

Report

# FinTech & Banking

Colaboración para la Disrupción

Barcelona  
Madrid  
Frankfurt  
London  
São Paulo  
Boston  
New York

**axis**  
CORPORATE

  
**Efma**



## Summary



PRESENTACIÓN	05	ARTÍCULO #1	15	KEY FINDING #3	20	ARTÍCULO #5	26
SUMARIO EJECUTIVO	07	Elijo el coche de mis sueños... en mi banco	Antonio Camacho	Barreras para la colaboración. La fórmula.		Una cuestión de tiempo	Guillermo Torres
Preparar el nuevo ciclo bancario	08	Juan Rufat		ARTÍCULO #3	22	ARTÍCULO #6	27
INTRODUCCIÓN. ¿AMIGOS O ENEMIGOS?	13	KEY FINDING #2	16	Pregunta al consumidor	Daniel Meere	Regulación. Arbitrando la revolución digital.	Daniel Meere
KEY FINDING #1	14	La era de las FinTech. De la crisis global a la revolución bancaria.		KEY FINDING #4	24	CONCLUSIONES	28
El sector bancario supera a los bancos		ARTÍCULO #2	17	El futuro de las alianzas		METODOLOGÍA	31
		Blockchain: más que Bitcoins	Antonio Sanz	ARTÍCULO #4	25		
				Regtech. Futuros players destacados en el ámbito normativo.	Juan Rufat		



**Presentación**

# FinTech & Banking



**Juan Rufat**

Socio de Banca de AXIS CORPORATE



**Vincent Bastid**

CEO de Efma

El sector bancario se encuentra en una encrucijada. No solo la crisis financiera le obligó a dar un giro estratégico a partir de 2007, cuando cambiaron muchas de las normas válidas hasta ese momento, especialmente las regulatorias. Existe un afán por convertir al cliente en el centro de su negocio.

EFMA y Axis Corporate tenemos el placer de presentarles nuestra publicación conjunta *FinTech & Banking. Collaboration for disruption.*

La era de la banca 3.0 pasa por la asociación de las marcas tradicionales con una nueva generación de empresas de servicios financieros que han demostrado una solvente habilidad para cambiar los modelos de relación entre las entidades financieras y sus relaciones y están hallando herramientas para cambiar, además, las plataformas y procesos internos que los bancos conocían hasta ahora. La gran cuestión ahora es saber cómo reaccionarán los jugadores de siempre ante la llegada de nuevos actores.

EFMA y Axis Corporate hemos intentado buscar respuestas a las muchas preguntas que se ciernen sobre la nueva era bancaria. Un panel formado por ejecutivos del sector bancario y de las nuevas FinTech ha debatido sobre los pros y los contras que pueden aportar los bancos y las modernas FinTech, los obstáculos a los que se enfrentan cuando intentan colaborar y en qué áreas y con qué fórmulas pueden unirse para llegar a un objetivo común.

Los artículos, elaborados por nuestros expertos de banca, abordan diferentes temáticas sobre lo que ya están impactando las FinTech sobre el entorno bancario y el entorno del cliente.

Esperamos que este informe le ayude a ahondar en su visión sobre el futuro del sector bancario y le permita hacerse una idea de cuáles son los retos y las soluciones que la banca ya tiene sobre la mesa.



El futuro de la banca es incierto. Las entidades tradicionales están sometidas a una enorme presión para reducir sus costes en un entorno de bajos tipos de interés que presiona sobre sus márgenes. Sus clientes demandan un nuevo portfolio de productos más adecuado para sus necesidades y una nueva forma de comunicarse y de cerrar operaciones.

En ese contexto han aparecido un nuevo tipo de compañías especializadas en servicios financieros que han demostrado que controlan mucho más la experiencia cliente y que son capaces de ofrecer servicios más efectivos, más rápidos y más competitivos en precio. Es justo lo que necesitan los bancos. Cada uno de ellos debe analizar si aceptan el reto y se alían con ellas.

