

icade núm. 101 [Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales]

Monográfico

FinTech: la tecnología en las finanzas. Oportunidades y desafíos

Artículos

1. La industria bancaria española frente a los nuevos modelos de negocio «Fintech» (IGNACIO CEA)

Artículos

1 La industria bancaria española frente a los nuevos modelos de negocio «Fintech»

¿Competencia, colaboración o integración? «fintegration»

IGNACIO CEA

Director Corporativo de Estrategia e Innovación Tecnológica, icea@bankia.com

Sumario:

- I. Introducción. Transformación de la actividad bancaria y el impacto de la última ola tecnológica. Los modelos de negocio FinTech de mayor impacto para las entidades. Breve referencia a la PSD2. ¿Tenemos que pensar en modo «Fintech» los bancos?
- II. ¿Evolución y competencia o integración? Adopción de los modelos de negocio FinTech, («Fintegration») que sean posibles para la entidad y supongan eficiencia y competitividad. Competencia con el resto. la experiencia de Bankia
- III. Bibliografía

RESUMEN: El sector bancario está en un proceso continuo de transformación que no deja de ser un reflejo de los cambios profundos que se están produciendo en la sociedad como consecuencia de las nuevas tecnologías. Hoy los bancos están en lucha por el cliente no solo con otros bancos, sino con todo tipo de «no-bancos» que desarrollan los modelos de negocio FinTech. En este contexto de transformación digital planetaria, no solo actúan exclusivamente *startups*, sino las grandes tecnológicas (como las denominadas «GAFAs»), las Telecom o los grandes retailers que deciden desarrollar productos y servicios financieros, conformando una nueva competencia en los modelos de negocio FinTech. Analizaremos en este artículo la reacción de la industria bancaria ante la irrupción de estos nuevos servicios y estos nuevos competidores: cómo debe abordarse los nuevos modelos de negocio sin ignorar los objetivos de eficiencia y rentabilidad, cuáles serán realmente viables, cuándo debe establecerse la colaboración con las compañías que pueden desarrollarlos («fintegration»), o cuándo procede como única alternativa la pura competencia. Para concluir plantearemos las líneas generales de la estrategia planteada por Bankia en este nuevo contexto representadas por su participación en el Fintech Hub Insomnia y la *startup* Nettit.

PALABRAS CLAVE: Sistema bancario # tecnología financiera # transformación digital # nuevas tecnologías # empresas incipientes # bancarización

THE SPANISH BANKING INDUSTRY AND THE NEW BUSINESS MODELS «FINTECH»

ABSTRACT: The banking sector is changing as a result of the social transformation derived from new technologies. Within this context, banks fight for clients not just against other banks, but against non-banking FinTech competitors: startups, telecoms, big techs and big retailers. The diversity of these actors creates a thoroughly new state of competition, characterised by the reaction of classic credit entities, which is herein analyzed from the viewpoint of efficiency, profitability, and the eventual need of cooperation with FinTechs. This strategy is preferable to pure competition against FinTechs in cases like Bankia, as shows the collaborative experience hold with the FinTech Hub Insomnia and Nettit, a NTT Group startup.

KEYWORDS: Banking system # financial technology # digital transformation # new technologies # startups # banking penetration

Fecha de recepción: 16/05/2017

Fecha de aceptación: 12/06/2017

I. INTRODUCCIÓN. TRANSFORMACIÓN DE LA ACTIVIDAD BANCARIA Y EL IMPACTO DE LA ÚLTIMA OLA TECNOLÓGICA. LOS MODELOS DE NEGOCIO FINTECH DE MAYOR IMPACTO PARA LAS ENTIDADES. BREVE REFERENCIA A LA PSD2. ¿TENEMOS QUE PENSAR EN MODO «FINTECH» LOS BANCOS?

Financial Technology o FinTech es un término que se refiere al uso de la tecnología para ofrecer soluciones financieras. El origen del término se remonta a principios de los años noventa y algunos refieren su origen en el Proyecto *Financial Services Technology Consortium*, promovido en su momento por Citigroup para facilitar los esfuerzos de cooperación tecnológica (HOCHSTEIN, 2015). Sin embargo, sólo a partir de 2014⁴⁾ el término FinTech ha atraído la atención de los reguladores, a la industria financiera y los consumidores por igual. Este concepto FinTech se refiere ahora a un Sector relevante y en rápido crecimiento a nivel global que representa, según se interprete, entre 12.000 millones y 197.000 millones de dólares en inversión a partir de 2014 (LODGE, ZHANG & JEGHER, 2015). Creemos que es interesante desde la perspectiva del análisis que se pretende por este artículo, la colaboración de la industria bancaria tradicional y las empresas que conforman este sector, el dato que representa esta diferencia en el volumen de las inversiones realizadas, dependiendo de si se consideran las nuevas empresas o, por el contrario, el espectro completo de inversión en nuevos modelos de negocio apoyados en la tecnología realizada por las instituciones financieras tradicionales (en otras palabras, la propia inversión FinTech de la industria bancaria establecida).

FinTech se entiende por tanto en 2017 como un único y reciente matrimonio de servicios financieros y tecnología de la información. Sin embargo, la interrelación de las finanzas y la tecnología tiene una larga historia. Los Bancos no dejan de ser esencialmente gestores e intermediarios de información. Los desarrollos financieros y tecnológicos han estado estrechamente entrelazados y su evolución siempre ha sido conjunta. La crisis financiera mundial de 2008 fue un hito y es parte de la razón por que el FinTech ahora está evolucionando hacia un nuevo paradigma de comprensión de la industria, por la influencia de las últimas innovaciones y cambios tecnológicos. Este es el contexto que está teniendo una enorme influencia en la Industria bancaria actual, en el que las entidades tradicionales están sometidas a una enorme tensión para reducir sus costes en un entorno de bajos tipos de interés que presiona sobre sus márgenes. Sus clientes demandan nuevos productos y servicios personalizados, más adecuados para sus necesidades y una nueva forma de comunicarse y de ejecutar operaciones. Así las cosas para los bancos tradicionales, éstos tienen que abordar la irrupción de este nuevo tipo de compañías que ofrecen servicios financieros basados en una aproximación y control de la « *experiencia cliente* », a las que podemos añadir también el calificativo de «nativas digitales» al desarrollarse en un ecosistema esencialmente digital, y que son capaces de ofrecer servicios aparentemente más efectivos, más rápidos y más competitivos en precio. Precisamente en este escenario de concurrencia con los bancos, cuya estrategia para su *transformación digital* pasa por los mismos objetivos, es en el que cada uno de ellos debe analizar si aceptan el reto y colaboran con ellas o no (GALIANA, 2016).

A la fecha de preparación de este artículo, el último Informe de Estabilidad Financiera del Banco de España (2017) advertía del impacto y riesgos que en la eficiencia del Sistema tienen los nuevos modelos de negocio denominados FinTech y el esfuerzo que las Entidades deben desarrollar para no quedarse atrás, realizando la recomendación de elaborar estrategias efectivas de adaptación. Así señala el Informe que «el negocio de la banca tradicional se enfrenta al desafío que supone el desarrollo de nuevas tecnologías y la aparición de las empresas denominadas fintech». Afirma el regulador que el sector, «se enfrenta al reto de la transformación tecnológica que afecta al modo en el que se proporcionan y se usan ciertos servicios bancarios» (BANCO DE ESPAÑA, 2017, p. 52). Añade que «estas innovaciones, entre las que se encuentran el uso de diferentes dispositivos móviles, el procesamiento de mucha información de manera muy rápida –big data– o las nuevas tecnologías de tratamiento de información a distancia o en la nube, suponen una alternativa a la posibilidad de seguir mejorando en eficiencia y ofrecer servicios nuevos, o de mayor calidad, a sus clientes» (BANCO DE ESPAÑA, 2017, p. 52). Estos comentarios son realizados en el contexto de la principal preocupación del regulador, el incremento de la rentabilidad en todo momento del Sistema, que continúa en una senda preocupante al continuar en 2016 en valores que no alcanzan el 5%²⁾ de media en el Sector (sí bien no es el caso de Bankia).

