



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

¿Qué Estrategias Exitosas Plantean las Entidades Financieras Tradicionales ante el Gran Auge de las Fintech?

Autor: Emma María Carrasco Pacheco

Director: Miguel Ángel López Gómez

MADRID | JUNIO 2024

Resumen

Las entidades financieras tradicionales han sido siempre líderes del sector financiero al ser las instituciones capaces de ofrecer los productos y los servicios financieros que los clientes demandaban. Sin embargo, a raíz de la gran crisis financiera de 2008, la desconfianza en las grandes instituciones financieras junto con la evolución tecnológica hizo que nuevas entidades emergiesen y empezasen a quitar protagonismo a las entidades tradicionales. Estas nuevas entidades, caracterizadas por la innovación y la tecnología, se denominan Fintech, y supusieron un gran desafío para las entidades financieras tradicionales.

En este trabajo de investigación, se estudiarán de manera teórica las diferentes estrategias que las entidades financieras tradicionales han adoptado para hacer frente al fenómeno de las Fintech. También se añadirán ejemplos de casos reales por parte de estas entidades tradicionales, para reflejar cómo están aplicando estas estrategias en sus modelos de negocio. Por último, se abordarán los diferentes desafíos y barreras a los que se enfrentarán las entidades como consecuencia de la implementación de estas nuevas estrategias y también se hará hincapié en las perspectivas futuras del sector financiero.

Palabras clave: entidades financieras tradicionales, bancos, Fintech, adaptación, estrategias, tecnología, innovación

Abstract

Traditional financial entities have always been leaders in the financial sector as they are entities capable of offering the financial products and services that customers demand. However, because of the great financial crisis of 2008, distrust in large financial institutions together with technological evolution meant that new entities emerged and began to take the prominence of traditional entities. These new entities characterized by innovation and technology are called Fintech, and they represent a great challenge for traditional financial entities.

In this research work, the different strategies that traditional financial entities have adopted to confront the Fintech phenomenon will be studied theoretically. Examples of real cases by these traditional entities will also be added, to reflect how they are applying these strategies in their business models. Finally, the different challenges and barriers that entities will face as a result of the implementation of these new strategies will be addressed and emphasis will also be placed on the future perspectives of the financial sector.

Key words: traditional financial entities, banks, Fintech, adaptation, strategies, technology, innovation

INDICE DE CONTENIDO

1. Introducción	7
1.1. Contextualización del tema	7
1.2. Objetivos del trabajo	9
1.3. Justificación del tema y motivación personal	10
1.4. Metodología	11
1.5. Estructura de la investigación	12
2. Marco conceptual	14
2.1. Entidades financieras tradicionales	14
2.1.1. Visión global del sistema financiero	14
2.1.1.1. Descripción del concepto de entidades financieras tradicionales	15
2.1.1.1.1. Banca tradicional	16
2.1.1.1.1.1. Evolución de la banca tradicional	17
2.1.1.1.1.2. Principales divisiones de la banca tradicional	19
2.2. Fintech	20
2.2.1. Concepto de Fintech	20
2.2.1.1. Características de las Fintech	21
2.2.1.2. Tipos de Fintech	22
2.2.2. Evolución y crecimiento de las Fintech	24
2.2.2.1. Datos en España	25
3. Estrategias de las entidades financieras tradicionales	27
3.1. Adaptación tecnológica	27
3.1.1. Desarrollo de Fintech propias	29
3.2. Colaboración y asociación con las Fintech	30
3.2.1. Inversión a través de Venture Capital en Fintech	31
3.2.2. Programas de incubadoras y aceleradoras de Fintech	33
3.3. Adquisición de Fintech	34
4. Estudio de casos	37
4.1. Adaptación tecnológica	37

4.1.1.	CaixaBank	37
4.1.2.	BBVA	38
4.2.	Colaboración y asociación con las Fintech	39
4.2.1.	Banco Santander	39
4.2.2.	Barclays	40
4.3.	Adquisición de Fintech	41
4.3.1.	Goldman Sachs	41
5.	Desafíos y barreras	43
5.1.	Regulación y marco legal	43
5.1.1.	Regulación de las entidades financieras tradicionales	43
5.1.2.	Regulación de las Fintech	44
5.2.	Seguridad y ciberseguridad en los datos	45
5.3.	Resistencia al cambio cultural y organizativo	46
6.	Perspectivas futuras	48
6.1.	Enfoque sobre el futuro del sector financiero	48
6.1.1.	Nuevos competidores en el sector financiero	48
6.1.1.1.	Bigtech	49
6.1.2.	Énfasis en la sostenibilidad	49
7.	Conclusiones	51
8.	Limitaciones del trabajo y futuras líneas de investigación	53

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tendencias en las preferencias de pago de los consumidores (prepandemia y durante pandemia)	8
Figura 2: Evolución del número de bancos en la Unión Europea 1999-2021 ...	18
Figura 3: Evolución del número de empleados en el sector bancario en la Unión Europea de 2008 a 2021	18
Figura 4: Número de empresas Fintech a nivel mundial de 2018 a 2021	24
Figura 5: Acumulado de la inversión anual en Startups € de 2016 a 2022	26
Figura 6: Inversión VC en Fintech (2014-2023)	32
Figura 7: Ciberataques (%) por sector 2023	46

1. Introducción

1.1. Contextualización del tema

En la época en la que nos encontramos, la constante evolución de la tecnología ha irrumpido en los diferentes sectores de la economía, afectando la manera de operar de las empresas y la forma en la que se realizan las actividades comerciales. Desde la aparición de Internet, cuyos orígenes se remontan a 1969, se ha vivido una auténtica revolución tecnológica, la cual no puede compararse con ningún otro acontecimiento vivido anteriormente.

En el sector financiero, la digitalización ha tenido un gran impacto, pues se han producido diversos cambios, entre los cuales destacan la manera en la que se ofrecen los servicios y productos financieros, la manera en la que se realizan las transacciones y la manera en la que se gestionan ciertos activos como el dinero. Los pagos electrónicos, la banca en línea, las criptomonedas y el blockchain, son ejemplos de cómo la tecnología ha irrumpido en este sector (Maestre, 2022).

Por medio del último estudio que llevó a cabo MasterCard en España en 2022, se consiguió reflejar el porcentaje de ciudadanos españoles que realizan operaciones bancarias a través de Internet y del móvil, porcentaje que va incrementándose cada año. En 2022 esta cifra fue del 84%, un 9% superior a la de 2020, cuyo valor fue de un 77%. Además, el porcentaje de personas que tienen acceso a Internet y no realizan gestiones online también va disminuyendo, siendo del 16% en 2020 y del 11% en 2022.

Debido a este desarrollo de la tecnología, se han creado determinadas startups que se consideran el futuro de las finanzas, denominadas con el término Fintech ('Finance & Technology'). Estas se refieren a todas aquellas actividades que hacen uso de la innovación y del desarrollo tecnológico para el diseño, oferta y prestación de productos y servicios financieros (CNMV, s.f.).

Las Fintech se caracterizan por haber tenido un vertiginoso crecimiento, el cual puede demostrarse puesto que, en julio de 2023, estas entidades que cotizaron en bolsa tuvieron

una capitalización bursátil de 550 billones de dólares, el doble que en 2019. Este mismo año había más de 272 unicornios Fintech con una valoración de 936 billones de dólares, siete veces más que hace cinco años (Anan et al., 2023).

Estas empresas, impulsadas por la innovación, con un modelo de negocio colaborativo, ágil y centrado en el cliente, han cambiado el panorama financiero existente. Las entidades financieras tradicionales han tenido que enfrentarse al gran auge de las Fintech, auge muy marcado por la pandemia, siendo obligadas a acelerar la transformación hacia el mundo digital pues, como afirma Ana Botín (2019), presidenta del Banco Santander, “la tecnología está cambiando la banca como la conocemos”.

Como puede observarse en la Figura 1, la pandemia propulsó el incremento de la adopción de las tecnologías de un momento a otro. En los momentos previos a la pandemia, el efectivo seguía siendo un método de pago relevante, sin embargo, tras la segunda oleada del COVID 19, su uso disminuyó un 48,45%. Con los pagos por medio del móvil pasó lo contrario, pues su uso se incrementó notablemente, concretamente un 13,58% (Fernández et al., 2021).

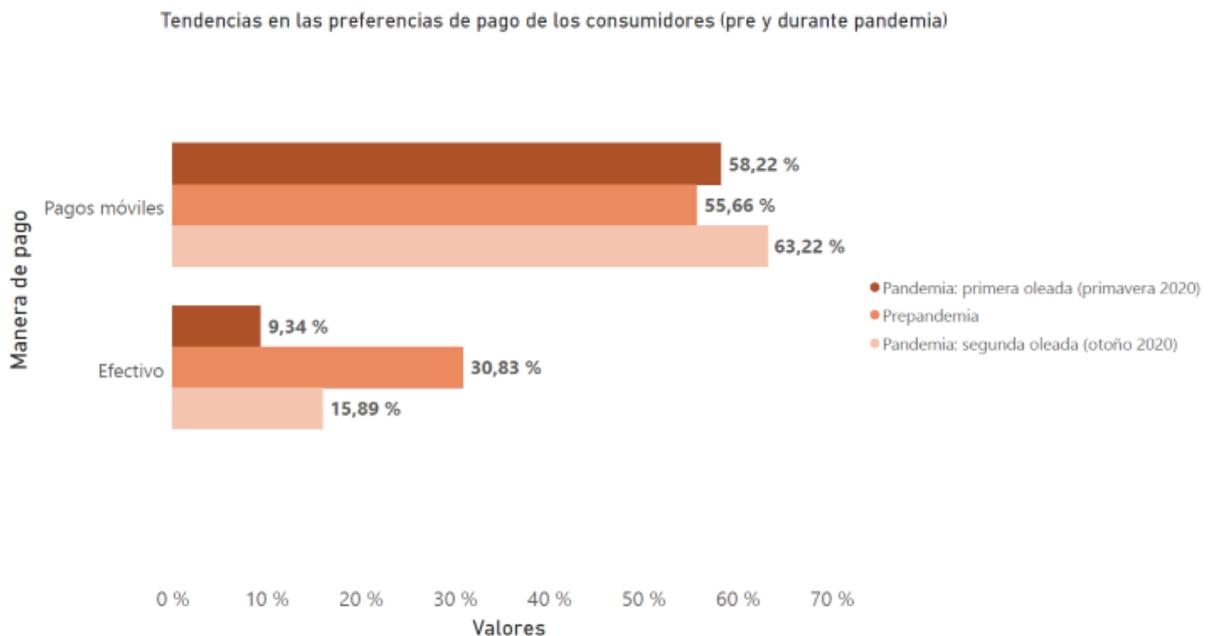


Figura 1: Tendencias en las preferencias de pago de los consumidores (prepandemia y durante pandemia)
Fuente: Elaboración propia con datos procedentes de Funcas (2021)

Por tanto, las entidades financieras tradicionales se enfrentan a un gran reto si quieren mantener su posición en el sector, el cual está cada vez más digitalizado, por lo que deben adaptarse, y por consiguiente deben replantear su modo de operar y sus estrategias. Estas entidades tradicionales son conscientes de que únicamente tienen dos alternativas: transformarse o desaparecer.

1.2. Objetivos del trabajo

El propósito fundamental de este trabajo consiste en estudiar las diferentes estrategias llevadas a cabo por las entidades financieras tradicionales para hacer frente al creciente impacto de las Fintech. Lo que se quiere conseguir es proporcionar una visión completa de la interacción entre ambas entidades en un entorno digital cambiante.

Para poder alcanzar este objetivo general, se deben plantear unos objetivos más concretos enunciados a continuación:

- Examinar el sistema financiero de manera global, poniendo el foco en las entidades financieras tradicionales y sus características, analizando principalmente el segmento de la banca tradicional.
- Definir el fenómeno Fintech, analizando su evolución, sus características y los diferentes tipos, con foco en datos a nivel nacional.
- Identificar y analizar las principales estrategias que han llevado a cabo o están en el proceso de llevar a cabo las entidades financieras tradicionales para hacer frente a las Fintech, analizando las ventajas y desventajas de estas.
- Realizar un estudio de casos reales específicos de entidades financieras tradicionales que hayan obtenido éxito en su adaptación frente al auge de las Fintech, evaluando la eficacia e impacto de estos.
- Identificar los desafíos y barreras a las que se enfrentan las entidades financieras tradicionales a la hora de implementar sus estrategias, haciendo referencia al

ámbito cultural y organizativo, al regulatorio y legal, y al de seguridad y ciberseguridad.

- Proyectar las posibles perspectivas y tendencias más relevantes que tendrán lugar en el futuro del sector financiero.
- Extraer conclusiones a partir del análisis realizado sobre la evolución de las entidades financieras tradicionales y sus estrategias.

1.3. Justificación del tema y motivación personal

Este Trabajo de Fin de Grado abarca principalmente dos conceptos: uno centrado en las entidades financieras tradicionales y otro centrado en las Fintech.

La principal razón por la que se ha llevado a cabo este trabajo de investigación es por la necesidad actual de comprender cómo están respondiendo las entidades financieras tradicionales al nuevo panorama financiero marcado por la innovación y la tecnología, elementos característicos de las Fintech.

Las entidades financieras tradicionales son plenamente conscientes del gran desafío al que se enfrentan, es el propio CEO de J.P. Morgan quien explicó en la carta anual a los accionistas en 2021 que las empresas de tecnología financiera están dando pasos enormes en la creación de productos y servicios de banca física y digital, y que en parte esta es la principal razón por la que las entidades financieras tradicionales cada vez tienen un papel más reducido en el sistema financiero.

El área de las Fintech es un sector de estudio de gran relevancia, pues están creando un futuro diferente y muy tecnológico en el sector financiero, lo que afecta directamente a la economía mundial, por ello es importante entender su modelo de negocio y sus características. Sin embargo, las entidades financieras tradicionales han sido el pilar del sistema financiero, al ser esenciales en el funcionamiento de este. La presidenta del Banco Central Europeo explicó que, aunque la innovación de las Fintech esté remodelando el panorama financiero, las entidades tradicionales seguirán siendo el núcleo de la

economía, ya que este papel solo puede ser abordado por instituciones con un largo recorrido (Banco Central Europeo, 2024). Por esta razón, resulta esencial ser conocedor de las estrategias de estas entidades para adaptarse a la nueva situación y así poder seguir siendo líderes del sector.