## Sumario ejecutivo

- › **Las jóvenes FinTech han demostrado que pueden jugar un papel preponderante en áreas como la estrategia de innovación** creando un portfolio de producto más moderno y acelerando los procesos de transformación digital y de experiencia de cliente. Han demostrado canalizar mejor los deseos de comunicación de los clientes y ser más rápidos y más competitivos en el desarrollo de procesos.
- › **Bancos y FinTech ya han iniciado procesos de colaboración a través de diferentes fórmulas.** Sin embargo, la banca tiene todavía que superar algunos prejuicios que le impiden poner en marcha proyectos conjuntos. Hasta ahora la banca ha optado por crear laboratorios de innovación propios, joint ventures con empresas tecnológicas y en otros casos ha apostado por adquirir directamente FinTechs.
- › **Solo los proyectos con objetivos claros y realistas saldrán adelante.** En el nuevo escenario es importante que los bancos tengan bien definido qué quieren hacer y encontrar el aliado y la fórmula de colaboración idóneas y menos arriesgadas.
- › **Los bancos han de ser capaces de dejar atrás pesadas mochilas que condicionan su camino.** Asimismo, deben conseguir acabar con las inercias internas que consideran con desconfianza y menosprecio a las nuevas compañías de servicios tecnológicos que tienen que ser sus socios.
- › **Las FinTech reclaman socios flexibles, transparentes y con cultura de colaboración.** Incorporan talento y formas de trabajar ajenos a la que es tradicional de la banca. En definitiva, un enfoque que se tendría que respetar para mantener su capacidad disruptiva una vez aliadas a las entidades financieras. Es necesario superar el prejuicio de la juventud y la inestabilidad de los balances económicos de las startups tecnológicas. El menosprecio convirtió a algunas de ellas en unicornios.
- › **Las FinTech cubren un espectro tan amplio de actividad que, si se unieran, podrían crear un banco de última generación.** Ahora más que nunca, es un momento clave para que la banca decida en relación a fórmulas colaborativas basadas en win-win.
- › **Si las empresas tecnológicas quieren atraer a la banca deben darles seguridad;** asegurar el retorno de la inversión, asegurar un plazo para obtener resultados y ayudar a resolver los problemas de la colaboración.
- › **La propiedad de los datos puede convertirse en uno de los grandes obstáculos en el camino de la relación Banca-FinTech.** Es uno de los motivos por los que los bancos han preferido crear laboratorios de innovación antes que impulsar joint ventures tecnológicas. Es incierto que los bancos puedan romper sus propias fronteras desde su propia estructura.
- › **Si la banca reacciona a tiempo, las marcas tradicionales mantendrán su liderazgo en Relationship management, el conocimiento del cliente, la innovación de producto y, especialmente, serán un proveedor de producto financiero.** Los bancos han de apostar por firmar alianzas empresariales para desarrollar sistemas de pago, para crear nuevos modelos de financiación empresarial, crear infraestructura financiera y áreas vinculadas con tasas y normativas. Muy posiblemente adquirirá empresas para desarrollar nuevos sistemas de finanzas personales.
- › **Las áreas donde la banca encontrará mayor valor añadido y que son áreas vitales para los bancos serán la de experiencia de cliente y la de innovación.**

# Preparar el nuevo siglo bancario



Juan Rufat

Socio de Banca de  
AXIS CORPORATE

**“El cliente necesita banca pero no necesariamente a los bancos”.**

**La sociedad nos da un mensaje claro: el consumidor necesitará banca pero no necesariamente a través de los bancos.**

La revolución que ha vivido el mapa de los servicios financieros en los últimos años ha derivado en la pérdida de protagonismo de algunos de los actores históricamente protagonistas, el aumento de la presencia de players que hasta hace poco eran minoritarios y la irrupción en el mercado de nuevos actores. En ese nuevo entorno destacan las FinTech, esas startups tecnológicas enfocadas al sector financiero que, entre otras cosas, han acelerado la transformación necesaria para adaptar la oferta bancaria a la demanda a nivel cuantitativo y, sobre todo, a nivel cualitativo. Han aportado nuevas formas de interacción entre clientes y entidades, nuevos enfoques sobre los productos, nuevas formas de trabajar y, en general, una actitud innovadora y disruptiva en ámbitos tan estratégicos y críticos de la banca como la experiencia de cliente, la transformación digital o la adopción de nuevos modelos de negocio.

En Axis Corporate hemos vivido y analizado esta transformación desde diferentes ópticas, analizando las consecuencias y las estrategias ganadoras a efectos de construir una metodología que redujera el margen de error de nuestros clientes. Tan esencial es querer participar en esa revolución como definir una estrategia clara sobre cuál debe ser el posicionamiento dentro del futuro universo financiero y cuáles son los pasos que deben dar para alcanzar los objetivos marcados. En el caso de la mayoría de las entidades bancarias, es necesario afrontar una transformación profunda en su cultura y en sus raíces y, en el caso de los nuevos players, absorber mucho y muy rápido grandes dosis de conocimiento y experiencia financiera.

Hoy en día, después de varios años de incertidumbre y experimentación, vemos como el cliente nos lanzaba un mensaje muy esclarecedor. **“La sociedad necesita banca pero no necesariamente a los bancos”**. Se referían a los requerimientos del nuevo siglo bancario, en el que los servicios y productos sean sencillos, inmediatos y transparentes, soportados por experiencias de cliente atractivas. Nos encontramos en un momento en el que se han puesto en duda funciones que las entidades bancarias han dado históricamente. Un momento en el que se ha establecido y regulado un perímetro máximo de riesgo claro. Y un momento en el que hemos sido testigos de diferentes estrategias frente a la transformación.