La necesidad de la implantación de una estrategia de innovación y evolución tecnológica en la industria bancaria española es un hecho asumido por sus principales responsables. J.I. Goirigolzarri (2016)³⁾ describe el proceso de transformación y ajuste que está sufriendo el sistema bancario español y el impacto general que están suponiendo los nuevos modelos de negocio basados en el uso intensivo de la tecnología. Hacemos nuestros estos comentarios que nos sirven para contextualizar adecuadamente una primera cuestión muy básica, el «cómo», esto es, en términos de rentabilidad, debemos las Entidades bancarias «pensar» en modo FinTech. También como advertía el regulador, la aproximación de cualquier estrategia de evolución tecnológica de los modelos de negocio de una Entidad deberá en todo momento plantearse en clave de eficiencia y mejora necesaria de su competitividad tal y como el propio GOIRIGOLZARRI señala en esta revista⁴⁾.

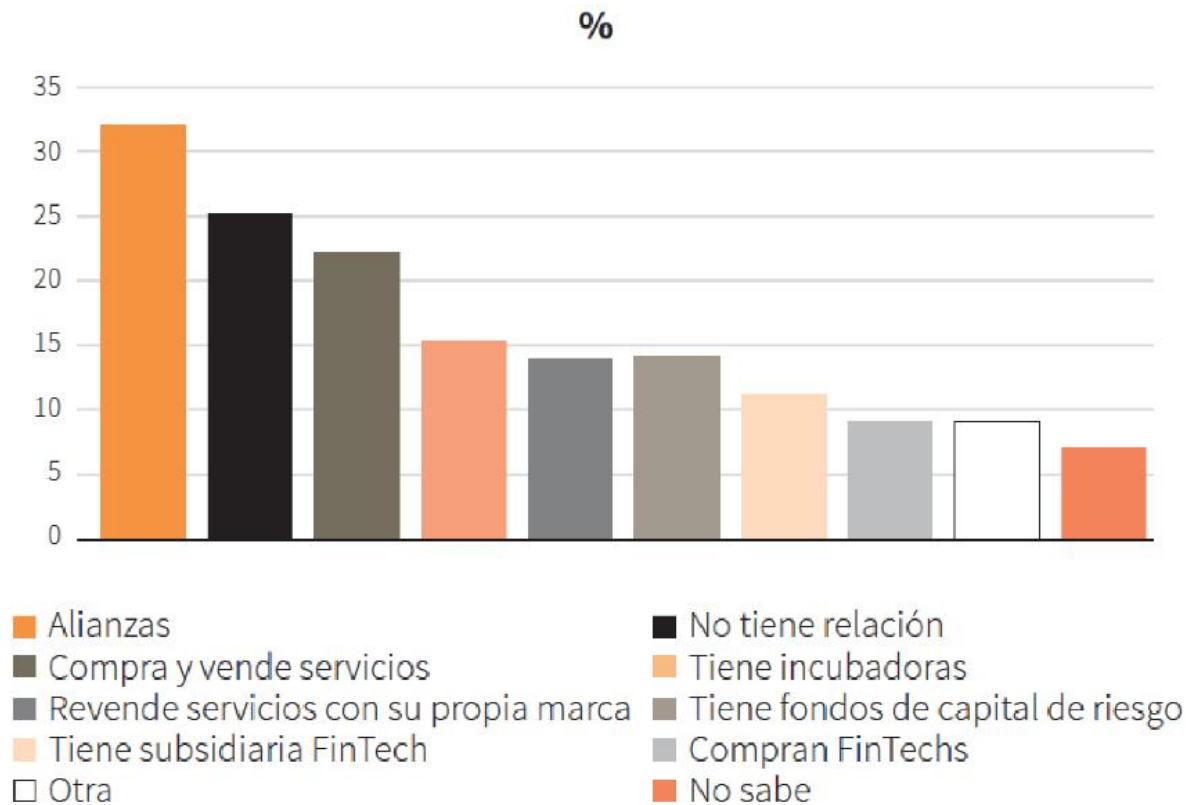
Igualmente es conveniente considerar al analizar las posibilidades de integración o cooperación, que actividades o modelos de negocio FinTech son los que resultan necesarios o estratégicos para las Entidades, frente a aquellos que claramente no tienen interés o simplemente se han configurado ya como una competencia establecida. En este sentido, es posible desarrollar una topología de la industria de FinTech, de los nuevos modelos de negocio a los que se enfrenta la industria bancaria tradicional en este proceso de transformación. Básicamente comprenden en nuestra opinión actualmente cinco áreas principales de incidencia y confluencia con la estrategia de una Entidad Financiera: (1) financiación e inversiones, (2) operaciones y gestión de riesgos, (3) pagos e infraestructura, (4) seguridad de datos y monetización de la información, y (5) interfaz de los productos y servicios, en un modelo de relación con los clientes caracterizado por la tecnología. Además de estas categorías, según se produce la intervención de la administración en estas actividades, se extiende el uso de la tecnología de cumplimiento («RegTech»), a facilitar la adopción de la propia regulación, que está por otro lado sufriendo una profunda transformación para su adaptación a este nuevo entorno FinTech (por ejemplo, la PSD2 que comentaremos más adelante).

Se ha configurado la innovación, la evolución y adaptación de los modelos de negocio de cualquier Entidad al nuevo entorno de la tecnología en una de las principales líneas estratégicas siempre con los objetivos de mantener la eficiencia y competitividad, y un mecanismo de implantación de esta estrategia es la adaptación o adopción de estos modelos de negocio FinTech. Esta es una idea además compartida por el sector. En efecto, el consenso sobre la magnitud y trascendencia futura de estos impactos en la industria bancaria, de la transformación que están impulsando los nuevos modelos de negocio según las nuevas infraestructuras tecnológicas, puede calificarse como generalizado. Se vienen publicando por consultoras y prensa especializada habitualmente encuestas que establecen el estado de la opinión del sector.

Destaca recientemente, en particular, la realizada por un informe de PWC (2017), que proponía una lectura certera de la evolución de la competencia entre bancos y FinTechs y su significado para el mercado español. La conclusión mide el alcance de la preocupación del Sector sobre el impacto que suponen los nuevos modelos de negocio FinTech: nada menos que «el 83% de los encuestados pertenecientes al sector financiero tradicional –bancos, compañías de seguros, agencias de valores, gestoras de activos, brokers...– reconoce que la llegada de nuevos competidores –empresas tecnológicas, de comercio electrónico, compañías de telecomunicaciones, startaups, proveedores de infraestructuras...– está teniendo un efecto disruptivo en el sector hasta el punto de estar poniendo en riesgo parte de su negocio. Una proporción que aumenta hasta el 95% cuando se les pregunta solo a los directivos de la banca. Además de la pérdida de cuota de mercado, las FinTechs están presionando a la baja los márgenes y la rentabilidad de la entidades financieras, como reconoce el 67% de los encuestados».

El siguiente gráfico expone el tipo de relación que se plantea con las empresas FinTech los Bancos:

Gráfico 1. Tipo relación empresas FinTech Bancos



Fuente: PWC (2017)

La encuesta establece igualmente los ámbitos de actividad de la industria bancaria más expuesta a su transformación por estos nuevos modelos de negocio. «Pero, ¿qué partes del mercado están más amenazadas? Los encuestados en el informe aseguran que la banca *retail* –o de consumo–, el negocio de los medios de pago y los servicios relacionados con la gestión de activos y de patrimonios son, y por este orden, los que se van a transformar de una forma más radical en los próximos cinco años. La aparición de nuevas plataformas *on line* que permiten la concesión de préstamos directos entre empresas y consumidores sin necesidad de intermediación bancaria, o la proliferación de nuevos sistemas de pago (a través de aplicaciones móviles, *wallets*, tarjetas *contactless*, Paypal...) son algunos ejemplos claros. En este sentido, el papel que van a jugar las aplicaciones móviles en los próximos se antoja muy relevante. El 61% de los encuestados asegura que en 2020 más del 60% de sus clientes accederá a servicios financieros a través de aplicaciones móviles, al menos una vez al mes. El estudio analiza cómo están reaccionando las entidades financieras tradicionales ante la llega de las FinTech y concluye que, todavía, no lo están haciendo en la medida de lo necesario. Sólo un 32% de las entidades financieras encuestadas en el estudio tiene en la actualidad algún tipo de acuerdo conjunto con empresas FinTech y un 25% reconoce no tener relación alguna».