La elección de este tema se basó principalmente en su importancia académica, pues como se acaba de explicar es un tema muy relevante y de vital importancia. Sin embargo, esta elección también ha estado marcada por mi gran interés y pasión por el mundo financiero y tecnológico.

Durante varios meses trabajé en el departamento de Venture Capital (VC) de una empresa. En el mundo del VC, una gran parte de las startups son Fintech, por lo que he estado en contacto de primera mano con ellas y conozco su modelo de negocio y funcionamiento. Sin embargo, lo que me causó gran curiosidad fue la otra perspectiva, es decir, la perspectiva de las entidades financieras tradicionales.

Por todo ello, me parece que este trabajo será muy útil para poder entender la situación actual de lo que está ocurriendo, y sobre todo entender que ocurrirá en el futuro y resolver preguntas de gran interés como las siguientes: ¿desaparecerán las entidades financieras tradicionales?, ¿hasta qué punto suponen una verdadera amenaza las Fintech?, ¿cómo están reaccionando las entidades financieras tradicionales?

1.4. Metodología

Para llevar a cabo este trabajo de investigación, se hará uso de una metodología cualitativa, cuyo enfoque se centrará en la exploración, recopilación, análisis y comprensión de la información existente. De esta manera se podrá entender en profundidad los dos principales temas del estudio: las Fintech y las entidades financieras tradicionales, además de la relación que tienen ambas con la tecnología y las estrategias que las entidades tradicionales han implementado o están en el proceso de implementar para seguir siendo líderes en el sector.

Para llevar a cabo este análisis cualitativo, se realizará una exhaustiva revisión de la literatura relacionada con los dos conceptos principales mencionados anteriormente. Para poder obtener toda la literatura disponible se usarán diversas fuentes académicas entre las que destacan plataformas de gran reconocimiento y autoridad como Google Scholar o el repositorio de la biblioteca de la Universidad Pontificia Comillas, artículos e informes elaborados por empresas y autores de reconocido prestigio, opiniones de expertos, revistas académicas y artículos científicos. Además de hacer uso de diferentes informes cualitativos, también se utilizarán bases públicas de datos como Statista, para analizar la evolución a lo largo de los años o realizar comparaciones más numéricas.

Una vez analizados y entendidos los conceptos a modo teórico, la segunda parte de este Trabajo de Fin de Grado se centrará en aplicar esta teoría a la práctica, analizando las estrategias de las entidades financieras tradicionales para hacer frente a las Fintech con casos de estudio relevantes de la actualidad.

Para abarcar este punto, se realizará un estudio basado en la recopilación y análisis de datos, es decir, se realizará una investigación empírica. Por tanto, se trabajará principalmente con informes financieros y bases de datos de las propias entidades financieras tradicionales como pueden ser BBVA o Santander, junto con estudios de compañías del área de las Fintech.

La finalidad de este estudio, llevado a cabo por una combinación de múltiples fuentes de información y colecciones de datos, es entender el fenómeno de las Fintech y principalmente analizar las estrategias que las entidades financieras tradicionales han decidido llevar a cabo para combatir este fenómeno.

1.5. Estructura de la investigación

Para este trabajo de investigación, se tomará como plantilla una estructura clásica organizada en siete bloques. El primer bloque hace referencia a un capítulo introductorio en el cual se contextualiza el tema, se presentan los objetivos que se tratarán de alcanzar,

junto con el porqué de la elección del tema, y por último se explicará la metodología y estructura que se usará para este trabajo.

A continuación, se desarrollará el marco conceptual, apartado donde se explicarán los conceptos principales de este Trabajo de Fin de Grado, pues se realizará una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre las entidades financieras tradicionales y las Fintech.

El tercer bloque hará referencia a las tres principales estrategias a modo teórico que siguen actualmente las entidades financieras tradicionales para combatir a las Fintech. El cuarto bloque consistirá en desarrollar estas estrategias a modo práctico por medio del estudio de casos reales que hayan sido implementados o estén en el proceso de ser implementados por parte de las entidades tradicionales.

Con el quinto bloque lo que se quiere es explicar los diferentes desafíos y barreras a los cuales se pueden enfrentar las entidades financieras tradicionales en el momento de llevar a cabo estas estrategias, como pueden ser desafíos regulatorios, de ciberseguridad o relacionados con cambios culturales y organizativos.

El sexto bloque se centrará en las perspectivas futuras, pues se evaluarán las principales tendencias en el sector financiero. Por último, el séptimo bloque resumirá las ideas clave que se han ido trabajando a lo largo de este Trabajo de Fin de Grado y se llegará a determinadas conclusiones.

2. Marco conceptual

2.1. Entidades financieras tradicionales

Con el objetivo de poder entender y analizar las estrategias que las entidades financieras tradicionales están llevando a cabo en la actualidad, es necesario conocer e interiorizar el concepto de estas. Por esta razón, en este apartado se explicará, en primer lugar, el sistema financiero en general, y a continuación se pondrá el foco en las entidades financieras tradicionales, especialmente en la banca tradicional, puesto que es un componente clave del sistema financiero.

2.1.1. Visión global del sistema financiero

Desde un punto de vista institucional, el sistema financiero se puede definir como el conjunto de entidades, regulaciones, mercados e instrumentos, tanto públicos como privados, que se dedican a la actividad crediticia, bursátil, de seguros y de finanzas; generando, recogiendo, administrando y dirigiendo, tanto el ahorro como la inversión en un sistema político-económico (Garrigues e ICEX España Exportación e Inversiones, 2023).

Un sistema financiero es esencial para una correcta evolución de la economía de un país, cuyo objetivo es alcanzar la estabilidad monetaria y financiera, además de garantizar que los sistemas de pago sean seguros. En el caso de España, el sistema financiero se caracteriza por estar diversificado, ser moderno, competitivo y estar integrado en los mercados financieros a nivel internacional.

Según el Banco Central Europeo, el sector de los servicios financieros se caracteriza por constar de los siguientes elementos principales:

- **Las autoridades reguladoras y las entidades financieras:** las autoridades reguladoras son aquellas que establecen las reglas y normas que deben de seguirse para que haya una estabilidad en el sistema financiero, y estas podrían ser los bancos centrales y las agencias gubernamentales. Por otro lado, las entidades financieras podrían ser los bancos comerciales o instituciones de inversión, y estas son aquellas

entidades que ofrecen una gran cantidad de servicios y productos financieros, siendo los intermediarios entre los prestamistas y prestatarios.

- **Los mercados financieros y sus participantes:** el mercado financiero es el lugar donde se negocian los diferentes activos financieros como pueden ser los bonos y las acciones entre los participantes. Los participantes se clasifican en emisores, que son las personas o empresas que se encargan de emitir los activos, y luego están los inversores que son los encargados de la compraventa de estos.
- **El método de pago:** hace referencia a los métodos empleados a la hora de llevar a cabo transacciones financieras y pueden ser en efectivo o de manera electrónica.

2.1.1.1. Descripción del concepto de entidades financieras tradicionales

Como se acaba de explicar, las entidades financieras son uno de los pilares esenciales del sistema financiero, pues se encargan de facilitar la inversión y promover la estabilidad financiera, por lo que este apartado explicará más en detalle la función de estas.

Las entidades financieras tradicionales son aquellas instituciones que llevan a cabo sus operaciones en el sistema financiero, siendo su principal función actuar como intermediarios entre entidades o individuos que tienen capital extra para invertir y ahorrar, junto con los que buscan financiación, facilitando así el flujo de dinero en la economía. Estas entidades se caracterizan por estar bajo una estricta regulación y también por estar supervisadas por diferentes autoridades financieras a nivel tanto nacional como internacional, con el objetivo de que se garantice la estabilidad en el sistema financiero. Además, estas ofrecen un amplio conjunto de productos y servicios financieros entre los que destacan las cuentas corrientes y de ahorro, los servicios de inversión, los préstamos, etc. (Cornett et al., 2021).

Las entidades financieras tradicionales más relevantes son los bancos, sin embargo, este término también engloba otras entidades como pueden ser compañías de seguros, cajas de ahorro y cooperativas de crédito. Durante mucho tiempo, las entidades financieras

tradicionales han sido la primera opción para aquellas personas que buscaban productos y servicios financieros.

2.1.1.1.1. Banca tradicional

El sistema financiero bancario es la agrupación de instituciones financieras que se estructuran con el objetivo de llevar a cabo sus funciones bancarias, ofreciendo servicios financieros como préstamos o aperturas de cuentas bancarias, y así poder alcanzar soluciones destinadas a abordar las necesidades de mayor prioridad de la población de un país. Estas instituciones financieras se caracterizan por presentar un modelo de negocio centrado en sucursales físicas y por ofrecer una interacción personal con sus clientes muy fuerte (Hudgins y Rose, 2013).

El sistema bancario se encarga de administrar el ciclo económico de forma eficiente, sin perder su potencia ni su dinamismo. Poniendo el foco en los bancos, la RAE define este concepto como una entidad específica dentro del sistema financiero bancario, que tiene por objetivo básico realizar operaciones financieras con el dinero procedente de sus accionistas y de los depósitos de sus clientes. Los principales servicios que ofrecen los bancos son los siguientes:

- **Facilitan la financiación:** los bancos ofrecen a sus usuarios servicios personalizados y proporcionan productos diseñados para satisfacer su demanda crediticia y así estos sean capaces de realizar inversiones, cubrir sus necesidades, expandirse, etc., siendo conscientes de su capacidad financiera. Un ejemplo podrían ser los préstamos hipotecarios y la financiación para coches (Hudgins y Rose, 2013).
- **Estimulan la capacidad de ahorro:** los bancos ofrecen métodos cada vez más flexibles para que se realicen transacciones y pagos seguros por medio de cuentas de ahorro o del mercado monetario entre otros. De esta manera se empuja a los usuarios al ahorro por medio de incentivos y beneficios adicionales como la generación de intereses (Mishkin, 2020).

- **Resguardan el equilibrio financiero:** los bancos dan la seguridad necesaria a sus clientes con respecto al almacenamiento de su dinero ya que gestionan riesgos y cumplen con las regulaciones establecidas (Cornett et al., 2021).
- **Activan la productividad:** los bancos proporcionan préstamos y financiación de diferentes maneras como puede ser en capital tecnológico o maquinaria, con el objetivo de aumentar la productividad y eficiencia de las empresas y así brindar recursos a la sociedad para la producción y comercialización de bienes y servicios (DeLong et al., 2020).
- **Mantienen la circulación de recursos entre emisores y receptores:** los bancos tienen un papel clave en la economía pues actúan de intermediarios, facilitan la concesión de préstamos, participan en transacciones, etc. (Mishkin, 2020).

2.1.1.1.1. Evolución de la banca tradicional

En España, los bancos han sido las entidades financieras dominantes durante mucho tiempo, ya que eran capaces de ofrecer todos los servicios que el cliente demandaba. Sin embargo, hay diversas situaciones que han afectado a este sector y a su evolución, siendo la crisis del 2008 el acontecimiento con mayor impacto. Antes de esta crisis, la banca tradicional operaba en un entorno con un crecimiento económico constante, centrado en una significativa expansión futura.

Esta situación ideal para los bancos se vio alterada puesto que, en 2008, España quedó envuelta en la mayor crisis financiera vivida hasta el momento. Esta crisis derivó de la burbuja inmobiliaria de Estados Unidos en 2007, marcando un periodo de dificultades tanto económicas como financieras, haciendo que la banca tradicional experimentase ciertas transformaciones (Banco de España, 2017).

Como puede observarse en la Figura 2, el número de entidades bancarias ha sufrido una gran caída desde el 2002, año que figuró con un total de 8.993 bancos en la Unión Europea. Desde ese año, este valor ha ido disminuyendo, obteniendo un total de 5.263 bancos en 2021. Por otro lado, la Figura 3 refleja el total de empleados en el sector

bancario desde el año 2008 hasta el año 2021. Al igual que en la Figura 2, los datos también van decreciendo a medida que pasa el tiempo, terminando en 2021 con un total de 2.149 mil empleados en comparación con los 2.790 mil empleados de 2008 (Saravia, 2022).

