digital-reto-medir-revolucion-tecnologica>. Ultima consulta: 22/03/2022.

Martí, S.: “¿Cuáles son las 100 mayores empresas globales por capitalización bursátil?”, *Economía3*, 3 de junio de 2021. Enlace: <https://economia3.com/2021/06/02/445640-las-100-mayores-empresas-globales-por-capitalizacion-bursatil/>. Ultima consulta: 22/03/2022.

NASDAQ, 22 de marzo de 2022. Enlace: <https://www.google.com/finance/quote/AAPL:NASDAQ?sa=X&ved=2ahUKEwiC0cbn19r2AhVCCewKHAd7AtoQ3ecFegQIBhAi>. Ultima consulta: 22/03/2022.

BME, 22 de marzo de 2022. Enlace: https://www.google.com/finance/quote/SAN:BME?sa=X&ved=2ahUKEwizr-Hcl9r2AhXN_KQKHSWpCgQQ3ecFegQIDRAi. Ultima consulta: 22/03/2022.

Redacción: “Ranking de las marcas más valiosas del mundo”, *Bankinter*, Blog de Economía y Finanzas, 27 de enero de 2022. Enlace: <https://www.bankinter.com/blog/empresas/ranking-marcas-mas-valiosas-del-mundo>. Obtenido a través de Brand Finance Global 500 2022. Ultima consulta: 22/03/2022.

Moreno, M.A.: “Esto es lo que gastan las tecnológicas, lideradas por Google, Facebook y Microsoft, en hacer lobby en la Unión Europea: 97 millones de euros anuales y 1.452 lobistas”, *Business Insider*, 31 de agosto de 2021. Enlace:

<https://www.businessinsider.es/cuanto-gastan-google-amazon-apple-hacer-lobby-union-europea-923547>. Ultima consulta: 22/03/2022.

Carbó, S.; García de la Cruz, R.; Rodríguez, F.; Fernández Cerezo, J.: “Barómetro de Innovación Financiera”, *Observatorio de Digitalización Financiera de Funcas*, 2020.

Centro de Investigaciones Sociológicas: “Barómetro de mayo de 2018”, *CIS*, 2018. Enlace: https://www.cis.es/cis/opencm/ES/1_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=14399. Ultima consulta: 23/03/2022.

JP Morgan Wallet. Enlace: <https://www.jpmorgan.com/solutions/treasury-payments/jpmorgan-wallet>. Ultima consulta: 24/03/2022.

Redacción: “La banca cierra más de 3.000 oficinas y recorta 12.100 empleados en España en 2021”, *ElEconomista*, Empresas y finanzas, 6 de febrero de 2022. Enlace: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11603867/02/22/La-banca-cierra-mas-de-3000-oficinas-y-recorta-12100-empleados-en-Espana-en-2021.html>. Ultima consulta: 24/03/2022.

Alf, D.; Gossy, G.; Haider, L.; Messenbock, R.: “Four Ways Banks Can Radically Reduce Costs”, *Boston Consulting Group*, 7 de junio de 2018. Enlace: <https://www.bcg.com/publications/2018/four-ways-banks-can-radically-reduce-costs>. Ultima consulta: 25/03/2022.

Gonzalo, A.: “Santander crea una sociedad para gestionar las sucursales que cierra”. *CincoDías*, *El País*, 30 de abril de 2021. Enlace: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/04/29/companias/1619733360_247022.html. Ultima consulta: 25/03/2022.

Boyle, K.: “Bank of the Future”, *Citi GPS: Global Perspectives & Solutions*, marzo de 2018.

Rojas, L.: “La revolución de las empresas FinTech y el futuro de la Banca”, *CAF - Banco de Desarrollo de América Latina*, 2016.

Fanjul Suárez, J.L.; Valdunciel Bustos, L.: “Impacto de las nuevas tecnologías en el negocio bancario español”, *Universidad de León*, noviembre de 2008.