En línea con las conclusiones de la encuesta analizada en el Informe de PWC (2017), los expertos coinciden en que los negocios bancarios más expuestos a estos nuevos competidores son aquellos en los que las nuevas tecnologías están habilitando o transformando los modelos relación con los clientes y los casos de uso más adaptados a las nuevas demandas o costumbres de la clientela. Coincidimos con las conclusiones de la encuesta que los ámbitos de servicios y productos sometidos a mayor transformación son:

- Medios de Pago.
- Financiación.
- Inversión y ahorro.

En estas actividades y sus correspondientes modelos de negocio deberán centrarse los esfuerzos de innovación de las Entidades bancarias españolas, adquiriendo o desarrollando las capacidades digitales para mantener su liderazgo en la relación con los clientes, ofreciendo nuevos servicios y productos relacionados, sin perder como se ha justificado en las líneas precedentes los objetivos de eficiencia y rentabilidad.

Hasta ahora los bancos tenían ventaja respecto a los nuevos entrantes. Podríamos decir que era la consecuencia más favorable de una regulación que reservaba espacios importantes de mercado para la industria establecida. La aprobación de la nueva directiva europea de Servicios de Pago (PSD2) agudiza la situación de competencia y la aparición de nuevos entrantes, al brindar a los *Third Party Payment Service Providers*, las empresas de servicios de pago, más especializadas, menos limitadas en su regulación y de origen distinto a la propia Banca, el acceso a las cuentas bancarias que así lo autoricen; lo que les permitirá ofrecer sus servicios a través de la infraestructura de las entidades. Se trata de un elemento que es probable que agudice aún más la irrupción de nuevos modelos de servicios bancarios básicos, que obligarán a los bancos a plantearse su relación con otros actores del sector. ¿Cómo está reaccionando el Sector ante la «PSD»? GARCÉS (2016)⁵¹ comenta las alternativas que se les plantean a los bancos a la vista de los resultados de una encuesta de Strategy& revelando tres posiciones incompatibles:

«1. Los que temen el impacto de la PSD2 y se plantean respuestas tácticas, como la rebaja de precios, para proteger su mercado. Creen que la directiva es un dolor de muelas y su principal preocupación es limitar los daños, sin pararse a pensar si puede abrir la puerta a oportunidades de negocio.

2. Los partidarios del *wait and see*. Para ellos, no está claro lo que sucederá cuando se empiece a aplicar la nueva directiva. Contemplan la posibilidad de aprovechar el cambio de reglas para crear valor, pero prefieren limitarse a cumplir la nueva normativa y no tomarán decisiones hasta tanto no se aclare el panorama.

3. Los que entienden la PSD2 como un catalizador (uno más) del inevitable cambio en el sector. En opinión de estas entidades, la industria está inmersa en un proceso de transformación inexorable hacia la liberalización de los servicios financieros, y hay que actuar ya para adaptarse a esa realidad, intentando aprovechar las oportunidades de negocio que se puedan presentar».

Entendemos con esta autora que es la tercera opción la que describe la única estrategia posible. Analizada la situación y el actual contexto bancario, no cabe en nuestra opinión otra alternativa. No obstante, el regulador es consciente de que muchas de las alternativas no bancarias precisan de unas reglas de juego para que la competencia se desarrolle en un terreno neutral. Así las numerosas disposiciones de la PSD2 incluyen nuevos y muy estrictos protocolos de seguridad para la iniciación de pagos y sobre protección del consumidor y de sus datos personales. Estas limitaciones moderarán en la práctica el impacto que para el sector bancario tendrá la habilitación efectiva de las capacidades de los nuevos competidores al incrementar los requisitos de acceso a la actividad. Este nuevo escenario plantea muchos retos. En el medio plazo, los ciclos de implantación de las nuevas tecnologías serán mucho más cortos. Los procesos bancarios, pensados en muchas ocasiones desde la regulación y la gestión de los riesgos les resta flexibilidad para una reacción adecuada en un momento en el que el terreno va nuevamente a cambiar, y en esta ocasión por las nuevas regulaciones.

Los siguientes comentarios se centrarán en identificar los nuevos entrantes, el impacto que están produciendo y si el ecosistema FinTech ofrece realmente la oportunidad a un Banco de llegar a acuerdos con éstos que permitan adquirir las capacidades digitales, o acceder a una tipología diferente de clientela para desarrollar los nuevos modelos de negocio.

Análisis desde la entidad de las propuestas contenidas en los modelos de negocio FinTech. El verdadero impacto en el negocio bancario español de estas propuestas. Apunte sobre la tipología de estos nuevos entrantes en el negocio bancario

Como describen con cierta crítica un reciente informe de McKinsey (DIETZ, KHANNA, OLANREWAJU & RAJGOPAL, 2016, p. 8) los bancos pueden estar sujetos a demasiado «ruido» (y pocas realidades en muchas ocasiones) provenientes de estos modelos de negocio FinTech. Efectivamente, puede existir cierto optimismo con respecto a la capacidad efectivamente transformadora de la tecnología, quizás en algunas ocasiones excesivo. Lo digital, y en concreto las tecnologías «móviles», son generalizadamente consideradas como un nuevo escenario de juego, y todavía grandes cantidades de capital se están invirtiendo en las compañías que desarrollan estos modelos FinTechs. Los bancos pueden verse tentados a descartar este «ruido» por completo, o pueden entrar en modo pánico y reaccionar exageradamente sobredimensionando inversiones, cambios de procesos que no se transforman en mejoras de eficiencia y rentabilidad efectivas. Propone este informe que «tenemos que encontrar un terreno intermedio que se centra en la separación de las señales que son realmente importantes del ruido». Específicamente, esto significa que los bancos deben estar menos preocupados con los nuevos competidores que desarrollan estos modelos FinTech y más centrados en lo que representan estos «atacantes» y construir o adquirir las capacidades que efectivamente son relevantes para construir su propia estrategia, su planteamiento de futuro digital. A ello nos referimos más adelante.

La Figura 1 expone algunos de los ejemplos de cómo las empresas FinTech están provocando la desagregación de la cadena de valor que plantean los servicios y productos que distribuye un Banco.

Figura 1. La desagregación de la cadena de valor de un Banco



Fuente: ROJAS (2016)

De la encuesta citada de PWC (2017) extraíamos para nuestro análisis dos conclusiones, la primera es el estado de la percepción de la industria financiera actual sobre el impacto que tienen o tendrán estos modelos de negocio emergentes. Mayoritariamente considerado como muy relevante, podríamos decir de un sector viviendo la entrada de este nuevo contexto competitivo con genuina preocupación. También,