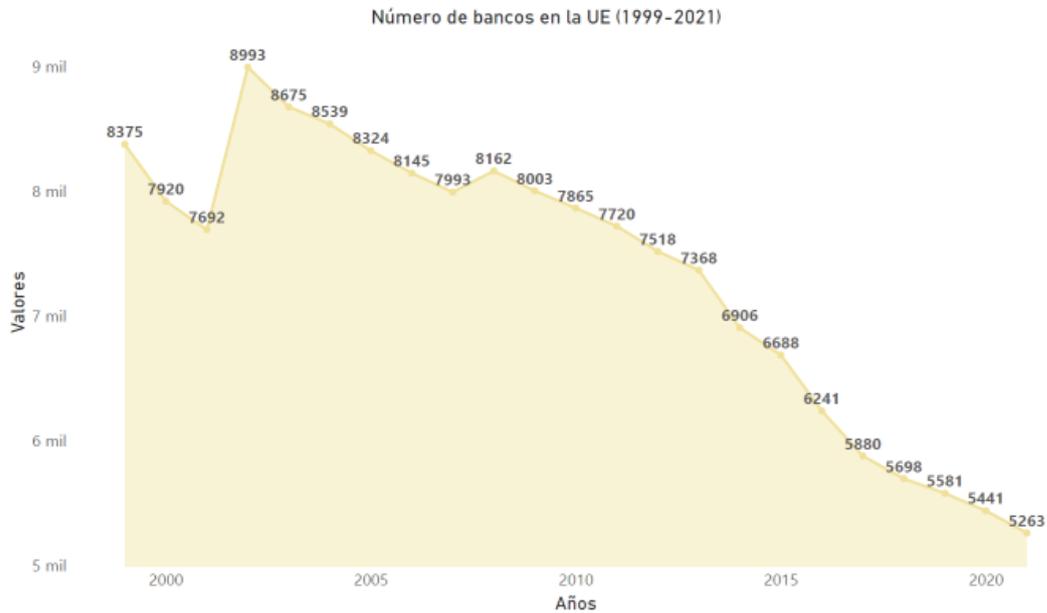


Figura 2: Evolución del número de bancos en la Unión Europea de 1999 a 2021
Fuente: Elaboración propia con datos procedentes del European Banking Federation

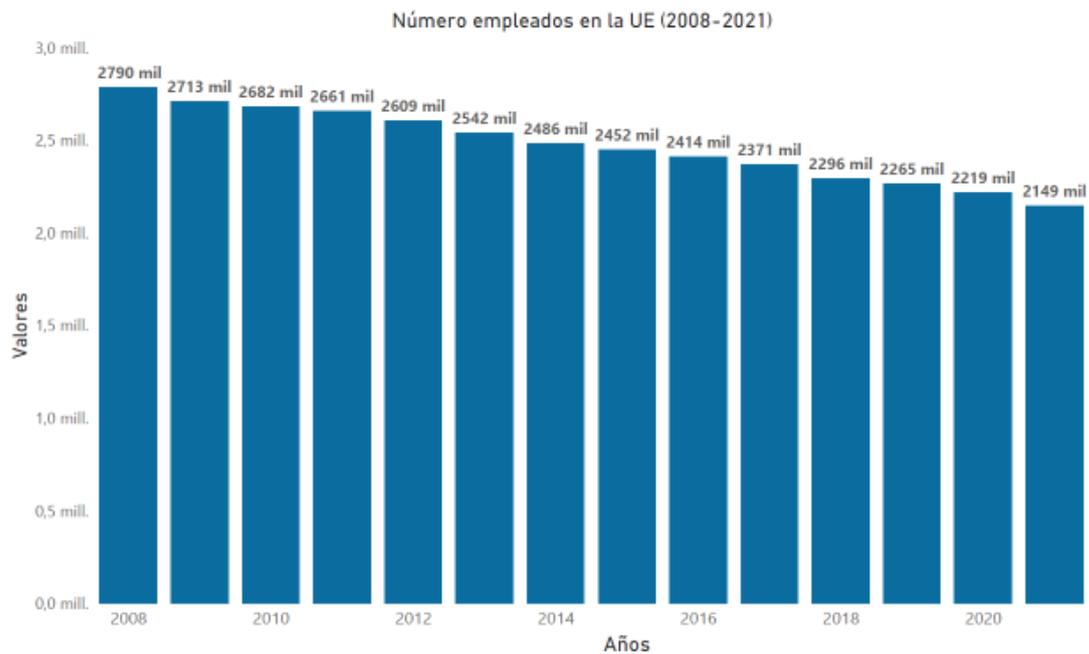


Figura 3: Evolución del número de empleados en el sector bancario en la Unión Europea de 2008 a 2021
Fuente: Elaboración propia con datos procedentes del European Banking Federation

En el caso de España, esta crisis se produjo debido al fuerte vínculo que se había establecido entre la economía española y el sector inmobiliario y de la construcción, pues estos vivieron un gran auge en la década de los 2000. En el momento en el que la burbuja inmobiliaria estalló, los precios de las viviendas se desplomaron y el número de préstamos incobrables aumentó de manera exponencial. La población española culpó a las entidades financieras tradicionales, las cuales sufrieron enormes pérdidas de esta recesión, siendo la mayor consecuencia la pérdida de confianza que se produjo en ellas (Banco de España, 2017).

Este hecho fue clave ya que, entidades que hasta ahora no habían encontrado su hueco en el sector financiero, como es el caso de las Fintech, aprovecharon la situación de desconfianza que existía sobre el Banco Central y el mundo financiero para adentrarse en el sector (Barrera et al., 2022).

A partir de este momento, las Fintech empezaron a tener una gran importancia y empezaron a cambiar los planes futuros de las entidades financieras tradicionales. Es la propia Margarita Delgado, subgobernadora del Banco de España, quien pronunció en 2019 las siguientes palabras:

Hemos pasado de una situación en la que muchos usuarios interactuaban, prácticamente en exclusiva, con una única entidad financiera, a un contexto en el que, por ejemplo, un usuario puede tener una cuenta en una entidad, ordenar sus pagos a través del interfaz que le proporciona otro proveedor y emplear el instrumento de pago que le facilita un tercero.

2.1.1.1.2. Principales divisiones de la banca tradicional

La banca tradicional trata de satisfacer las necesidades financieras ofreciendo diferentes servicios y funciones según a quién se los esté ofreciendo. Entre los segmentos esenciales de esta, se encuentran diferentes tipos de bancos, como pueden ser los siguientes:

- **Bancos de inversión:** La banca de inversión es una división de los servicios financieros que se centra principalmente en facilitar la creación de capital para diferentes entidades. Entre sus principales funciones se encuentran: levantar capital, gestionar salidas a bolsa, opas, comercializar en los mercados financieros y encargarse de las fusiones y adquisiciones de grandes empresas (BBVA, 2018).
- **Bancos minoristas:** La banca minorista es el segmento de la industria bancaria que tiene como objetivo ofrecer servicios financieros a particulares y a Pymes. Este tipo de banca es la más común y engloba una gran cantidad de servicios y productos que tratan de satisfacer las necesidades financieras de los consumidores (Deloitte, s.f.).
- **Bancos comerciales:** La banca comercial es un sector de la industria bancaria cuya actividad principal es proporcionar servicios financieros, como pueden ser cuentas corrientes, préstamos, y productos financieros como planes de pensiones o fondos de inversión a todo tipo de empresas (BBVA, 2018).

2.2. Fintech

2.2.1. Concepto de Fintech

Una vez explicado el concepto de entidades financieras tradicionales, a continuación se explicarán las Fintech para poder tener los conocimientos sobre estas y entender la situación a la que se enfrentan las entidades financieras tradicionales.

Como se ha mencionado previamente en la introducción del documento, el término Fintech proviene de la contracción de las palabras inglesas “Finance & Technology”. Por tanto, este término denomina de manera genérica a todas aquellas actividades financieras que hacen uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación en la prestación de servicios financieros.

Beatriz Rodríguez (2019), especialista en tecnología bancaria del portal Santander Global Tech, explica que el concepto de Fintech tiene como función agrupar a empresas de nueva creación que están empleando una tecnología muy actual para poder ofrecer productos y servicios financieros al público.

Las Fintech han nacido como consecuencia de los cambios socioculturales que han tenido lugar a lo largo de estos últimos años, de la nueva mentalidad del consumidor, de la evolución de sus expectativas y hábitos de consumo, además del interés por entender la manera más eficiente de poder aprovechar la tecnología para mejorar los modelos de negocio existentes. Es por ello por lo que las Fintech tratan de ofrecer productos y servicios financieros que satisfagan al cliente, haciendo más fácil su día a día gracias a la disrupción tecnológica (Alfaro, 2017).

De manera conjunta, EADA Business School y el ISDI elaboraron en 2021 un estudio titulado *'Retos y amenazas del sector Fintech en España. La visión actual y potencial profesión'*, el cual reflejó que el 70% de los profesionales encuestados afirmaban que la expansión de este nuevo modelo de negocio de las Fintech es imparable y trae consigo grandes nuevas oportunidades. Además, el 65% de los encuestados hacían uso ya de los servicios de estas entidades en su día a día.

2.2.1.1. Características de las Fintech

En cuanto a los criterios que más valora el cliente del sector financiero, cliente que ya refleja un perfil digital, destacan los siguientes: la comodidad en las operaciones, la versatilidad de uso y la seguridad. Las Fintech destacan por una serie de características distintivas, entre las cuales se pueden mencionar:

- ❖ **La innovación tecnológica:** las Fintech hacen uso de tecnologías emergentes como inteligencia artificial, plataformas digitales o blockchain para poder ofrecer servicios y productos financieros.

- ❖ **El enfoque en el cliente:** fuerte énfasis en satisfacer las necesidades de los usuarios por medio de experiencias y servicios personalizados.
- ❖ **Agilidad y flexibilidad:** estas nuevas entidades destacan por ser más ágiles y flexibles que las tradicionales. Esta característica les permite adaptarse de manera rápida y eficaz a los cambios en el mercado y ajustar su modelo de negocio a las necesidades del cliente.
- ❖ **Colaboración y asociación:** quieren ofrecer las soluciones que sean más completas y personalizables, por ello tienden a colaborar con otras empresas.
- ❖ **Eficiencia:** alcanzan una mayor eficiencia por medio del aprendizaje automático ya que son capaces de realizar análisis más avanzados de la gran cantidad de datos existentes, automatizar procesos y eliminar los que son innecesarios.
- ❖ **Disrupción en el sector:** las Fintech se han presentado como un gran desafío para las empresas tradicionales, dando lugar a un antes y a un después en el sector financiero (Upbizer, 2023).

2.2.1.2. Tipos de Fintech

Según el modelo de negocio o según el producto y servicio financiero que ofrezcan las Fintech, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) las clasifica en 6 grupos:

- **Finanzas personales:** proporcionan a los usuarios la capacidad de administrar de manera eficiente sus finanzas personales y les permiten analizar diversos productos financieros y compararlos, además les proporcionan la información en tiempo real y realizan predicciones.
- **Criptoactivos:** este término hace referencia a todos aquellos activos que son registrados de manera digital, son respaldados por la criptografía y forman parte de las tecnologías de registros distribuidos, como por ejemplo el blockchain. Cada

vez es más relevante usar como medio de pago en el mercado monedas digitales conocidas como criptomonedas.

- **Pagos electrónicos:** son aquellas herramientas que permiten realizar compras y transacciones mediante dispositivos móviles o electrónicos.

- **Financiación alternativa:** dentro de este tipo de financiación hay una subclasificación:
 - **Préstamos rápidos online:** consisten en préstamos de pequeñas cantidades que se realizan tanto a empresas como a particulares por medio de plataformas de manera inmediata y ágil.

 - **Financiación participativa:** implica conectar por medio de una plataforma a personas que necesitan financiación para sus proyectos, junto con inversores particulares. Esta forma de financiación se conoce como crowdfunding y puede ser de dos maneras, emitiendo ciertos instrumentos financieros como por ejemplo acciones, participaciones o bonos, lo que se conoce como crowdequity, o por medio de préstamos, lo que se llama crowdlending.

- **Asesoramiento y gestión patrimonial:** dentro de este grupo hay varios subgrupos:
 - **Social trading:** plataformas que ponen en contacto a inversores y traders profesionales con el objetivo de que intercambien información y opiniones financieras.

 - **Asesoramiento y gestión automatizados:** plataformas que ofrecen a los clientes tanto asesoramiento como conocimientos para gestionar su capital por medio de la automatización haciendo uso de algoritmos e inteligencia artificial.

- **Identificación online de clientes:** se refiere a todas aquellas empresas que no hacen uso de, por ejemplo la contraseña tradicional, sino que permiten al cliente acceder por métodos más novedosos, como puede ser la identificación facial. Estos métodos se caracterizan por ser más seguros.

2.2.2. Evolución y crecimiento de las Fintech

Obtener estadísticas homogéneas y oficiales sobre la actividad de las Fintech es un fenómeno complejo, por ello es necesario comparar diversas fuentes y así poder contrastarlas. Sin embargo, lo que sí que está claro es el gran crecimiento que ha experimentado este sector junto con el impacto exponencial que ha tenido en el sector financiero. Según datos de la consultora BCG (2023), los ingresos generados por las Fintech a nivel mundial se multiplicarán por seis hasta alcanzar 1,5 billones de dólares en 2030.

En la Figura 4 puede observarse este crecimiento exponencial pues en aproximadamente 3 años, el número de Fintech pasó de ser de 12.131 en 2018 a ser de 26.346 en 2021, es decir, las cifras se incrementaron un 117,17%.

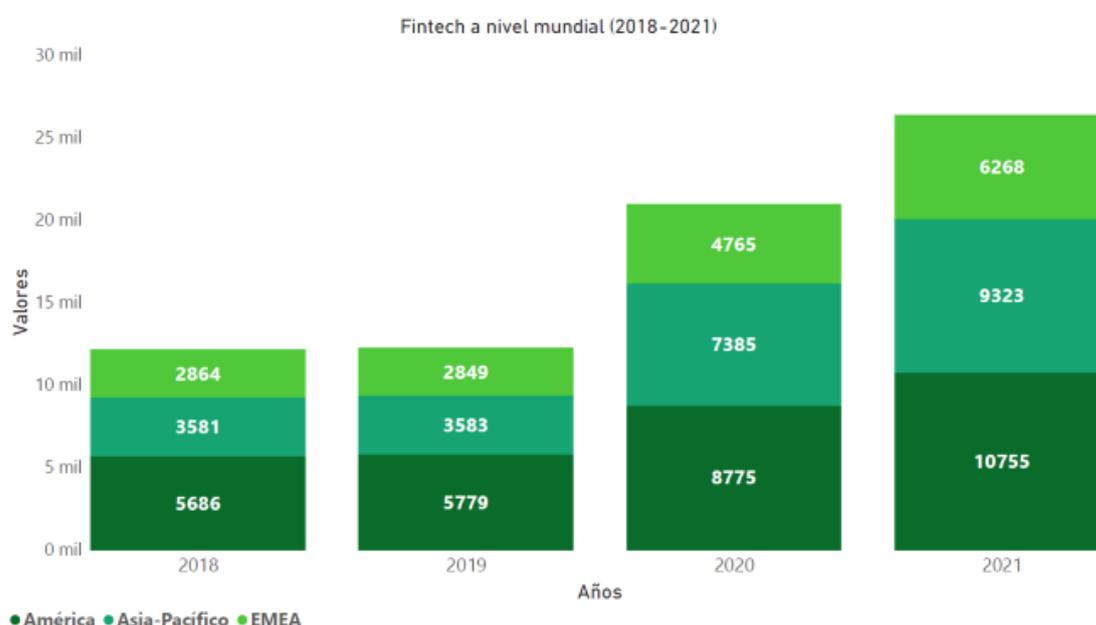


Figura 4: Número de empresas Fintech a nivel mundial de 2018 a 2021

Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo de Asuntos Económicos y Financieros de la Unión Europea en base a datos de Statista (2021)

2.2.2.1. Datos en España

Según las estimaciones de la primera plataforma global de colaboración Fintech, la cual conecta a más de 60.000 startups, llamada Finnovating, se puede afirmar que en España en 2023 operaron un total de 977 Fintech.