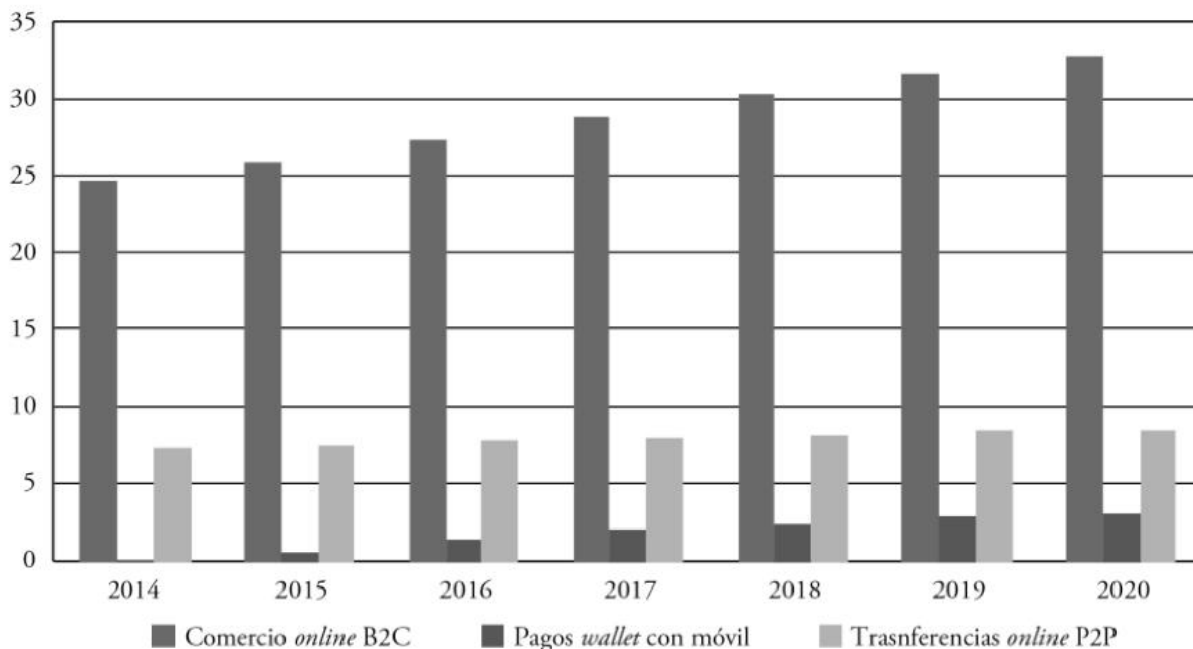
como segunda conclusión hemos establecido los actuales negocios bancarios que se verán más afectados, por este orden, los medios de pago, la actividad de financiación y la gestión del ahorro y el patrimonio. Pero resulta obligado analizar que parte de la percepción evidenciada por la encuesta responde a una realidad y cuanta de esa percepción de la Industria es todavía al menos «ruido».

En efecto, la industria bancaria es en España un sector que pese a las dificultades de estos años sigue fuertemente establecido en la infraestructura más elemental de la economía del país. Se ha llegado a afirmar en el pasado que *España es el país más bancarizado del mundo*. La red de oficinas, de todo tipo, cajeros automáticos, las infraestructuras de los medios de pago, la capacidad de intermediación del crédito... Pese al agudo proceso de redimensionamiento que se está produciendo como consecuencia del proceso de reestructuración bancaria, los españoles seguimos siendo en nuestros hábitos de consumo de los servicios financieros usuarios habituados a una disponibilidad de oferta de servicios muy consolidada y a costes imbatibles. El consenso es generalizado sobre el corto espacio que se deja a los nuevos modelos de negocio por esta peculiaridad española de una saturación de la propia competencia bancaria. El propio sector fintech español reconoce que el alto nivel de bancarización del país constituye un freno al desarrollo de los modelos de negocio FinTech⁶⁾.

Para entender el contexto en el que deben desarrollarse las propuestas FinTech en España, pongamos un ejemplo con relación a los medios de pago utilizados en el país. Resulta realmente reveladora de la capacidad de los entornos dependientes de la banca y como el volumen de los pagos se resuelven masivamente en los mismos, la descripción que realiza el Profesor CARBÓ (2017) para analizar el efecto que están teniendo realmente las propuestas FinTechs. Comienza CARBÓ (2017, pp. 5 y ss.) refiriéndose al volumen de la actividad de pagos, «tal vez el punto de partida más ilustrativo y simple esté en el análisis de cómo pagan los españoles. Según datos del Banco de España correspondientes a 2015, las transferencias y domiciliaciones son especialmente relevantes, con más de 1.400 y 3.400 millones de operaciones anuales, respectivamente. Las tarjetas de pago concentran más de 2.600 millones de operaciones anuales, mientras que otros instrumentos como los cheques o los efectos comerciales registran una actividad residual en comparación. En cuanto a los importes, las transferencias suponen 8,8 billones de euros y las domiciliaciones 2,1 billones. El valor de las operaciones con tarjeta fue de 112.330 millones de euros en 2015. En lo que respecta al uso de tarjetas, se ha pasado de realizar 991,5 millones de operaciones en 2002 a 2.683 millones en 2015. Aunque el crecimiento se ralentizó durante la crisis, siempre fue positivo. En cuanto a los importes, se han más que duplicado desde 2002. En aquella fecha el valor de las compras en TPV era de 46.828 millones de euros y en 2015 ya alcanzó 112.330 millones».

Frente a estos datos abrumadores de cómo pagan mayoritariamente los españoles, analiza a continuación el profesor CARBÓ (2017) la penetración que pueden estar teniendo los modelos de pago FinTech, centrados en las transferencias y pagos con móvil, o el comercio online B2C (que en realidad se resuelven por los medios de pago provistos por la propia industria bancaria mayoritariamente). Para ello ofrece un gráfico que reproducimos a continuación para ilustrar nuestros comentarios. Expone CARBÓ, «el Gráfico 1 muestra el valor de las transacciones de pago fintech en España, incluida una proyección anual hasta 2020 según los autores citados. Las operaciones consideradas incluyen pagos por compras en comercios online, transferencias online persona-a-persona (“P2P”) y pagos de monedero virtual con móvil. Las compras online constituyen el mayor avance en estos pagos, pasando de 33.661 millones de euros en 2014 a 38.283 millones de euros en 2015, y estimándose que podr.an alcanzar 68.272 millones de euros en 2020. Esto supone duplicar el mercado de comercio electrónico español en un horizonte de apenas cinco años».

Gráfico 2. Valor de las transacciones de pago FinTech en España por Segmentos (2014-2020) en millones de euros.



Fuente: STATISTA y CARBÓ y RODRÍGUEZ (2016)

Como puede verse las estimaciones para los pagos puramente «FinTech» siguen siendo moderadas en cuanto a la utilización de estos nuevos modelos. Concluye CARBÓ (2017) indicando «que las operaciones de pago con móvil y las transferencias online siguen una trayectoria más moderada. La situación actual en España en cuanto al importe de las operaciones fintech es aún modesta en relación con las expectativas para otros países. Statista estima que en 2016 los pagos fintech superarán los 722.000 millones de euros en Estados Unidos, 470.000 millones de euros en China, 170.000 millones de euros en Reino Unido o 129.000 millones de euros en Alemania».

Los hábitos de los españoles de momento evolucionan a menor velocidad que las propuestas realizadas desde los modelos de pago tipo FinTech y en todo caso van encontrando también respuesta desde la industria bancaria. Las primeras iniciativas basadas exclusivamente en el pago por móvil o envío de dinero entre dispositivos están teniendo dificultades por la falta efectiva de tracción real de clientes y consiguiente nivel de actividad y volumen de negocio para hacerlos sostenibles (se ha producido el cierre o suspensión de actividades de las

primeras). De hecho, los propios servicios lanzados por la Banca con una funcionalidad similar como las transferencias instantáneas y por móvil como Bizum⁷⁾ les achica el espacio real de desarrollo.

Esto tiene su impacto en el tamaño del sector FinTech en España y las empresas que desarrollan estos modelos de negocio. No obstante, la inversión en estos modelos de negocio sigue produciéndose con cierta evolución positiva. Así lo hemos descrito poniendo cierto acento en el menor tamaño relativo del sector en España (CEA, 2017): «La tecnología financiera, los préstamos, nuevos pagos, criptomonedas, divisas, herramientas de inversión... Estos son los campos preferentes en los que trabajan las 215 *startup fintech* que operaban en España el pasado año 2016. El 75% de ellas tienen menos de cinco años y, en conjunto, el sector ocupa a 2.000 personas. Pero su potencial a futuro es lo que le está permitiendo captar grandes inversiones: en 2015 fueron 130 los millones que atrajeron de fondos de capital riesgo y business angels. Pese a su relevancia, España aún está en pañales respecto a los, por ejemplo, 60.000 trabajadores que tiene el sector en el Reino Unido o los 22.000 millones de inversión que atrajo en todo el mundo en 2015».

¿Pero quiénes son los nuevos competidores que pueden desarrollar estas actividades en competencia con los Bancos? Si bien se plantean con otro propósito, pueden servir para establecer esta relación de estos competidores el análisis realizado por GARCÍA DE LA CRUZ (2017) que aporta la siguiente relación de los nuevos jugadores:

«- Las **fintechs** vistas como competidores y que en términos de colaboración se ha reducido a concursos, alguna aceleradora y en adquisiciones puntuales, que en muchos casos acababan con integraciones y la consiguiente desaparición de la misma, ahora pueden convertirse en el gran aliado de la banca...

- Las **BigTech**, las grandes compañías tecnológicas conocidas como las famosas "GAFAS" (Google, Apple, Facebook, Amazon y Samsung) y las BAT (Baidu, AliPay y Tencent) serán grandes competidores ya que lideran la creación de valor a través de los datos y la información de los clientes. Mediante las APIs y con la información financiera de sus usuarios podrán ofrecer productos financieros y recomendaciones con una gran rapidez y experiencia de usuario.

- Los **TelcoBanks** han llegado para quedarse, y su nuevo ecosistema puede ser el caldo de cultivo para que muchos gigantes de las telecomunicaciones vean en los servicios financieros una palanca para afianzar y vincular a sus clientes.

- Los **grandes retailers**, que tienen una ventana de oportunidad para ampliar los servicios financieros que hasta ahora ofrecían a través de entidades financieras tradicionales. Ir más allá de una tarjeta de crédito o una simple financiación de su cesta de la compra serán algunas vías de estar más cercar de sus cliente».

Eliminando precisamente el caso de las *startups fintech*, y centrándonos en las *big techs*, *TelcoBanks* y grandes *retailers* hay un denominador común; el acceso a una clientela y su información millonarios, potencialmente comparables al número de clientes de una gran entidad financiera. El potencial de negocio representado por una clientela masiva se traduce en un acicate para desarrollar o capturar el valor de nuevos servicios y productos financieros. La tecnología habilita la capacidad de estos entrantes para plantear nuevas propuestas de valor, casos de uso a su propia cartera de clientes, y es precisamente ahí donde puede comenzar el verdadero problema de la potencial competencia de estos nuevos modelos de negocio FinTech para el sector bancario que hoy conocemos.

Una última consideración obligada al referirnos a los nuevos entrantes en el negocio bancario a través de estos modelos de negocio es el impacto que debería suponer la regulación en todo caso. Muchas voces avisan desde hace tiempo que el «*UBER de la Banca va a llegar*»⁸⁾. En el momento de preparar estos comentarios se ha hecho pública la posición del Abogado General de la UE, MACIEJ SZPUNAR, que concluye en el conflicto que precisamente está teniendo el sector del taxi contra esta plataforma que UBER es una compañía de transportes y «*a pesar de ser un concepto innovador puede obligarse a disponer de las licencias y autorizaciones requeridas por el Derecho nacional*». Esta referencia a UBER sirve para establecer un punto de reflexión también en el ámbito bancario dedicado a la importancia y al cumplimiento por todos los prestadores de servicios financieros de la regulación de estas actividades.

Efectivamente, la actividad financiera requiere por la seguridad de sus usuarios especialmente, cumplir con regulaciones que mitigan los riesgos inherentes a la actividad. Las propuestas de estos negocios FinTechs en muchas ocasiones se adelantan a su regulación y probablemente en el medio plazo los nuevos entrantes deberán adaptarse para continuar con el desarrollo de estas actividades. Esto supondrá en nuestra opinión profundas modificaciones en la forma de estos negocios que provocarán su concentración o desaparición por las exigencias regulatorias, con las que ya cumplen las Entidades de Crédito. A modo de ejemplo, en la actualidad hay múltiples apps que facilitan el pago del aparcamiento en zona azul. Las empresas que están detrás de estas aplicaciones están captando depósitos para la «recarga» y pago a los ayuntamientos según el consumo de sus usuarios de tiempo en zona azul. Algunas de estas empresas no están sujetas a ningún mecanismo de garantía o salvaguarda de los fondos de sus usuarios. Probablemente la primera insolvencia de una de estas entidades advertirá al regulador de la necesidad de establecer los requerimientos exigidos a cualquier entidad de pagos. A partir de ahí, compitiendo en las mismas condiciones, se verá si son sostenibles y viables estas empresas. Lo que si quedará para las entidades reguladas es un caso de uso, en este caso el bono de aparcamiento. El planteamiento será si lo debe desarrollar la entidad o si tiene más sentido la integración de una compañía especializada, con usuarios ya activos en los servicios, con la plataforma tecnológica realizada y probablemente implantados los acuerdos con todos los agentes necesarios para el desarrollo del modelo de negocio.

El siguiente gráfico elaborado por AXIS CORPORATE (2016)⁹⁾ muestra qué áreas son las más propicias para que surjan puntos de colaboración entre el sector bancario y las FinTech en los próximos años, en función del grado de disrupción que son capaces de ofrecer las nuevas compañías de servicios financieros y con qué tipo de operaciones los bancos afrontarían esas alianzas, en un escenario concreto de una entidad financiera cuya estrategia está centrada en el cliente.

Figura 2. Negocios FinTech y su relación con la Entidad Bancaria



Font: Axis Corporate, 2016

Fintech Maturity Level

- High
- - - Medium
- Low

Relationship Formula

- Join venture
- Acquisition
- Innovation lab

FinTech Service Disruption Level

Vital Ground	Commodity	Utility
High	High	High
Medium	Medium	Medium
Low	Low	Low

Fuente: AXIS CORPORATE (2016)

Y cómo sería el resultado de un Banco en el futuro, integrando los diferentes modelos FinTech. THOMAS (2015) nos ofrece una visión gráfica, en la que describe como en el futuro el Banco puede ser una plataforma simple, personalizada para el cliente. El cliente será el centro del ecosistema, dotado de la seguridad y garantía de un entorno bancario pero con acceso a una gama de servicios con foco en sus necesidades que pueden ser resueltos tanto por la propia Entidad como por terceros.

Figura 3. Plataforma bancaria



Fuente: THOMAS (2015)

Desarrollaremos la respuesta a continuación de cómo resolver el modelo de relación con la entidad.

II. ¿EVOLUCIÓN Y COMPETENCIA O INTEGRACIÓN? ADOPCIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO FINTECH, («FINTEGRATION») QUE SEAN POSIBLES PARA LA ENTIDAD Y SUPONGAN EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD. COMPETENCIA CON EL RESTO. LA EXPERIENCIA DE BANKIA

« Silicon Valley is coming ». El CEO de JPMorgan DIMON (2017) ya advirtió a sus accionistas en 2014 que las startups están llegando a Wall Street, innovando y creando eficiencia en áreas y negocios críticos del Banco, especialmente en financiación y pagos. Señalaba que cientos de startups con « cerebro y dinero (brain and money) » están trabajando en verdaderas alternativas a la banca tradicional. Describía entonces la situación del mercado americano en el que las nuevas compañías más relevantes entre estos competidores están creciendo en el mercado de financiación de particulares y pequeñas empresas, por ejemplo, ejecutando operaciones en « minutos » cuando podían ser semanas para un Banco tradicional. En aquel momento planteó el reto que tenía la banca tradicional ante estos nuevos competidores. O replicar los modelos de negocio para llegar como ellos a los clientes o simplemente integrarlos.

Las encuestas, como la citada de PWC en estos comentarios, exponen la opinión generalizada que los bancos y las startups fintech están obligadas a entenderse. Se necesitan unos y otros. El peligro para los bancos es que los modelos de negocio innovadores tomen una buena tajada y afecten a cada una de las líneas de productos y servicios. El consenso establece que la opción más inteligente es abrazar la colaboración y llegado el caso integración con las startups fintech para desarrollar una política completamente diferente de innovación. Las fintech por tanto anticipan y suponen para la estrategia de las Entidades la creación no solo de nuevos modelos de negocio, sino también la necesidad de desarrollar nuevos servicios y productos, con una disponibilidad en el tiempo y un alcance de la propuesta a la clientela inviable de otra forma.