Este dato sitúa a España como la tercera potencia en Europa, detrás de Reino Unido y Alemania, que cuentan con un total de 2.439 y de 978 Fintech respectivamente. En términos mundiales, España se encuentra en sexta posición, estando en el podio Estados Unidos con un total de 5.730 Fintech, seguido de la India con un total de 1.512 y a continuación Canadá con un total de 1.376 Fintech (Finnovating, 2023).

Como se puede observar en la Figura 5, el 2021 fue el año récord en la inversión en startups en España, pues se invirtieron alrededor de 4.200 millones de euros en unas 402 operaciones públicas. Al año siguiente, en 2022, se produjo una cierta caída en la inversión, puesto que esta fue de alrededor de 3.370 millones de euros en unas 411 operaciones públicas. En cuanto a 2023, los últimos datos publicados son los que hacen referencia al primer trimestre, el cual cerró con una inversión acumulada de 1.600 millones de euros en startups españolas en 23 operaciones públicas (Finnovating, 2023).

A pesar de que siguen siendo cifras elevadas, si se compara el primer trimestre de 2022 con el de 2023, se puede observar que se ha producido una fuerte caída en la inversión de las Fintech puesto que la cifra de 2022 fue de unos 520 millones, es decir, 780 millones de diferencia. Según el Observatorio de Startups de la Fundación de Bankinter, la disminución de inversión en 2023 se debe principalmente a un cambio en la dinámica del capital hacia inversiones más conservadoras, algo natural frente al entorno de tipos crecientes en el que se encuentra la sociedad (Bankinter, 2024). Con esto puede afirmarse que el sector Fintech español sigue gozando de buena salud y las perspectivas para los próximos años son alentadoras.

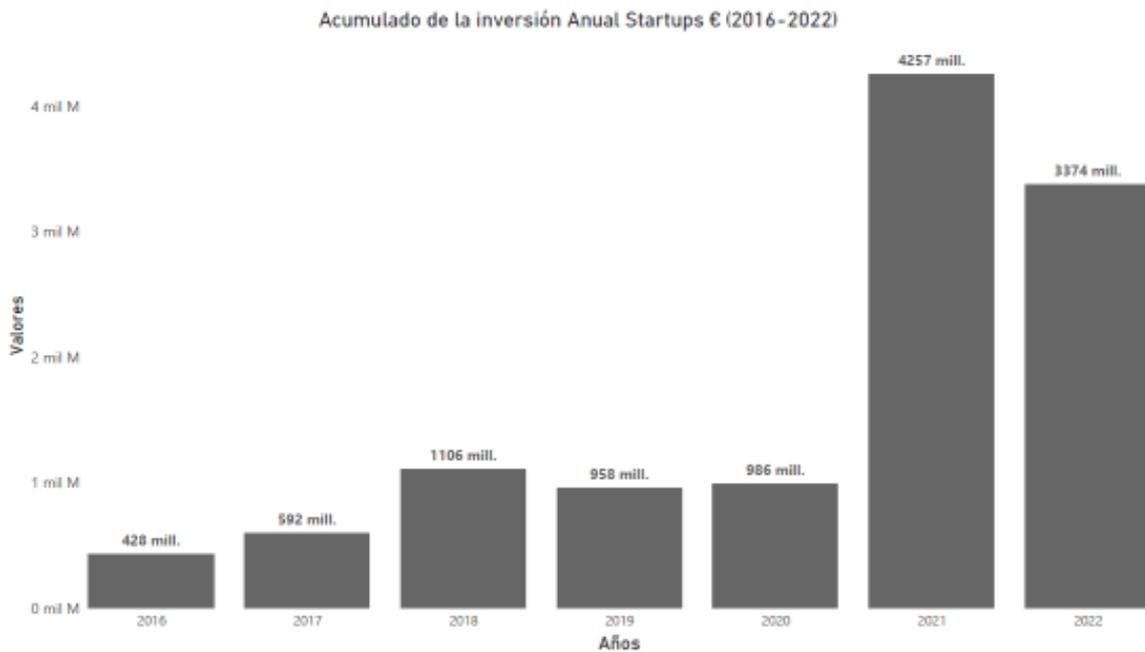


Figura 5: Acumulado de la inversión anual en Startups en euros
Fuente: Elaboración propia con datos de Finnovating (2023)

Tras este análisis de los datos, se puede concluir diciendo que las Fintech se caracterizan por ser uno de los principales motores de innovación y desarrollo en el ámbito empresarial en España. Además, como es lógico, cuantas más personas confien en estas nuevas entidades para atender sus requerimientos financieros, más aumentará el volumen de las transacciones y movimientos de dinero que manejan estas nuevas plataformas.

3. Estrategias de las entidades financieras tradicionales

A continuación se explicarán de manera teórica las diferentes estrategias que las entidades financieras tradicionales han adoptado o están en proceso de adoptar para hacer frente al fenómeno de las Fintech. Las estrategias que se estudiarán son tres: adaptación tecnológica, colaboración y asociación con las Fintech, y adquisición de Fintech.

Las entidades financieras tradicionales se encuentran afrontando un proceso de transformación para ser capaces de superar la disrupción causada por el rápido auge de las Fintech. Sin embargo, en vez de ver la presencia de estas nuevas entidades como algo negativo y una amenaza, las entidades financieras tradicionales están considerando la implementación de ciertas estrategias como puede ser la colaboración o la adaptación tecnológica como el camino a seguir para triunfar. La principal pregunta que surge ante la incertidumbre y el periodo de transición actual es, ¿competir o colaborar?

3.1. Adaptación tecnológica

El Consejo Asesor de Ciencia, Tecnología e Innovación español define la adaptación tecnológica como la modificación de las tecnologías para su incorporación en el ámbito productivo. Además, se añade que la adaptación tecnológica no solo incluye la integración de estas innovaciones, sino también la adecuación de los procesos productivos y organizacionales existentes para asegurar su uso efectivo.

Esta transición tecnológica no es algo que todas las entidades estén dispuestas a afrontar, principalmente por el desembolso de dinero que puede suponer, los conocimientos que esta requiere y el miedo al cambio. Sin embargo, hay otras entidades que sí deciden aceptar el reto de adentrarse en este intento de transformación digital con el objetivo de reorganizar sus rutinas y métodos de trabajo, optimizando sus estrategias para lograr tener unos beneficios mayores gracias al uso de nuevas tecnologías.

Entra en juego el debate de las entidades, de si es mejor quedarse en la situación en la que se encuentran, a pesar de no avanzar y quedarse anticuadas, o por el contrario arriesgarse

y adoptar nuevas tecnologías. Si toman este segundo camino, pueden obtener los beneficios previstos y el liderazgo en el sector que esperaban, o, por el contrario, quedarse por el camino y no triunfar.

Entre las diferentes entidades financieras tradicionales, uno de los sectores que más ha apostado por la innovación tecnológica ha sido el sector bancario. Como afirmó Enrique Sánchez (2022), Head of Enterprise Architecture Strategy de CaixaBank, “la innovación no se puede posponer, pues al igual que el corazón late, las entidades tienen que mantener continuamente el sentimiento innovador para estar preparados para la transformación siguiente”. Esta innovación se remonta tiempo atrás, cuando, por ejemplo, en los años 80 se dio nacimiento a los cajeros automáticos, o cuando se expandió la banca al ámbito online gracias a Internet.

El arquitecto de la infraestructura de Red Hat, Santiago Sinelnicof, argumentó en 2019 que las empresas invierten cada vez más en tres pilares complementarios que son la evolución tecnológica, la adaptación de procesos y metodología de trabajo, y la transformación cultural.

En 2022, la conocida consultora Monitor Deloitte llevó a cabo un estudio conocido como ‘*Digital Banking Maturity*,’ en el cual estableció como líder del ranking de digitalización a nivel mundial al sector bancario español, situándolo en segunda posición, por delante de grandes potencias como Singapur, Noruega y Canadá (Deloitte, 2022).

La adaptación tecnológica en las entidades financieras tradicionales es fundamental y no implica únicamente la incorporación de nuevas tecnologías, sino que también se refiere al proceso de crear soluciones innovadoras que mejoren la eficiencia, la seguridad y experiencia de los clientes.

Las entidades financieras tradicionales están dedicando importantes recursos para modificar su estructura y ajustarse a un nuevo entorno digital y ser así capaces de ofertar sus productos y servicios. Entre las herramientas que han ido integrando, destaca la

inteligencia artificial, el análisis de los grandes volúmenes de datos, la computación en la nube o la cadena de bloques entre otros.

Este esfuerzo tecnológico puede verse reflejado, en el caso de los bancos, en el momento en que se analiza la evolución de sus inversiones tecnológicas. El volumen de inversiones en tecnología de las principales entidades financieras del país ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años. En 2015 se estimó un gasto de 2.615 millones de euros, y este gasto ha aumentado significativamente alcanzando los 4.233 millones de euros a finales de 2020, lo que representa un incremento del 61,8% durante un período de cinco años. Esta tendencia al alza se espera que continúe en los próximos años, impulsada por el acelerado proceso de digitalización generado por la pandemia. Según estimaciones, se prevé que para el año 2025, el volumen total de inversiones en tecnología supere los 6.000 millones de euros (Fernández, 2021).

3.1.1. Desarrollo de Fintech propias

Como acaba de explicarse, muchas entidades financieras tradicionales están invirtiendo en digitalización para poder desarrollar una mayor y mejor tecnología a la hora de ofrecer sus servicios. Por esta razón, muchas de las instituciones han decidido desarrollar esta parte tecnológica optando por integrar el desarrollo Fintech de manera propia como una de las estrategias para hacer frente a este fenómeno, y seguir siendo personajes competitivos en el mercado financiero (Anan et al., 2023).

La gran mayoría de ocasiones en las que las entidades financieras tradicionales optan por desarrollar ellas mismas las Fintech en vez de colaborar con las ya existentes, se debe a que esto les permite crear la entidad desde cero, enfocándose en los objetivos que quieren sus clientes, es decir, personalizan la experiencia, mejoran la integración con los sistemas existentes, mantienen el control sobre la gestión de datos y además crean la entidad con la cultura de la propia organización. A esto se suma el hecho de que crear ellos mismos esta entidad les permite tener el control total y la propiedad intelectual, de modo que estos nuevos negocios se alinean con su visión estratégica y propuesta de valor (Deloitte, 2022).

Esta situación, en la que las entidades financieras tradicionales ponen mayor esfuerzo en la tecnología, es ya un hecho y puede evidenciarse, por ejemplo, con el número de sucursales bancarias físicas activas en los últimos años. Según las últimas cifras publicadas por el Banco de España, desde el 1 de abril de 2022 hasta el 31 de marzo de 2023 han desaparecido alrededor de unas 900 sucursales bancarias, y desde el 31 de diciembre de 2008 han desaparecido un total de 28.304 sucursales (Alonso, 2023).

Como se acaba de explicar, las principales ventajas de esta estrategia son la innovación y competitividad, la eficiencia operativa y la retención y captación de clientes. Sin embargo, es importante tener también en cuenta las desventajas a las que se pueden enfrentar las entidades. El desarrollo e implementación de Fintech propias puede suponer un reto al requerir una gran inversión inicial tanto en tiempo como en recursos financieros al tener que estar manteniendo y actualizando las tecnologías constantemente y tener que hacer frente a una posible resistencia al cambio, principalmente en entidades con una cultura más tradicional.

3.2. Colaboración y asociación con las Fintech

La segunda estrategia que están tomando las entidades financieras tradicionales consiste en establecer relaciones estrechas con las Fintech, por medio de colaboraciones y asociaciones.

La relación entre las Fintech y las entidades financieras tradicionales españolas ha ido variando a lo largo del tiempo. En el momento en el que el fenómeno Fintech surgió a nivel mundial, principalmente después de la crisis financiera global de 2008, la relación entre estas nuevas entidades y el sector financiero tradicional se percibió en términos de competencia directa.

Por un lado, las entidades tradicionales percibieron a estos nuevos actores como una amenaza disruptiva en la hegemonía existente del sector financiero, y por el otro lado, las Fintech pensaban que serían capaces de ofrecer servicios y productos financieros digitales

que sustituirían a los tradicionales. A medida que ha ido pasando el tiempo, la perspectiva de ambas entidades ha ido también evolucionando.

Por un lado, las Fintech reconocieron que reemplazar a las entidades tradicionales sería un gran desafío, aún incluso contando con una ventaja tecnológica competitiva. Por otro lado, las entidades financieras tradicionales se percataron de que algunas de las innovaciones financieras de las que las Fintech hacían uso, podían introducirlas en su modelo de negocio y mejorar sus propios procesos financieros. Como resultado, ambas entidades decidieron plantearse la opción de colaborar en conjunto, pasando de un panorama competitivo a uno en el que destaca la cooperación y colaboración (Fernández y Valverde, 2023).

En el panorama actual, esta colaboración entre las Fintech y las entidades financieras tradicionales se puede llevar a cabo principalmente por medio de dos maneras: inversión a través de Venture Capital en Fintech y con programas de incubadoras de Fintech.

3.2.1. Inversión a través de Venture Capital en Fintech

El Venture Capital, conocido como capital riesgo, se refiere a una forma de inversión financiera a través de la cual, inversores proporcionan capital a empresas emergentes o startups en etapas tempranas, con poca o ninguna historia operativa, pero con un alto potencial de crecimiento e ideas innovadoras y perspectivas muy prometedoras en sectores de rápido crecimiento, principalmente en sectores tecnológicos (Baldrige, 2023).