Para las fintech, por otra parte, colaborar con los bancos será un paso crítico a medida que enfrenten desafíos importantes. Los bancos son para estos startups casi siempre el canal de llegada a millones de clientes o transacciones y la única vía de hacer un camino razonable al retorno de la inversión, considerando especialmente que muchas de estos startups trabajan soportadas por modelos de capital de riesgo que

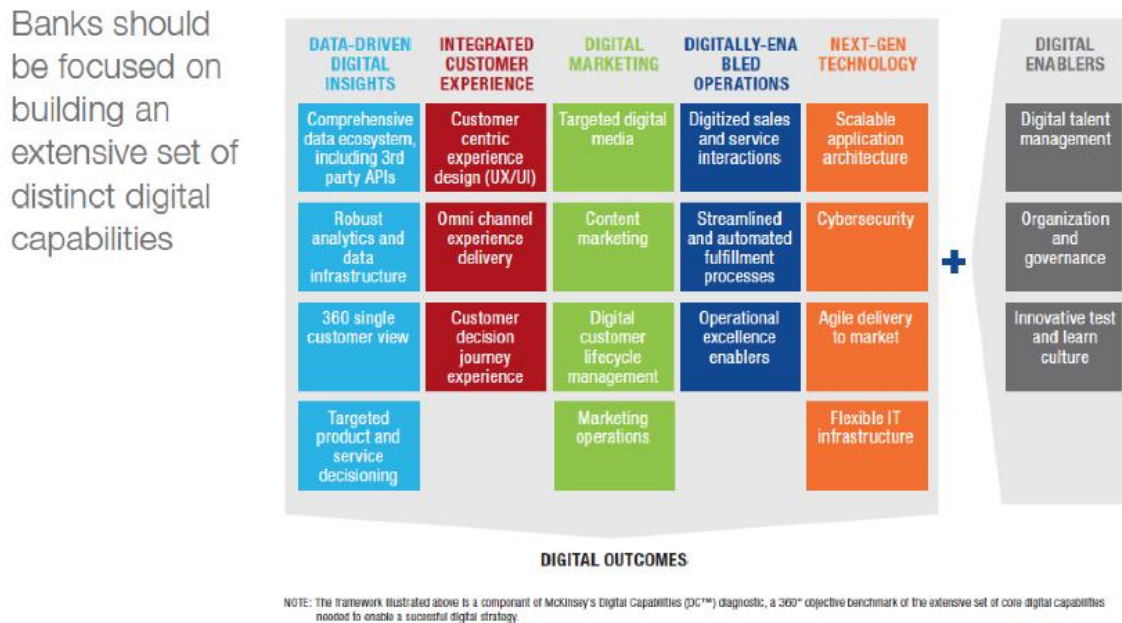
las financian por sólo unos pocos años.

Al comparar las fortalezas y debilidades de los bancos y fintech entre sí, hay una coincidencia notable entre las fortalezas de los bancos y las debilidades de las FinTechs fintech e inversamente. Esto hace hincapié en que la colaboración es el paso lógico. Esta es la base de la estrategia conocida como «*fintegration*», concepto que se utiliza también desde hace ya algunos años. WOLBERG-STOK, Global Head of Emerging Platforms and Services de Citibank, acuñó algo que podríamos llamar el lema de esta estrategia de supervivencia para los bancos, «*The holy grail for banks is to become the best at "fintegration"*». Algún directivo de banca en los últimos tiempos añade que la estrategia para el banco si no se consigue la adecuada «*fintegration*» es simplemente convertirse en una fintech, la mejor.

Todo esto está muy bien, pero procede realizarse esta pregunta: ¿tiene sentido hoy el modelo de integración financiera tecnológica conocido como «*fintegration*» para el caso de los bancos españoles? Y de tenerlo ¿bajo qué modelo de negocio debe desarrollarse en concreto?

Partir de la relación de las *capacidades digitales* que queremos para el desarrollo de nuevos negocios, o la transformación y adaptación de las actuales es una aproximación que deber servir para analizar la oportunidad que representan las fintechs y el modelo de relación a establecer con ellas, si es posible. En su análisis, McKinsey nos ofrece un mapa de estas capacidades digitales, que en todo caso deben las Entidades identificar en su propia estrategia, con independencia de su estrategia particular de «*fintegration*». Las reproducimos por su interés:

Figura 4. Propuesta de capacidades digitales a desarrollar por la banca en el nuevo entorno competitivo



Fuente: McKinsey Company

El acceso a volúmenes ingentes de información de las transacciones, el conocimiento del cliente y la comprensión de los riesgos y oportunidades que representa resolver sus necesidades financieras o de servicios, la experiencia de haber gestionado estos elementos durante años, en diferentes ciclos de la economía, son la experiencia y dotan de capacidades a las entidades bancarias que se configuran como un activo esencial sobre el que desarrollar su estrategia de innovación. Consolidado el planteamiento de gestión de estas capacidades digitales es cuando resulta viable analizar qué y quién nos aporta nuevos modelos de negocio por los diferentes esquemas que sirven de implementación de casos de «*fintegration*».

Queremos hacer en este punto, una referencia obligada a la responsabilidad del Área de Innovación de la Entidad, como un «gestor» lógico de la relación con las oportunidades FinTech. La estrategia de Innovación de la Entidad establece al final del día el modelo de selección de los modelos de negocio FinTech idóneos para su integración, es el compromiso con esta estrategia de innovación la que asegurará su implantación y resultados. Para ello son tres los pilares más básicos de estos objetivos para el área de innovación. La propia cultura para generar innovación que se vaya desarrollando en la Entidad, la gobernanza e implicación de la Entidad en el liderazgo de los propios procesos de innovación y los recursos que se habilitan para la ejecución y desarrollo de esta estrategia. La siguiente ilustración aporta una descripción del proceso de integración de una FinTech en la Entidad.

Figura 5. Modelo para la adopción de FinTech por parte de las entidades bancarias



Fuente: NOREÑA TOBÓN & OSPINA MOSQUERA (2016)

Identificada la compañía FinTech adecuada, ¿Cómo debemos plantear el modelo de relación con la misma? En un reciente estudio (Axis Corporate & EFMA, 2016) que analiza precisamente las razones y los mecanismos para la colaboración de la industria bancaria y las FinTechs, sus autores proponen la solución de *joint venture* «como vehículo hacia la innovación bancaria, aunque los bancos adquirirán empresas y crearán sus propios laboratorios de innovación». Describe este informe las razones fundamentales para la selección de esta fórmula: «El mayor reto al que se enfrenta la banca y las FinTech es la fórmula para romper la barrera cultural que les separa. Comparten capacidades e intereses para desarrollar el nuevo ecosistema financiero, pero los expertos consideran que ambas partes tienen que superar sus diferencias sin que eso conlleve la anulación de la personalidad de cada empresa. Anular esas diferencias puede ser contraproducente si se quiere llegar a un marco de soluciones disruptivas, ya que uno de los elementos que marcará el futuro del sector bancario es el diferente punto de vista desde el que crea sus soluciones el sector FinTech. Asimilarlo al sector bancario amenaza con diluir esa perspectiva diferente de ver el negocio y romper sus ritmos de creación... Para que sea una relación óptima, no obstante, los bancos deberán superar las barreras internas de su equipo y, sobre todo, situar en la rúbrica que una a su equipo y al de la FinTech a las personas adecuadas para impulsar un marco adecuado de colaboración que aporte transparencia al trabajo conjunto, marque bien unos objetivos realistas y dé la libertad que demandan los trabajadores de las FinTech...».