En el caso de las entidades tradicionales, estas invierten dinero en la Fintech con la que se quiera establecer una asociación, y por medio de esa inversión la entidad pasa a tener una participación accionaria en el capital de la Fintech. Dependiendo de la fase de maduración y crecimiento en el que se encuentre la Fintech hay diferentes maneras de poder llevar a cabo esta inversión: capital “semilla”, capital serie A, capital serie B, capital serie C, o capital en fases finales. Invirtiendo en estas empresas se asume un nivel alto de riesgo, puesto que son empresas que no garantizan un beneficio inmediato (BBVA, 2021).

Muchas entidades financieras tradicionales participan en este tipo de inversión, como pueden ser bancos, compañías de seguros, firmas de gestión de activos, instituciones de inversión, etc. Estas entidades han creado instrumentos propios, concretamente una rama para el Venture Capital cuyo objetivo principal es dar apoyo a startups Fintech y así ser socios financieros de estas.

Como puede observarse en la Figura 6, la inversión en Fintech por medio del VC a nivel mundial ha ido incrementándose año a año desde 2014, llegando a alcanzar en 2021 el máximo pico con un total de 6.831 inversiones con un valor de 121,1 mil millones de dólares. A partir de 2021, las cifras comenzaron a descender, cerrando el 2023 con valores muy similares a los obtenidos en 2020 (Statista, 2024).

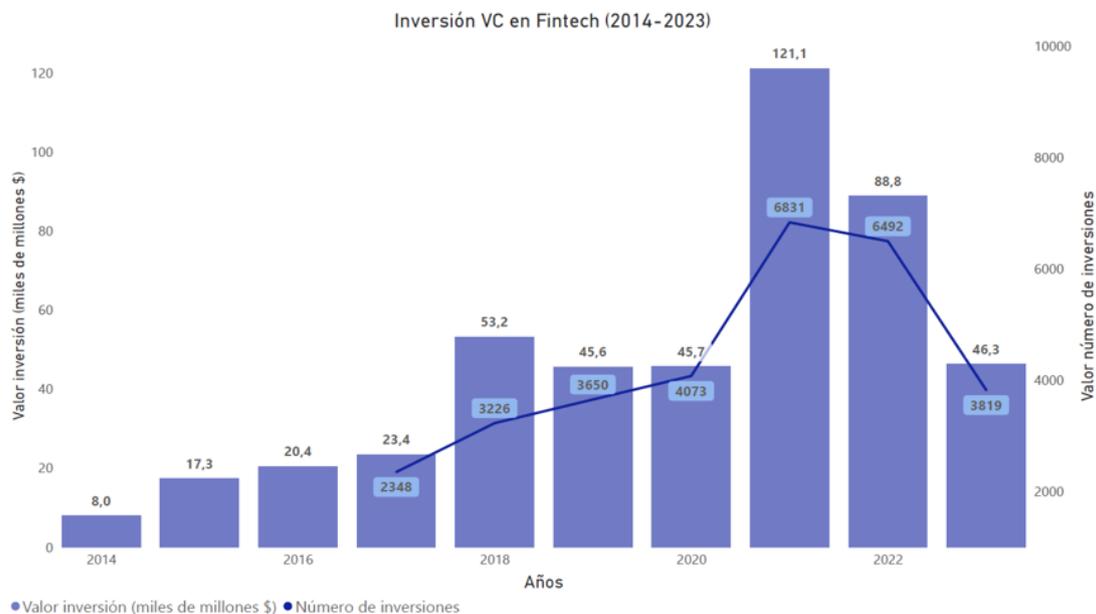


Figura 6: Inversión VC en Fintech (2014-2023)

Fuente: Elaboración propia con datos de Statista (2024)

Por tanto, invertir en Fintech por medio del Venture Capital proporciona a las entidades tradicionales grandes ventajas como puede ser el acceso a las últimas innovaciones tecnológicas mejorando sus capacidades, integrando soluciones innovadoras y manteniéndose competitivas en el mercado. Otra ventaja es la diversificación de su portfolio, teniendo exposición a un sector que se encuentra en un rápido crecimiento y proporciona altos retornos, y también cabe resaltar el potencial de sinergias con las Fintech (Janeway et al., 2021).

Sin embargo, esta estrategia también puede presentar puntos débiles, como puede ser el estar expuesto a un alto riesgo, lo que requiere de un análisis exhaustivo para no incurrir en pérdidas significativas de dinero, y una competencia muy intensa, lo que aumenta la dificultad para encontrar las mejores oportunidades para invertir e incrementa la demanda (Janeway et al., 2021).

3.2.2. Programas de incubadoras y aceleradoras de Fintech

Hay entidades financieras que, en vez de invertir en Fintech por medio de fondos de inversión de Venture Capital, prefieren establecer incubadoras o aceleradoras Fintech. Una incubadora Fintech hace referencia a un programa especializado diseñado para apoyar a empresas emergentes Fintech en sus primeras etapas, mientras que una aceleradora Fintech también es un programa para apoyar a estas startups, pero se centra más específicamente en acelerar su desarrollo y no tanto en su incubación (FasterCapital, 2024).

Estas incubadoras y aceleradoras ofrecen a las Fintech una gran cantidad de beneficios entre los cuales destacan: acceso a recursos, tutorías y apoyo de expertos de la industria, mayor visibilidad para la Fintech y una gran cantidad de contactos y potencial para ayudarles a que su negocio crezca y eventualmente puedan colaborar o integrarse con la entidad financiera.

El proceso para encontrar una incubadora o aceleradora es extenso e incluye muchas incógnitas que se deben abordar:

- **Ubicación:** ¿Dónde se quiere estar situado? Hay ciertos programas que únicamente abren sus puertas a negocios con sede en determinados lugares.
- **Etapa del negocio:** ¿En qué etapa se encuentra su negocio? Hay programas que únicamente trabajan con empresas en etapa inicial, mientras que otros trabajan con negocios más asentados en la industria.

- **Enfoque de la industria:** ¿En qué áreas se quiere centrar? Ciertas incubadoras y aceleradoras solo ofrecen sus servicios a negocios enfocados en determinadas industrias.
- **Estructura del programa:** ¿Cómo se quiere organizar el programa? Cada incubadora y aceleradora dura un periodo de tiempo diferente y ofrece apoyos diferentes, pues algunas se centran más en lo técnico y otras más en lo práctico.
- **Coste:** ¿Qué gastos se está dispuesto a asumir? Algunas incubadoras y aceleradoras ofrecen sus servicios de manera gratuita, mientras que otras cobran una determinada tarifa. Por otro lado, en ocasiones las incubadoras toman una participación en el negocio, mientras que otras ofrecen una financiación libre, sin exigir participaciones de capital (FasterCapital, 2024).

Las principales ventajas de estos programas son, el acceso a innovaciones desde los inicios de la Fintech, lo que facilita la incorporación de las nuevas tecnologías y modelos de negocio; se fomenta un desarrollo de ecosistemas de innovación, pues las entidades tradicionales colaboran de primera mano con las Fintech, adquiriendo de esta manera sus conocimientos y además se fomenta dentro de las entidades tradicionales la cultura de innovación necesaria para integrarse de manera adecuada en el entorno actual.

En cuanto a los desafíos más relevantes de esta estrategia, es importante tener en cuenta que la implementación de estos programas supone una gran inversión de recursos y tiempo para la entidad financiera, y además el éxito no se garantiza, pues no todas las Fintech incubadas y aceleradas tendrán éxito o alcanzarán los objetivos planeados (FasterCapital, 2024).

3.3. Adquisición de Fintech

Una tercera estrategia que las entidades financieras tradicionales están llevando a cabo es la adquisición de las Fintech que más les interesan para así acelerar su propia transformación digital y mantener su poder competitivo en el mercado. Cuando las

entidades financieras tradicionales compran una Fintech, no adquieren una participación accionaria en la empresa, sino que la adquieren en su totalidad pues adquieren todo de ellas, tanto sus activos como su talento, clientes y tecnología, pasando a adquirir el control total de estas.

Durante los últimos años, el sector tecnológico se ha convertido en el más activo a la hora de cerrar operaciones. Ignacio Cea, quien fue director de innovación y ciberseguridad en Bankia, afirmó que en ocasiones la compra de estos negocios es más efectiva que realizar todo el proceso de desarrollar el mismo producto de cero internamente, con las siguientes palabras: “puede hacer lo de siempre, que es abrir un departamento propio de innovación, que es lento, o ir directamente a una innovación abierta, como las Fintech” (PWC, 2023).

La duda que puede surgir frente a esta estrategia es: ¿por qué comprar directamente la Fintech en vez de invertir en ella por medio de, por ejemplo, un fondo de inversión? Las principales razones que responden a esta cuestión son las siguientes:

- **Control estratégico:** cuando una entidad compra este tipo de negocio, adquiere el control total de la Fintech, lo que hace que pasen a dirigir de forma absoluta la dirección estratégica de esta y tomar las decisiones operativas y organizacionales de manera directa, sin intermediarios.
- **Integración más profunda:** comprar este negocio implica que toda la tecnología, empleados y clientes pase a estar en manos de la entidad financiera tradicional, lo que supone una gran variedad de beneficios para esta, como pueden ser mejorar la oferta de productos y servicios, implementar nuevas acciones digitales y soluciones o acelerar el proceso de digitalización.
- **Fortalecimiento de la posición competitiva:** en el momento en el que una entidad decide llevar a cabo una adquisición de una Fintech, este pasa a tener una posición en el mercado más fuerte y poderosa puesto que expande su oferta de productos y servicios (Mao y Zheng, 2024).

Esta estrategia es cada vez más común en el sector financiero por todas las ventajas que se acaban de explicar. Sin embargo, es importante considerar el gran esfuerzo y las complicaciones que esto puede suponer. Los principales desafíos son los siguientes: integración cultural, pues las Fintech y las entidades tradicionales en la gran mayoría de ocasiones tienen culturas organizacionales muy diferentes; riesgos tecnológicos, debido a la compatibilidad de sistemas o la migración de datos; regulación, pues deben alinearse con los requisitos regulatorios de las entidades tradicionales; y por último el coste de adquisición, pues esta compra supone un gran desembolso económico.

4. Estudio de casos

Como se ha explicado a lo largo de este trabajo de investigación, el sistema financiero está compuesto por una gran cantidad de entidades. Para este apartado, dentro de todas las entidades financieras tradicionales existentes, se han seleccionado una serie de ellas muy relevantes tanto a nivel nacional como a nivel internacional que han implementado alguna de las estrategias mencionadas en el punto anterior.

El objetivo de estudiar estos casos específicos es proporcionar una mayor comprensión de estas estrategias, viendo como han sido adaptadas por las diferentes entidades y como cada una ha implementado sus recursos y conocimientos de manera diferente teniendo el mismo objetivo: seguir siendo competitivas y continuar siendo el núcleo del sistema financiero.

Por tanto, este apartado seguirá la misma estructura que el punto 3 (estrategias de las entidades financieras tradicionales), pues se expondrá para cada una de las tres estrategias (adaptación tecnológica, colaboración y asociación con las Fintech y adquisición de Fintech) un caso real de alguna entidad financiera tradicional que haya implementado esta, para un mejor entendimiento de ella.

4.1. Adaptación tecnológica

4.1.1. CaixaBank

En primer lugar, se explicará la estrategia de adaptación tecnológica. Para exponer esta primera estrategia, se pondrá el foco en el desarrollo de Fintech propias. Se usará como ejemplo la plataforma de servicios digitales que lanzó en 2016 CaixaBank, entidad financiera en España, líder en banca minorista. En 2016 este banco español vio la oportunidad de crear una plataforma digital centrada en los jóvenes, que les permitiese acceder a productos financieros y no financieros, con acceso a contenidos digitales y experiencias (CaixaBank, 2020).

Esta plataforma ofrece tres tipos de propuestas de servicios: ImaginKids, enfocada en la educación financiera por medio de juegos, dirigida a niños de hasta 11 años; ImaginTeens, dirigida a adolescentes, jóvenes de entre 12 a 17 años, con contenidos y servicios enfocados en personas que comienzan a realizar sus primeras compras y así se empiezan a adentrar en la gestión de las finanzas personales; y por último Imagin, dirigida a usuarios mayores de edad, que incluye ya una oferta completa de productos y servicios financieros y no financieros (CaixaBank, 2020).

Por tanto, una vez explicado brevemente en qué consiste esta plataforma creada por CaixaBank, se puede observar cómo esta entidad ha utilizado esta estrategia para enfrentarse de manera directa a la competencia. Imagin es un ejemplo tanto de expansión tecnológica hacia servicios digitales, como de una adaptación más estratégica hacia lo que los consumidores demandan actualmente en cuanto a servicios financieros.

Es importante recalcar que el éxito de esta plataforma fue absoluto ya que en 2021, según Smartme Analytics, plataforma centrada en la recopilación de datos en tiempo real del comportamiento de los usuarios en el entorno digital, Imagin se situó como líder entre las Fintech, teniendo una cuota de mercado del 15,3% en España (CaixaBank, 2021).

4.1.2. BBVA

Como segundo caso de adaptación tecnológica, se va a explicar lo ocurrido en Italia con BBVA, una entidad bancaria global con sede en España. Con este caso que se desarrollará a continuación, puede verse como BBVA no ha creado explícitamente una Fintech interna, pero sí que ha adoptado un enfoque similar al de estas al ofrecer una experiencia bancaria totalmente digital centrada en el cliente.

Desde hace varios años, esta entidad financiera tradicional ofrecía servicios mayoristas en Italia, sin embargo, a finales de 2021, el banco vasco tomó la decisión de desembarcar en el país italiano con una oferta minorista completamente digital. El consejero delegado de BBVA, Onur Genç, dijo que la propuesta de valor de este banco se centraba en ser capaces de ofertar los productos y la solidez de un banco tradicional, junto con la

experiencia digital de los clientes. El fin era llevar a Italia lo mejor de estos dos mundos: un banco universal y un banco digital (BBVA, 2021).

El objetivo que quiso alcanzar BBVA con esta propuesta de valor, era ofrecer una banca digital gratuita, creando algo único para el mercado italiano. BBVA decidió elaborar una tarjeta segura sin ningún tipo de numeración impresa (PAN) en ella, con un CVV dinámico. Esta innovación consiste en que cada vez que el cliente realiza una compra se genera una clave en la propia aplicación, lo que aumenta en gran medida la seguridad en las operaciones (BBVA, 2021).

Por tanto, una vez explicado brevemente en qué consiste la propuesta de valor de BBVA en Italia, se puede afirmar que esta entidad ha decidido seguir un enfoque con una clara estrategia basada en la transformación digital tomando la decisión de no adoptar una presencia física en el país italiano.

BBVA fue capaz de entender lo que una gran parte del nicho de mercado demandaba en cuanto a servicios bancarios. Javier Lipuzcoa, responsable de la banca digital de BBVA en Italia afirmó que el objetivo en el país es ser el *'Zero Commission Everyday Mobile Bank'*, que consiste en ofrecer una experiencia de banca móvil sin comisiones, donde el ahorro y el control de los gastos se puedan manejar desde la propia aplicación de manera sencilla (BBVA, 2021).

4.2. Colaboración y asociación con las Fintech

La segunda estrategia que se desarrollará con un caso de estudio es la que se refiere a la colaboración y asociación con las Fintech. Para poder explicar esta estrategia, se estudiarán dos casos, el primero hará referencia a la inversión a través de Venture Capital en Fintech, y el segundo hará referencia a programas de incubadoras de Fintech.

4.2.1. Banco Santander

A continuación, se explicará la estrategia referida a la inversión en VC cogiendo como caso de estudio el Banco Santander, una de las instituciones financieras más grandes del mundo con sede en Madrid. Este banco es uno de los muchos que ha dado nacimiento a una rama centrada en la inversión de capital riesgo.

Santander InnoVentures es el fondo de capital emprendedor del Grupo Santander, que invierte en startups Fintech, el cual nació en 2014. El objetivo de este es invertir en Fintech y así ayudar a los emprendedores por medio de capital y experiencia (Banco Santander, 2020).

Desde su nacimiento, este fondo de inversión ha sido uno de los fondos más activos a nivel mundial puesto que ha invertido en más de 30 empresas Fintech entre las cuales destaca Nivaura, empresa que ofrece automatización en los procesos de emisión y administración de valores; Upgrade, un prestamista alternativo que ofrece crédito asequible a clientes; y Socure, Fintech especializada en la verificación bancaria digital de identidad. La presidenta del Banco Santander, Ana Botín, dijo que el lanzamiento de este fondo les ha permitido ser pioneros en la implementación de nuevas tecnologías, como por ejemplo el blockchain, para así poder ofrecer mejores servicios a los clientes (Banco Santander, 2020).

Por tanto, una vez explicada brevemente en qué consiste la estrategia establecida por el Banco Santander, se puede entender la manera en la que estos han decidido aprovechar el gran auge de las Fintech y obtener rentabilidad económica de ello por medio de la inversión. De hecho, seis años después del lanzamiento de este fondo, tras el éxito que obtuvo, en 2020 Santander tomó la decisión de duplicar los fondos pasando de 200 a 400 millones de dólares y se cambió su denominación, pasando a llamarse Mouro Capital.

4.2.2. Barclays

En el segundo caso, el referido a programas de incubadoras y aceleradoras de Fintech, se va a explicar a continuación el caso de Barclays, uno de los principales bancos a nivel global con sede en el Reino Unido.

Esta institución financiera tradicional creó en 2013 el conocido *Barclays Accelerator*; programa que tiene como objetivo dar apoyo a startups emergentes, concretamente a aquellas que operan en el sector de la tecnología financiera, es decir, a las Fintech. El nacimiento de este programa se debe a la unión producida entre Barclays y el programa tecnológico de inversión e innovación llamado TechsStars. Jes Staley, CEO de Barclays en esos momentos, afirmó que la tecnología es el núcleo de hacer instituciones financieras más competitivas a nivel global y que las Fintech son aquellas entidades situadas al frente de la ola tecnológica que está cambiando la industria (Barclays, s.f.).

Barclays Accelerator es una de las mayores aceleradoras de startups a nivel global con un alto prestigio. Este ofrece un programa intensivo de 13 semanas cuyo principal objetivo es acelerar las startups que participen en él. Durante los 3 meses que dura el programa, las Fintech reciben tutorías de mentores de Barclays expertos en la industria financiera y de TechsStars, expertos en innovación y tecnología. Además, se les ofrece una inversión de hasta 120.000 dólares para que puedan desarrollar su proyecto, junto con la oportunidad de presentar al final del programa su negocio a inversores y líderes de la industria (Barclays, s.f.).

Esta estrategia, que puede ser la gran desconocida de la población dentro de todas las estrategias planteadas, ha sido muy beneficiosa para esta entidad puesto que ha permitido a Barclays adoptar nuevas tecnologías rápidamente satisfaciendo las necesidades de sus consumidores; les ha permitido forjar relaciones comerciales a largo plazo puesto que alrededor del 70% de las Fintech que han formado parte del programa establecerán acuerdos futuros con el banco; y además, esta estrategia ha beneficiado económicamente a la entidad, puesto que estas startups han obtenido un valoración en el mercado de más de 4 mil millones de dólares (Barclays, 2020).

4.3. Adquisición de Fintech

4.3.1. Goldman Sachs

La tercera estrategia explicada previamente ha sido la estrategia de adquisición de Fintech. Para desarrollar este punto, se hará uso del caso de la prestigiosa entidad financiera tradicional de servicios financieros con sede en Nueva York, llamada Goldman Sachs (GS).

En 2018 Goldman Sachs Bank UK tomó la decisión de completar la compra de Clarity Money, que con el tiempo pasaría a integrarse dentro de Marcus by Goldman Sachs. Clarity Money es una Fintech que nació en 2016 con el fin de ayudar a los consumidores a tomar las mejores decisiones financieras. Cuando este banco la adquirió, pasó a formar parte del objetivo de Goldman Sachs de crear una plataforma líder en el mercado que permitiese a sus clientes disponer de productos personalizados para ahorrar y acceder al crédito (Goldman Sachs, 2018).

Stephen Scherr, consejero delegado de GS Bank y responsable de la división de banca de consumo y comercial argumentó la compra de esta aplicación diciendo que los consumidores quieren una mejor manera de gestionar sus finanzas, y que por medio de la adquisición de Clarity Model, aplicación líder en el mercado, podrían conseguirlo (Goldman Sachs, 2018).

La compra de esta Fintech supuso que todo el equipo de ingenieros, diseñadores y especialistas de marketing pasasen a formar parte del grupo Goldman Sachs y, además, Adam Dell, fundador y director ejecutivo de Clarity Model se convirtió en socio del banco. El acuerdo al que llegaron consistió en que Adam Dell continuaría dirigiendo Clarity Model además de formar parte del equipo de alta dirección de GS. Cuando este se incorporó al equipo se quedó impresionado con el equipo de Marcus Sachs y con el compromiso que tenían para transformar los servicios financieros en beneficios del consumidor (Goldman Sachs, 2018).

Por último, con este ejemplo de GS, se refleja perfectamente todo lo que implica adoptar esta estrategia por parte de las entidades tradicionales, permitiéndoles expandirse rápidamente en términos de alcance y tecnología. Con esta adquisición GS aumentó su base de datos de usuarios, aumentó su equipo con los integrantes de la Fintech, y reforzó su competitividad en el sector.

5. Desafíos y barreras para las entidades financieras tradicionales

A continuación se explicarán los principales desafíos y barreras que están afectando o pueden afectar en un futuro próximo a las entidades financieras tradicionales cuando llevan a cabo sus estrategias para enfrentarse al panorama actual de las Fintech. Los desafíos que servirán de estudio en este Trabajo de Fin de Grado son tres: regulación y marco legal, seguridad y ciberseguridad en los datos, y resistencia al cambio organizacional y cultural.

5.1. Regulación y marco legal

La irrupción de entidades dedicadas exclusivamente al medio digital en el campo de los servicios financieros está cambiando el panorama de un sector previamente dominado por las entidades financieras tradicionales.

En este nuevo escenario financiero, se ha originado un debate sobre la regulación que deben seguir estos nuevos integrantes, ya que las normas legales que se les imponen son menos estrictas que las que deben seguir las entidades tradicionales, lo que genera desigualdades en términos de cumplimiento regulatorio y competencia justa.

Este hecho ha abierto un debate que se presenta con el siguiente interrogante: ¿misma actividad, misma regulación?, pues cada vez son más las voces que reclaman redefinir la regulación tanto en las entidades tradicionales como en las Fintech (Restoy, 2021).

5.1.1. Regulación de las entidades financieras tradicionales

Las entidades tradicionales están sujetas a un gran abanico de regulaciones y normativas establecidas por las autoridades financieras y bancarias de cada nación. El objetivo de estas es mantener un orden en el sistema financiero, teniendo en cuenta todos los servicios ofrecidos por las entidades financieras tradicionales como pueden ser los depósitos o los créditos. Otro objetivo de estas es garantizar la estabilidad del sistema al mismo tiempo que se protege a los consumidores y sus intereses (Restoy, 2021).

En el caso de España, la regulación y normativa es establecida por el Banco de España (BdE) y la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), mientras que en el ámbito de la Unión Europea quien tiene el poder es la Autoridad Bancaria Europea (EBA), la Autoridad Europea de Valores y Mercados (ESMA) y el Banco Central Europeo (BCE).

Entre las muchas regulaciones que estas entidades tienen que cumplir, destacan las siguientes:

- **Protección del consumidor:** en España proteger al consumidor financiero es una acción prioritaria por parte de las entidades, por esta razón estos están obligados a proteger tanto los derechos como los intereses de sus clientes ofreciendo transparencia en las informaciones de todos los documentos (BOE, 2004).
- **Lucha contra el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo:** las entidades financieras tradicionales están obligadas a llevar a cabo procedimientos y controles que eviten y detecten todas las actividades que puedan desencadenar un posible lavado de dinero o financiamiento terrorista (EBA, 2023).
- **Controles de riesgo:** las entidades financieras tradicionales están obligadas a establecer políticas que les permitan identificar, medir, monitorear y controlar todos los riesgos vinculados a sus operaciones. Estos riesgos hacen referencia a los riesgos de mercado, de crédito, operacionales, de liquidez, y riesgos legales (CNMV, s.f.).
- **Requisitos de capital:** el organismo regulador de la EBA establece los niveles de capital que deben de mantener las instituciones con el objetivo de poder protegerse en el caso de que tengan pérdidas inesperadas (BCE, 2023).

5.1.2. Regulación de las Fintech

Por otro lado, el marco regulatorio al que están sujetas las Fintech es menos específico y exigente puesto que son entidades disruptivas, novedosas y con modelos de negocio más innovadores. Actualmente, estas entidades únicamente necesitan disponer de una licencia

para actuar como proveedores de servicios financieros en las diferentes actividades que decidan desempeñar.

Es cierto que las Fintech cada vez están teniendo un mayor protagonismo en el sector financiero; los reguladores son conscientes de este hecho y están comenzando a implementar nuevas normativas que aborden las actividades y riesgos de estos nuevos actores (Restoy, 2021).

5.2. Seguridad y ciberseguridad en los datos

El segundo desafío al que pueden enfrentarse las entidades financieras tradicionales hace referencia al tratamiento de los datos. A medida que las entidades financieras tradicionales van llevando a cabo la estrategia de trasladarse al entorno digital, crece el riesgo de que se hagan más vulnerables por un uso intensivo de la tecnología ya que se produce un aumento en la exposición a diferentes riesgos entre los que destacan los ciberataques o fraudes (IBM, 2023).

A pesar de que las entidades financieras tradicionales traten de abordar este gran problema, como se puede observar en la Figura 7, el sector financiero a nivel mundial se ha convertido en uno de los objetivos principales de los hackers, recibiendo entorno al 18,2% de los ciberataques que se producen a nivel mundial, siguiendo al sector manufacturero, sector que ocupa el primer puesto en este tipo de ataques.

Las estadísticas confirman que entre 2013 y 2022 el sector financiero a escala mundial ha hecho frente a más de 12.000 ataques de este tipo. En el caso concreto de España, en el periodo del año 2021 al año 2023 el ataque al sector de servicios financieros también ocupó el segundo puesto, recibiendo el 17% de los ataques de hackers, ocupando el primer puesto el sector tecnológico que se enfrentó al 32% de estos (Statista, 2024).

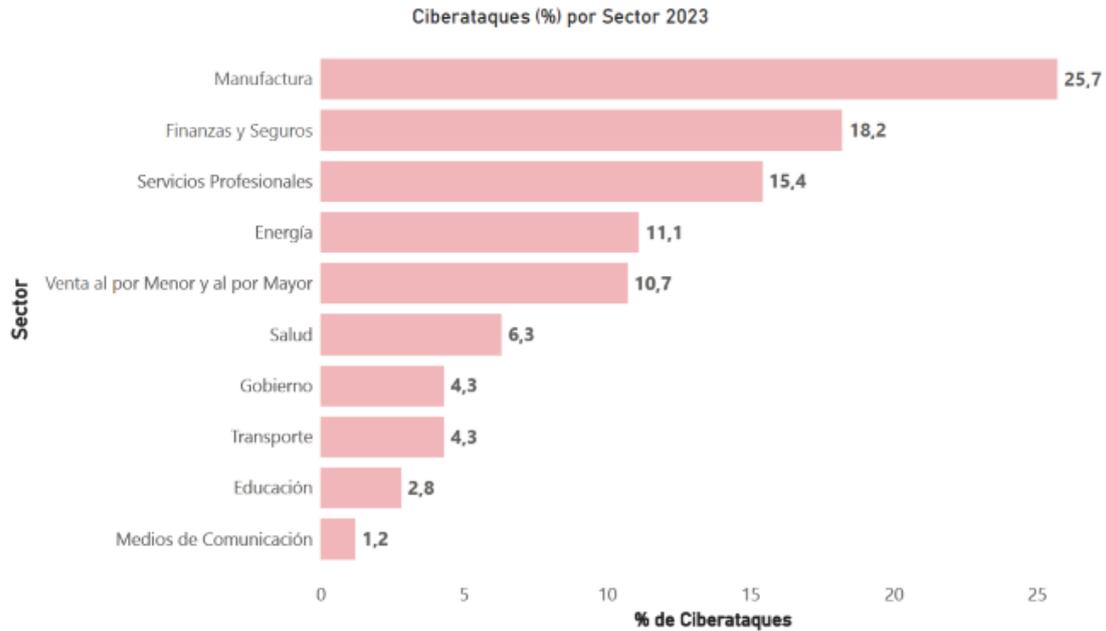


Figura 7: Ciberataques (%) por sector 2023
Fuente: Elaboración propia con datos de Statista (2024)

Para hacer frente a esta situación, el sector financiero está incrementando notablemente su gasto en ciberseguridad, siendo la segunda industria que más gasta en adquirir protección frente a los hackers y virus. A pesar del gran desembolso económico que ya producen las entidades, el 51% de las organizaciones se plantean incrementar más aún las inversiones en seguridad, puesto que el coste promedio de una filtración de datos hoy en día puede alcanzar los 4,45 millones de dólares, cifra que ha aumentado en 3 años un 15% (IBM, 2023).