A la fecha podemos afirmar que Bankia está en plena ejecución de una estrategia fintegration precisamente utilizando esta figura de la *joint venture*. Así ha llegado a un acuerdo con Everis, empresa tecnológica líder en los servicios de las tecnologías de la información, para desarrollar la plataforma «Nettit». Nettit es una solución pensada inicialmente para el mercado español, que desarrolla un modelo de «*dinamic discount*»¹⁰ para establecer acuerdos de pronto pago entre clientes y proveedores. Básicamente la plataforma permite a sus usuarios acordar y ejecutar descuentos por pronto pago provocando una gestión más eficiente de la liquidez en las relaciones comerciales. El objetivo para el Banco es acceder a un nuevo modelo de financiación de las empresas y empresarios que en otros países está teniendo crecimientos exponenciales, participando en el mismo con servicios de pago colaborativo y compensación multilateral (IBÁÑEZ 2015,651-654). Es una aproximación distinta y complementaria al *confirming*, y que fortalece el posicionamiento y oferta del Banco a un sector de clientela realmente cada vez más exigente. Por otro lado, la plataforma sirve como laboratorio de observación y experimentación de nuevas soluciones alrededor de la financiación que puedan aportar mayor valor a sus clientes.

El segundo ejercicio de «fintegration» que queremos comentar es Insomnia¹¹. Se considera la primera incubadora especializada en fintech de España. Mediante su apoyo, Bankia participa directamente en la captación y desarrollo de ideas que pueden representar modelos de negocios viables para su integración o colaboración futura con el Banco. En este modelo, Bankia busca el talento, las ideas, la frescura de las fintechs. No busca el quedarse con la empresa, sino el trabajar juntos para, nuevamente, aportar mayor valor a sus clientes.

En todo caso, estos casos de «fintegration» se plantean desde los objetivos estratégicos de la Entidad, que en ningún momento abandonan los elementos esenciales de eficiencia y rentabilidad. Es por ello que no siempre es posible la colaboración con los nuevos entrantes en estos modelos de negocio FinTech. En ese caso la Entidad tendrá que competir y sacar toda la ventaja de sus capacidades digitales y los modelos de negocio que haya sido capaz de integrar a través de estos procesos de colaboración.

Los ciclos de innovación tecnológica cada vez son más cortos. Desde las áreas de innovación de las entidades financieras nos sentimos a veces como un surfista que debe elegir las olas que surfear. Hay que otear el mal para ver las futuras olas que se están formando. En muchas ocasiones la ola ya ha llegado y no es posible surfearla o se va tarde. En las próximas olas que se acercan al Sector llega la robótica, la inteligencia artificial, el nuevo mundo conectado... la colaboración con los protagonistas de estos cambios es la clave para seguir siendo valiosos y justificar nuestro rol en los nuevos mercados.

III. BIBLIOGRAFÍA

- ACCENTURE (2014). *The Boom in Global Fintech Investment* . Obtenido de <http://www.tobyallen.com/wp-content/uploads/2014/07/Boom-in-Global-Fintech-Investment.pdf>.
- ARKIZIDIS, I., & STAGARS, M. (2015). *Marketplace Lending, Financial Analysis, and the Future of Credit: Integration, Profitability, and Risk Management*. John Wiley & Sons.
- ARCE MARTÍNEZ, D. (2016). *Transformación de la forma tradicional de banca hacia el mundo digital* . Trabajo Fin de Grado. Universidad Politécnica de Cartagena. Obtenido de <http://repositorio.upct.es/xmlui/bitstream/handle/10317/5900/tfg-arc-tra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- AXIS CORPORATE. FINTECH & BANKING (2016). *Colaboración para la Disrupción* . Obtenido de http://axiscorporate.com/es/wp-content/uploads/sites/2/2016/07/Report-fintech-and-banking-SPANISH_VD_LowResolution.pdf.
- AYESTARÁN, E. A. (2016). El imperativo digital: la gestión empresarial en la era digital. *Boletín de Estudios Económicos* , 71 (219), 457-482.
- BANCO DE ESPAÑA (2017). *Informe de estabilidad financiera* . Obtenido de <http://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/InformesEstabilidadFinanciera/17/ficheros/IEFMayo2017.pdf>.
- BOSCH LIARTE, J. (2016). Radiografía del fintech: clasificación, recopilación y análisis de las principales startups. Trabajo Fin de Máster. Universitat Politècnica de Catalunya.
- CARBÓ, S. (2017). Mitos y realidades de la digitalización financiera. Los medios de pago como paradigma. *Mediterráneo Económico* , 29, 139-149.
- CEA, I. (2017). Así es hoy el panorama fintech en España. *Temas de Bankia* . Obtenido de <http://www.blogbankia.es/es/blog/asi-es-hoy-el-panorama-fintech-en-espana.html>.
- CUESTA, C., RUESTA, M., TUESTA, D., & URBIOLA, P. (2015). La transformación digital de la banca. Observatorio de Economía Digital. BBVA. Obtenido de http://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2015/08/Observatorio_Banca_Digital_vf.pdf.
- DAPP F. T. (2015). Fintech Reloaded. Traditional Banks as Digital Ecosystems. *Detusche Bank Rssearch* , junio. Obtenido de http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000356835.pdf.
- DIETZ, M., KHANNA, S., OLANREWAJU, T., & RAJGOPAL, K. (2016). *Cutting Through the Fintech Noise: Markers of Success, Imperatives for Banks*. McKinsey Company. Global Banking Practice.
- DIMON, J. (2014). *Letter to Shareholders 2014. Silicon Valley is Coming* . Obtenido de <http://files.shareholder.com/downloads/ONE/15660259x0x820077/8af78e45-1d81-4363-931c-439d04312ebc/JPMC-AR2014-LetterToShareholders.pdf>.
- FLEJTERSKI, S., & LABUN, J. (2016). The banking industry and digital innovation: in search of new business models and channels. *European Journal of Service Management* , 4 (20), 5-15.
- GALÁN, J. V. F. (2017). *Nuevas tecnologías en banca y Fintech* . Trabajo Fin de Máster. Universidad Politécnica de Valencia.
- GALIANA, P. (2016). ¿Qué es (y no es) transformación digital? *Business&Tech*, Noviembre. Obtenido de <http://comunidad.iebschool.com/iebs/software-de-gestion/que-es-transformacion-digital/>.
- GARCÉS, R. (2016). Tres estrategias, y sólo una buena, para hacer frente a la Directiva de Pagos. *PWC Ideas para generar confianza y resolver problemas importantes*. Obtenido de <http://ideas.pwc.es/archivos/20161014/tres-estrategias-para-hacer-frente-directiva-pagos>.
- GARCÍA DE LA CRUZ, R. (2017). El «Neo-APIBank»: el modelo ganador en la Banca. *Innovaciónactiva* . Obtenido de <http://innovacionactiva.ieci.es/2017/02/07/el-neo-apibank-el-modelo-ganador-en-la-banca/>.
- GOIRGOLZARRI, J. I. (2016). El sector bancario en Europa: presente y futuro. *Boletín de Estudios Económicos*,71 (218), 213-238.
- HOCHSTEIN M. (2015). Fintech (the Word, That Is) Evolves. *American Banker* , 5 de octubre. Obtenido de <http://www.americanbanker.com/bankthink/fintech-the-word-that-is-evolves-1077098-1.html>.
- IBÁÑEZ, F. (2016). La bancarización española frena el desarrollo de las star-up fintech. *Periódico Levante, el mercantil valenciano* , 31 de marzo.
- IBÁÑEZ, J. (2015). Compensación de deuda y sistemas de pagos colaborativos fintech: algunas consecuencias para nuestro ordenamiento privado. *Revista General de Legislación y Jurisprudencia* , 4, octubre-diciembre, 631-654.
- JEKINS, A. (2017). Is Banking approaching an Uber momento? Obtenido de <http://www.icas.com/ca-today-news/is-banking-approaching-an-uber-moment>.
- JUNQUERA, F. G. (2016). La transformación digital de la banca: ¿hacia la banca sin bancos? *Boletín de Estudios Económicos* , 71 (219), 429-456.
- KIM, Y., PARK, Y. J., CHOI, J., & YEON, J. (2015). An Empirical Study on the Adoption of «Fintech» Service: Focused on Mobile Payment Services. *Advanced Science and Technology Letters* , 114 (26), 136-140.
- KPMG (2016). *Transformación del Sector Financiero de España*. Obtenido de <http://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/Transformacion-sector-financiero-Espana.pdf>.
- LAMOTHE FERNÁNDEZ, P. (2017). Banca digital. Obtenido de <http://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/13351/BANCA%20DIGITAL.pdf?sequence=3cc>.
- LIEBENAU, J. M., ELALUF-CALDERWOOD, S. M., & BONINA, C. M. (2014). Modularity and network integration: Emergent business models in banking. 2014 47th Hawaii International Conference on System Science. DOI 10.1109/HICSS.2014.153, pp. 1183-1192.
- LODGE, G., ZHANG, H., & JEGHER, J. (2015). *IT Spending in Banking: A Global Perspective* . Londres: CELENT. Obtenido de <http://www.celent.com/reports/it-spending-banking-global-perspective-2>.
- LOSADA TALLEDA, X. (2016). Marketing de servicios financieros: transformación y tendencias de un sector estratégico. Trabajo Fin de Grado. Universidad del País Vasco. Obtenido de http://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/19725/TFG_XabierLosada.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- MOLINA, D. I. (2016). *Fintech: Lo que la tecnología hace por las finanzas* . Barcelona: Profit Editorial.

NOREÑA TOBÓN, P. A., & OSPINA MOSQUERA, L. M. (2016). Modelo guía de relacionamiento con empresas Fintech para entidades bancarias, en el marco de la gestión de la innovación. Trabajo Fin de Master. Universidad EAFIT.

NOYA, E. (2016). ¿Es el «fintech» el mayor desafío que afronta la banca? *Harvard Deusto Business Review*, 254, 22-29.

OCHOA GIL, B., DE SALAS LASAGABASTER, A., ROBREDO NÚÑEZ, M. (2016), *El nuevo modelo de creación de valor en la banca basado en las tecnologías disruptivas*. Informe Indra tendencias Sector Financiero.

PWC (2017). *Blurred lines: Cómo FinTech está redefiniendo el sector financiero*. Obtenido de <http://informes.pwc.es/fintech/assets/pwc-fintech-global-report.pdf>.

ROMÁNOVA, I., & KUDINSKA, M. (2016). Banking and Fintech: A Challenge or Opportunity? En S. Grima, F. Bezzina, I. Románova, R. Rupeika-Apoga (eds.), *Contemporary Issues in Finance: Current Challenges from Across Europe* (pp. 21-35). Emerald Group Publishing Limited.

ROJAS, L. (2016). La revolución de las empresas FinTech y el futuro de la Banca. Disrupción tecnológica en el sector financiero. CAF.

– (2017). Transformación Digital e Innovación Abierta en la Banca. Caso del BBVA. CAF.

SCHWAB, F., & GUIBAUD, S. (2016). The Rise of BankTech – The Beauty of a Hybrid Model for Banks. En S. Chishti & J. Barberis (eds.), *The FinTech Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries* (pp. 245-247). West Sussex: Wiley.

VALVERDE, S. C., & FERNÁNDEZ, F. R. (2016). Digitalización y preferencias por los medios de pago en España. *Papeles de economía española*, 149, 115-126.

– (2017). Mitos y realidades de la digitalización financiera. *Mediterráneo Económico*, 29, 129-139.

FOOTNOTES

1

Lo afirmamos sobre la base de las estadísticas de búsqueda del término «FinTech» que se incrementan exponencialmente a partir de 2014: GOOGLE TRENDS, puede analizarse en <http://www.google.com/trends/explore#q=fintech>.

2

La rentabilidad sobre fondos propios (ROE) se ha convertido en un elemento de preocupación en el sector. En 2016, la ratio se redujo en 1,3 puntos porcentuales hasta el 4,3%, desde el 5,6% de 2015. El BANCO DE ESPAÑA (2017, p. 47) describe en el informe cómo «en los primeros años del siglo XXI, el ROE registró valores elevados, por encima del 12% todos los años, que alcanzaron su máximo en el año 2007, en el que rozó el 20%. Entre el año 2000 y el año 2007, el ROE se incrementó 6,5 puntos porcentuales, y el aumento se debió al incremento de los resultados, dado que los fondos propios también crecieron, reduciendo así el ROE». Con el estallido de la crisis, el ROE se redujo notablemente, principalmente como consecuencia de la reducción en los resultados, al igual que los fondos propios que también redujeron su valor. «En particular, entre el año 2007 y el año 2013, el ROE descendió casi 15 puntos porcentuales, hasta situarse en valores cercanos al 5%. En los años siguientes, el ROE se mantuvo relativamente estable en torno a estos valores».

3

José Ignacio Goirigolzarri (2016) «El Sector Bancario en Europa, Presente y Futuro», *Revista Deusto*, agosto 2016, 231 y siguientes.

4

Así señalaba GOIRIGOLZARRI (2016) que «con tipos de interés próximos a cero, incertidumbres macroeconómicas, inestabilidad regulatoria y amenazas de nuevos competidores, la recuperación de niveles aceptables de rentabilidad va a suponer un gran desafío para el sector bancario y requerirá un ajuste de los modelos de negocio. Cada Entidad deberá desarrollar su propia respuesta estratégica en función de su posicionamiento y de sus capacidades, pero esta respuesta debe incluir necesariamente más eficiencia. No existe rentabilidad sostenible sin eficiencia y menos aún en el contexto actual. Como ya se ha comentado, el nivel de eficiencia en algunos países como España ha mejorado mucho tras los procesos de consolidación y redimensionamiento que se han llevado a cabo a raíz de la crisis bancaria, pero, aunque todavía hay posibilidades de ciertas ganancias de eficiencia por estas vías, las mejoras futuras vendrán principalmente del avance tecnológico. La digitalización va a ser una herramienta muy potente para la eficiencia desde varios puntos de vista. El primero de ellos, el más evidente y clásico, es el de la reducción del coste de operación de los Bancos. Cuando se mira al pasado, éste ha sido el principal impacto de la tecnología en el sector bancario y probablemente va a seguir siendo así en el corto y medio plazo. El hecho de que en los últimos veinte años el empleo bancario haya triplicado –en términos reales– el volumen de negocio que es capaz de gestionar se entiende desde la modernización tecnológica de las entidades. La renovación tecnológica afecta al rediseño de los procesos a fin de hacerlos más sencillos y a la industrialización de las operaciones permitiendo simplificar los procesos, digitalizarlos y, también, externalizarlos. Aunque todas las entidades están avanzando rápidamente en la renovación de las áreas tecnológicas, todavía hay un gran margen para bajar costes y ganar velocidad, especialmente si se compara con los competidores tecnológicos, unas empresas capaces de abordar desarrollos innovadores con una función de costes no condicionada por las pesadas estructuras de los bancos y con un tiempo de ajuste al mercado imbatible. No es extraño que algunos modelos de negocio FinTech se asientan en esta ventaja de costes (económicos y de tiempo), y también en algunas lagunas regulatorias, para desarrollar productos bancarios de baja innovación como los tradicionales... ventaja que tenderá a disminuir a medida que los bancos digitalicen sus operaciones».

5

Tres estrategias, y sólo una buena, para hacer frente a la Directiva de Pagos; cf. Raquel Garcés (2016), elaborado el 14.10.2016 y recuperado el 30.04.2017,

<http://ideas.pwc.es/archivos/20161014/tres-estrategias-para-hacer-frente-directiva-pagos>.

6

Ver la entrevista a Fernando Ibáñez (2016), fundador de Circulantis.

7

Servicio de transferencias y pagos entre teléfonos móviles. Recuperado el 2.05.2017 de <http://www.bankia.es/es/particulares/servicios/pago-entre-amigos-bizum>.

8

La primera referencia más comentada sobre la «UBERIZACIÓN» de la Banca fue realizada por el exCEO de Barclays Jekins (2017).

9

Axis Corporate. FinTech & Banking Julio 2016 Colaboración para la Disrupción. Obtenido de http://axiscorporate.com/es/wp-content/uploads/sites/2/2016/07/Report-fintech-and-banking-SPANISH_VD_LowResolution.pdf.

10

Es aceptable la descripción contenida en el presente link (accedido el 2.05.2017, vía http://en.wikipedia.org/wiki/Dynamic_discounting

11

<http://www.innsomnia.es>.