5.3. Resistencia al cambio cultural y organizativo

El último gran desafío al que se pueden enfrentar las entidades financieras tradicionales en el momento en el que adoptan nuevas estrategias y tecnologías, es a la resistencia al cambio cultural y organizativo.

Raúl Pérez, director adjunto de transformación de BBVA España, explicó que el cambio cultural es la clave para que la transformación se materialice. Sin embargo, a pesar de que son las propias instituciones las que son conscientes de que este cambio es necesario,

muchas veces les cuesta dar este salto por miedo, por no saber hacerlo, por falta de comprensión sobre los beneficios de la innovación, escepticismo, etc. (BBVA, 2018).

Esta resistencia se debe a que muchas de las instituciones tienen estructuras muy sólidas tanto organizativas como culturales, lo que puede dificultar el cambio por parte de empleados y líderes hacia una nueva propuesta de valor impulsada por la innovación.

La consultora Ernst & Young realizó un estudio, tras múltiples conversaciones con líderes en transformación bancaria y con expertos de las propias empresas y llegó a la conclusión de que las instituciones financieras tradicionales deben seguir una serie de pasos explicados a continuación, para abordar y superar esa resistencia al cambio organizacional y cultural (EY, s.f.):

- **Redefinir la transformación:** la transformación no debe centrarse únicamente en cumplir con la regulación y en maximizar los costes, sino que debe centrarse en mejorar las experiencias de los clientes y empleados, pues son los actores fundamentales para alcanzar el éxito.
- **Liderar desde arriba:** la cúpula de las empresas es esencial para que se produzca el cambio pues deben tener una participación directa en el proceso. La comunicación entre los líderes con sus empleados es un punto esencial en la transformación.
- **Reorganizar el talento:** es necesario elaborar una nueva propuesta de valor para atraer y retener a profesionales especialmente con el nuevo cambio tecnológico, pues deben buscar nuevas cualidades y habilidades por parte de los trabajadores.
- **Reevaluar el seguimiento y el monitoreo del desempeño:** el desempeño de las empresas no debe medirse únicamente con métricas financieras, sino que también deben considerarse las no financieras.

6. Perspectivas futuras

6.1. Enfoque sobre el futuro del sector financiero

Como se ha ido mencionando a lo largo de este Trabajo de Fin de Grado, el desarrollo tecnológico es la causa principal que está dando lugar a este fenómeno de reinversión por parte de las entidades financieras tradicionales. Según ha explicado Margarita Delgado, subgobernadora del Banco de España, el futuro de estas entidades está marcado por determinados factores, entre los cuales destacan la transformación digital impulsada por nuevos competidores, tecnologías disruptivas y un creciente énfasis en la sostenibilidad (Banco de España, 2019). A pesar de esta presión a la que están sometidas las entidades financieras tradicionales, se sigue argumentando que las entidades financieras están perfectamente preparadas para enfrentarse al reto que suponen todos estos nuevos factores en el sector.

Arturo Perera, director general del Banco de Inversión Global (BIG), explicó que el futuro es la profesionalización y la dedicación a las actividades que uno realmente sabe hacer. Perera añadió que el momento en el que te concentras en hacer una única cosa y lo haces bien, el cliente ve el valor añadido que tiene la actividad. Por tanto, seguirá habiendo entidades financieras y nuevos integrantes en el sistema, pero las entidades estarán cada vez más enfocadas en una cosa en particular en la que son expertas (Perera, 2022).

A continuación se desarrollarán más a fondo dos elementos que también afectan a las entidades financieras tradicionales y serán muy relevantes en el futuro del sector financiero, que son los nuevos competidores del sector además de las Fintech, y el punto de vista de la sostenibilidad.

6.1.1. Nuevos competidores en el sector financiero

Las entidades financieras tradicionales tienen que tener en cuenta que no únicamente las Fintech han transformado el panorama financiero actual, de hecho existen otros actores que también han llegado para quedarse, como las conocidas Bigtech.

6.1.1.1. Bigtech

Igual que Fintech es la palabra resultante de la unión de “Finance & Technology”, Bigtech proviene de la unión de “Big & Technology” puesto que agrupa a las empresas tecnológicas más grandes del mundo con un modelo de negocio centrado en explotar tanto las tecnologías digitales como los datos. Por tanto, el término Bigtech hace referencia a las grandes empresas cuyo negocio se centra en ofrecer productos y servicios vinculados directamente con la tecnología (Stulz, 2022).

Las Bigtech se diferencian de las Fintech principalmente en su capital, puesto que el de las Bigtech es mucho más grande; en la tecnología, pues es más avanzada; y en la presencial que tienen, pues están por todo el mundo. Entre las Bigtech más relevantes, se diferencian dos grandes grupos, por un lado, están las estadounidenses conocidas como GAFAM, donde se incluyen Google, Amazon, Facebook y Apple; y por otro lado están las chinas, conocidas como BAT, donde se incluye a Baidu, Alibaba y Tencent (Stulz, 2022).

6.1.2. Énfasis en la sostenibilidad

Por último, es relevante mencionar el punto de la sostenibilidad, puesto que se ha convertido en una prioridad clave en el sector financiero. La sostenibilidad en el ámbito financiero hace referencia al proceso por el cual las entidades integran en su modelo de negocio los llamados factores ESG, que son los factores ambientales, sociales y de gobernanza; factores que cada vez son más valorados por parte de los inversores, consumidores y reguladores (CNMV, s.f.).

El hecho de que con mayor frecuencia se demande una mayor transparencia y responsabilidad corporativa, hace que las entidades financieras integren los criterios ESG de manera sistemática, desarrollando productos financieros verdes o fondos de inversión sostenibles entre otros (CNMV, s.f.).

La tecnología sigue siendo un elemento muy importante ya que la digitalización es uno de los elementos que ha favorecido a las entidades a disminuir su huella ambiental, pues

la dependencia de recursos físicos disminuye y además las técnicas de la inteligencia artificial también favorecen la transparencia y la gestión de la sostenibilidad (CNMV, s.f.).

La sostenibilidad está dando forma al futuro del sector financiero, por lo que las entidades tradicionales deben de continuar adoptando y promoviendo este área para mantenerse competitivos.

7. Conclusiones

A lo largo de este Trabajo de Fin de Grado se ha estudiado la manera en la que las entidades financieras tradicionales se han enfrentado al desafío que suponen las Fintech. Estas nuevas entidades financieras destacan por ofrecer un enfoque innovador y tecnológico, lo que ha hecho que se redefina el panorama financiero global.

Por medio del análisis e investigación de las diferentes estrategias implementadas por las entidades financieras tradicionales, se puede concluir diciendo que la respuesta que han mostrado estas ha sido una respuesta multifacética y estratégica, enfocada en la innovación y adaptación de la nueva realidad financiera. Las estrategias adoptadas han sido las siguientes: adaptación tecnológica, colaboración y asociación con las Fintech, y adquisición de Fintech.

En primer lugar, se ha podido observar como la estrategia de la adaptación tecnológica ha sido de vital importancia, concretamente el desarrollo de Fintech propias. Las entidades financieras tradicionales están invirtiendo y dedicando muchos de sus recursos para tratar de modificar su estructura y ajustarse así al entorno digital. Este hecho no solo optimiza las operaciones de estas, sino que responde a las necesidades que demandan los clientes, permite a las entidades tradicionales incorporar innovaciones disruptivas sin alejarse de su estructura y experiencia financiera, y hace que tengan un control más directo sobre las tecnologías.

En segundo lugar, se ha podido ver como la colaboración y asociación entre las entidades financieras tradicionales y las Fintech ha sido una estrategia muy exitosa, especialmente por medio de la inversión en Venture Capital y la creación de programas de incubadoras y aceleradoras de Fintech. Esta estrategia permite, por un lado a las entidades tradicionales acceder a nuevas tecnologías, competencias y modelos de negocio sin tener que desarrollarlos ellas mismas dentro de la propia entidad; y por otro lado las Fintech se benefician de las ventajas y características de las entidades tradicionales, como puede ser la experiencia, los clientes y la confianza que se tiene en ellas.

Por último, se ha podido analizar como la adquisición de las Fintech también es una estrategia clave. Esta estrategia es la vía más rápida para incorporar tecnologías innovadoras y personas con los conocimientos necesarios en las entidades financieras tradicionales. Además, por medio de esta estrategia, no únicamente se acelera la transformación digital, sino que también se obtienen ventajas competitivas en el mercado, puesto que se eliminan ciertas barreras competitivas.

Por tanto, estas estrategias muestran un enfoque muy proactivo por parte de las entidades financieras tradicionales en una era marcada por el cambio tecnológico. Como se ha podido analizar por medio de este trabajo de investigación, aunque el auge de las Fintech ha sido un desafío muy relevante, que en un primer momento pudo interpretarse como una amenaza y competencia, la realidad es que este auge ha ofrecido una oportunidad vital a las entidades financieras tradicionales de revitalizar, fortalecer y reinventar sus modelos de negocio.

Es relevante recalcar que, a pesar de que las estrategias mencionadas previamente han sido beneficiosas para las entidades tradicionales, estas estrategias también han supuesto una serie de desafíos y barreras para las entidades financieras tradicionales en temas regulatorios, de ciberseguridad y de resistencia al cambio. Esto implica que estas entidades financieras tradicionales deben seguir estando alerta y deben seguir adaptándose continuamente para mantenerse competitivas con respecto a los desafíos actuales a los que se enfrentan y con respecto a los nuevos desafíos y competidores que puedan surgir en el futuro.

En conclusión, este Trabajo de Fin de Grado ha puesto de manifiesto que la aparición de las Fintech no ha hecho que las entidades financieras tradicionales simplemente traten de sobrevivir, sino que ha hecho que estas entidades prosperen y potencien su crecimiento en un nuevo sistema financiero caracterizado por estar en constante evolución. Por todo lo dicho, se espera que el futuro del sector financiero sea un espacio compartido donde la colaboración, convivencia y cooperación entre las entidades financieras tradicionales y las Fintech sea crucial para el éxito y estabilidad de este.

8. Limitaciones del trabajo y futuras líneas de investigación

Por último, en este apartado se describirán las principales limitaciones a las que se han hecho frente durante la realización de este trabajo de investigación, además de abordar las posibles líneas de investigación que sería interesante analizar en el futuro sobre el campo de las entidades financieras tradicionales y las Fintech.

A lo largo de este trabajo de investigación, se ha podido tomar conciencia de la gran relevancia que presenta en la actualidad este tema, ya que la aparición de las Fintech ha sido un fenómeno a nivel mundial y ha afectado al modelo de negocio de las entidades financieras tradicionales, las cuales son uno de los pilares básicos del sistema financiero y de la economía. Por tanto, debido a la gran magnitud y cantidad de información de este tema, no ha sido posible abordarlo de manera completa y profundizar en un único Trabajo de Fin de Grado.

La principal dificultad que ha surgido a medida que se llevaba a cabo este trabajo de investigación, ha sido la disponibilidad y acceso a ciertos datos ya que mucha información es confidencial. A pesar de que en sus documentos oficiales las entidades financieras tradicionales si muestran muchas de sus cifras a lo largo de los años, obtener datos actualizados o históricos de las Fintech resulta más complicado, ya que estas no están obligadas por temas regulatorios a publicar esta información, lo que ha hecho que no se haya podido incorporar una parte más numérica en este trabajo de investigación.

En relación con posibles futuras líneas de investigación, sería muy interesante continuar estudiando las estrategias que las entidades financieras tradicionales vayan adoptando en los próximos años frente a los desafíos que vayan surgiendo en el entorno. Con esta posible futura línea de investigación también se examinaría la estabilidad del sistema financiero y sus nuevos competidores.

También sería muy útil analizar los efectos a largo plazo de las estrategias que se han planteado en este Trabajo de Fin de Grado, incluyendo un análisis más cuantitativo centrado en la rentabilidad, adquisición y retención de clientes y en la evolución de los

productos y servicios financieros que se ofrecen por parte de las entidades financieras tradicionales. Además, sería interesante que, una vez se haya recopilado la información cuantitativa, se comparen las diferentes estrategias y de este modo se pueda ver cuál es la más efectiva.

Finalmente, sería de gran relevancia académica analizar la perspectiva de las Fintech, ya que, aunque hayan sido parte del estudio de este Trabajo de Fin de Grado, el foco de este ha estado en las entidades financieras tradicionales. Sería conveniente realizar un estudio más detallado de las Fintech para poder conocer la manera en la que han adaptado sus modelos de negocio, operaciones y servicios tras las estrategias llevadas a cabo por las entidades tradicionales para adaptarse a este nuevo fenómeno de la innovación y digitalización, y así poder evaluar si estas estrategias les han limitado o potenciado en el sistema financiero.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Emma Carrasco Pacheco, estudiante de E2-Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "¿Qué estrategias exitosas plantean las entidades financieras tradicionales ante el gran auge de las Fintech?", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
6. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
7. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
8. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 20/05/2024

Firma: Emma Carrasco

Bibliografía

Alfaro, P. (2017). *Fintech y banca tradicional, de la mano para liderar la transformación del sector - KPMG Tendencias*. KPMG Tendencias. Recuperado de: <https://www.tendencias.kpmg.es/2017/12/fintech-y-banca-tradicional-de-la-mano-para-liderar-la-transformacion-del-sector/>

Alonso, J., Anguren Martín, R., Manzano, M., & Mochón, J. (2023). Las crisis bancarias de 2023: causas y papel de los gestores bancarios, los supervisores y los reguladores. *Revista de Estabilidad Financiera/Banco de España*, 45 (otoño 2023), p. 25-50.

Alonso, M., Crespo, L., Gutiérrez, A., Gutiérrez, E., Moral-Benito, E., Moreno, A., Posada, D., Tello-Casas, P., & Trucharte, C. (2023). *La accesibilidad presencial a los servicios bancarios en España: Informe de Seguimiento 2023* (No. 2320). Banco de España.

Álvarez, C. (2018). El futuro de la banca: adaptarse o morir. *BBVA Noticias*. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/futuro-banca-adaptarse-morir/>

Anan, L., Isaza, D. C., Figueiredo, F., Flötotto, M., Jerenz, A., Krivkovich, A., Nadeau, M., Olanrewaju, T., Orlando, Z., & Vassallo, A. (2023). Fintechs: a new paradigm of growth. *McKinsey & Company*. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/fintechs-a-new-paradigm-of-growth>

Autoridad Bancaria Europea. (2023). *Directrices sobre la gestión del riesgo de LD/FT*. Recuperado de: https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Guidelines/2023/EBA-GL-2023-04/Translations/1061461/GLs%20on%20MLTF%20risk%20management%20%28EBA%20GL%202023%2004%29_ES_COR.pdf

Baldrige, R. (2023). Understanding Venture Capital. *Forbes Advisor*. Recuperado de: <https://www.forbes.com/advisor/investing/venture-capital/>

Banco Central Europeo. (2023). *El BCE mantiene sin variación los requisitos de capital en 2023, dado que las entidades de crédito siguen mostrando capacidad de resistencia*. European Central Bank - Banking Supervision. Recuperado de: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/pr/date/2023/html/ssm.pr230208~8971619db2.es.html>

Banco Central Europeo. (2023). *Number of employees, Euro area (changing composition), World (all entities), Euro area (changing composition), Annual*. BCE. Recuperado de: <https://data.ecb.europa.eu/data/datasets/SSI/SSI.A.U2.122C.N30.1.A1.Z0Z.Z>

Banco Central Europeo. (2024). *Fomentar la confianza en el camino que tenemos por delante*. BCE. Recuperado de: <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2024/html/ecb.sp240320~28c9a70818.es.html>

Banco de España (2017). Informe sobre la crisis financiera y bancaria en España, 2008-2014. Recuperado de: https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/InformacionInteres/ReestructuracionSectorFinanciero/Arc/Fic/InformeCrisis_Completo_web.pdf

Banco de España. (2019). Entrevista a la Subgobernadora. Recuperado de: https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/MemoriaSupervisionBancaria/19/Entrevista_a_Subgobernadora.pdf

Banco Santander. (2020). Santander duplica su compromiso para invertir en Fintech a 400 millones de dólares con Mouro Capital, un nuevo fondo con mayor autonomía. *Banco Santander*. Recuperado de: <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa/2020/09/santander-duplica-su-compromiso-para-invertir-en-fintech-a-400-millones-de-dolares-con-mouro-capital-un-nuevo-fondo-con-mayor-autonomia>

Barclays. (s.f.). *About the Accelerator*. Barclays. Recuperado de: <https://home.barclays/who-we-are/innovation/barclays-accelerator/about-the-accelerator/>

Barrera, N. A., Robledo, S., & Zarela, M. (2022). Una revisión bibliográfica del Fintech y sus principales subáreas de estudio. *Economicas Cuc*, 43(1), 83-100.

BBVA. (2021). BBVA desembarca en Italia con una oferta 100% digital. *BBVA NOTICIAS*. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/bbva-desembarca-en-italia-con-una-oferta-100-digital/>

BBVA Spark. (2021). ¿Qué son las rondas de financiación Serie A, Serie B y Serie C en una ‘startup’? *BBVA Spark*. Recuperado de: <https://www.bbvaspark.com/contenido/es/noticias/glosario-open-innovation-que-son-las-rondas-de-financiacion-serie-a-serie-b-y-serie-c-en-una-startup/>

Bhattacharyya, D., Dietz, M., Edlich, A., Höll, R., Mehta, A., Weintraub, B., & Windhagen, E. (2023). Global Banking Annual Review 2023: La gran transición bancaria. *McKinsey & Company*. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/global-banking-annual-review-2023-la-gran-transicion-bancaria/es>

CaixaBank. (2020). *CaixaBank convierte Imagin en una plataforma de servicios digitales y lifestyle*. Comunicación. Recuperado de: https://www.caixabank.com/comunicacion/noticia/caixabank-convierte-imagin-en-una-plataforma-de-servicios-digitales-y-estilo-de-vida-para-2-6-millones-de-jovenes_es.html?id=42311

CaixaBank. (2021). *Primer aniversario de la plataforma digital impulsada por CaixaBank*. Comunicación. Recuperado de: <https://www.caixabank.com/docs/comunicacion/70776.pdf>

Carrubba, J., Choi, J., Corelli, P., Dab, S., Erande, Y., Goyal, D., Jauregui, J., Koserski, J., Morris, N., Pande, A., Rada, F., Risley, M., Rotman, F., Sénant, Y., Suri, S., Tripathi, S., & Varma, R. (2023). *Reimagining the future of finance*. BCG & QED Investors.

Recuperado de: <https://web-assets.bcg.com/69/51/f9ce8b47419fb0bb9aeb50a77ee6/bcg-qed-global-fintech-report-2023-reimagining-the-future-of-finance-may-2023.pdf>

Cea, I. (2018). *La industria bancaria española frente a los nuevos modelos de negocio «Fintech». ¿Competencia, colaboración o integración? «fintegration»*. ICADE. Revista De La Facultad De Derecho, (101). Recuperado de: <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/8399/8411>

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (s.f.). *Las finanzas Sostenibles*. CNMV. Recuperado de: https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Fichas/GR02_Fin_sostenibles.pdf

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (s.f.). *¿Qué es Fintech?*. CNMV. Recuperado de: https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Fichas/GR03_Fintech.pdf

Cornett, M. M., Erhemjamts, O., & Saunders, A. (2021). *Financial markets and institutions*.

De la Cruz, J. (2019). 'Fintech' y 'Bigtech': qué son y por qué compiten con la banca. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2019/12/16/actualidad/1576495233_052660.html

Deloitte. (2022). *Digital Banking Maturity 2022*. Deloitte Spain. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/strategy/articles/digital-banking.html>

Deloitte. (s.f.). *El futuro de la banca minorista en España*. Deloitte Spain. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/financial-services/articles/futuro-banca-minorista.html>

Deloitte. (s.f.). *Fintech, la revolución tecnológica en la industria financiera*. Deloitte Spain. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/financial-services/articles/fintech-la-revolucion-en-finanzas.html>

DeLong, G., Smith, R. C., & Walter, I. (2020). *Global banking*. Oxford University Press.

EADA Business School. (2021). Retos y amenazas del sector FinTech en España. *EADA Business School*. Recuperado de: <https://www.eada.edu/es/actualidad/noticias/2021/04/retos-y-amenazas-del-sector-fintech-en-espana>

EY. (s.f.). *Estrategias de transformación para líderes bancarios*. Recuperado de: https://www.ey.com/es_do/transformation-strategies-banking-leaders

FasterCapital. (2024). *Encuentre la incubadora fintech adecuada para su negocio*. Recuperado de: <https://fastercapital.com/es/contenido/Encuentre-la-incubadora-fintech-adecuada-para-su-negocio.html>

FasterCapital. (2024). *Pros and cons of using a corporate incubator to finance your startup*. Recuperado de: <https://fastercapital.com/content/Pros-and-cons-of-using-a-corporate-incubator-to-finance-your-startup.html>

Fernández, F. R., Solas, P. C., & Valverde, S. C. (2020). Radiografía del sector fintech español. *Cuadernos de información económica*, 274, 25-31.

Fernández, F. R., Solas, P. C., & Valverde, S. C. (2021). Pagos minoristas, Pagos en efectivo, Pagos digitales, Transferencias P2P, COVID-19. *Cuadernos de información económica*, 282, 37-43.

Fernández, F. R., & Valverde, S. C. (2023). Efectos competitivos del sector fintech: innovación y retos. En *Reformas de la competencia* (pp. 89-103). FUNCAS. Recuperado de: https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2023/05/Reformas-de-la-competencia__Capitulo-4.pdf

Finnovating (2023). *FinTech Global Vision Report 2023*. Recuperado de: <https://finnovating.com/fintech-global-vision-report/>

Funcas. (2023). *¿Reconfiguración del ecosistema FinTech europeo?* Funcas. Recuperado de: <https://www.funcas.es/odf/reconfiguracion-del-ecosistema-fintech-europeo/>

Fundación Innovación Bankinter. (2024). Tendencias de inversión en España 2023. *Observatorio del Ecosistema de Startups en España*. Recuperado de: <https://www.fundacionbankinter.org/wp-content/uploads/2024/01/Informe-tendencias-de-inverison-en-Startups-Espana-2023-1.pdf>

Garrigues & ICEX España Exportación e Inversiones. (2023). *Guide to business in Spain 2023*. Recuperado de: https://www.guidetobusinessinspain.com/wp-content/uploads/2023/09/Anexo-2_GuidetobusinessinSpain-2023_INVESTINSPAIN.pdf

Goldman Sachs. (2018). *Press Releases - Marcus by Goldman Sachs Announces Acquisition of Clarity Money*. Goldman Sachs. Recuperado de: <https://www.goldmansachs.com/media-relations/press-releases/current/announcement-15-apr-2018.html>

Hartmann, P., Molitor, P., & Mongelli, F. P. (2022). *Financial integration and structure in the Euro Area*. Banco Central Europeo. Recuperado de: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/fie/ecb.fie202204~4c4f5f572f.en.pdf>

Hudgins, S. C., & Rose, P. S. (2013). *Bank management & financial services*.

IBM. (2022). *Going digital: los cinco grandes retos de la banca*. Think España. Recuperado de: <https://www.ibm.com/blogs/think/es-es/2022/09/07/going-digital-los-cinco-grandes-retos-del-sector-de-la-banca/>

IBM. (2023). *Cost of a data breach 2023*. Recuperado de: <https://www.ibm.com/reports/data-breach>

Janeway, W. H., Nanda, R., & Rhodes-Kropf, M. (2021). Venture capital booms and start-up financing. *Annual Review of Financial Economics*, 13, 111-127.

Maestre, R. J. (2022). *Qué es Fintech y por qué es el futuro de las finanzas*. IEBS Business School. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-fintech-finanzas/>

Mao, M. Q., & Zheng, H. (2024). Fintech mergers and acquisitions. *Journal of International Money and Finance*, 143, 103076.

MasterCard. (2022). El 84% de los españoles ya realizan sus operaciones de banca a través de Internet y móvil, un 9% más que hace dos años. *MasterCard Newsroom*. Recuperado de: <https://www.mastercard.com/news/europe/es-es/noticias/notas-de-prensa/es-es/2022/noviembre/el-84-de-los-espanoles-ya-realizan-sus-operaciones-de-banca-a-traves-de-internet-y-movil-un-9-mas-que-hace-dos-anos/>

Mishkin, F. S. (2020). *The Economics of Money, Banking and Financial Markets* (The Pearson Series in Economics).

Modelos de Plan de Negocios. (s.f.). *Las empresas FinTech en España: datos y estadísticas*. Modelos de Plan de Negocios. Recuperado de: <https://modelosdeplandenegocios.com/blogs/news/fintech-espana>

Perera, A. (2022). *El futuro de los bancos españoles*. Finanzas.com. Recuperado de: <https://www.finanzas.com/podcasts/futuro-banca-en-espana.html>

PricewaterhouseCoopers. (2023). *Tendencias globales de la industria de M&A: 2023*. PwC. Recuperado de: <https://www.pwc.es/es/deals/tendencias-globales-industria-ma-2023.html>

Rae. (s. f.). *Banca* / *Diccionario de la Lengua Española*. «Diccionario esencial de la lengua española». Recuperado de: <https://www.rae.es/drae2001/banca>

Restoy, F. (2021). *Fintech regulation: how to achieve a level playing field*. London: Financial Stability Institute, Bank for International Settlements. Recuperado de: <https://www.bis.org/fsi/fsipapers17.pdf>

Saravia, F. (2022). *Banking in Europe: EBC Facts & Figures 2022*. European Banking Federation. Recuperado de: <https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2023/05/Banking-in-Europe-EBF-Facts-and-Figures-2022.-Updated-2023.pdf>

Statista. (2024). *Distribution of cyberattacks across worldwide industries in 2023*. Recuperado de: <https://www.statista.com/statistics/1315805/cyber-attacks-top-industries-worldwide/>

Statista. (2024). *VC investment in fintech globally 2014-2023*. Recuperado de: <https://www.statista.com/statistics/1254781/vc-backed-funding-worldwide-fintech/>

Stulz, R. M. (2022). Fintech, Bigtech, and the future of banks. *Journal of Applied Corporate Finance*, 34(1), 106-117.

Torrego, J.M. (2022). *El año 2022 cierra con 3.365M€ invertidos en un total de 411 operaciones públicas*. El Referente. Enlace: <https://elreferente.es/actualidad/inversiones-startups-espana-2022/>

Upbizzor (2023). *Startups Fintech*. Upbizzor. Recuperado de: <https://www.upbizzor.com/inversion-privada/fintech-startups>