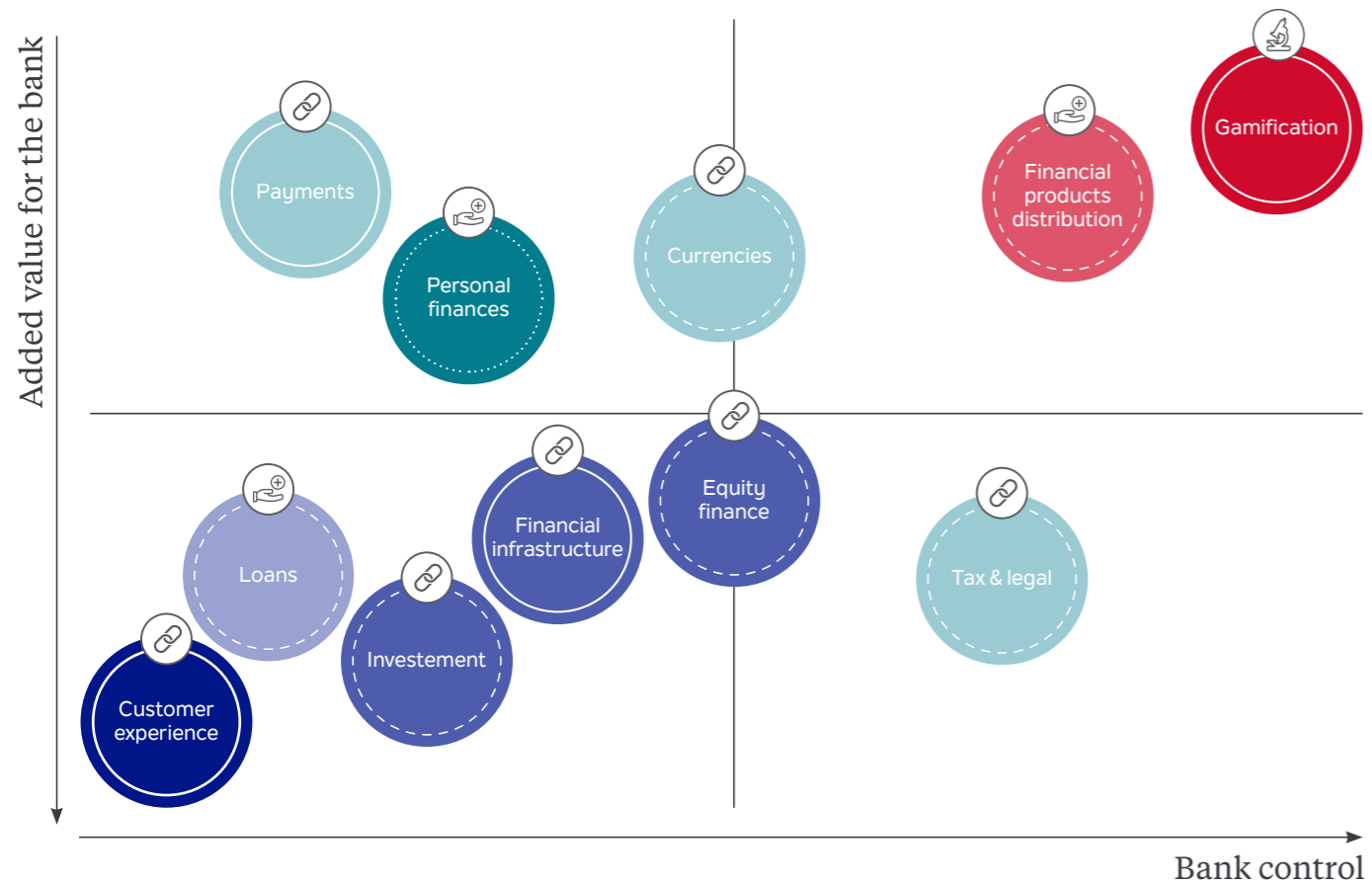
Ya sabemos qué tipologías de clientes van a ser mayoría en un futuro próximo, qué atributos van a exigir a los servicios y productos financieros y qué nuevos tipos de competidores van a convivir con los actores tradicionales. En definitiva, ya conocemos las principales características del futuro universo bancario y financiero. Sus riesgos asociados son conocidos en su mayoría, así como las herramientas que vamos a disponer, por lo que el factor tiempo y la definición de una estrategia clara así como su correspondiente ejecución se han convertido en elementos clave. **Está en juego la supervivencia y posicionamiento futuro de las entidades.**

Con ese horizonte de futuro, desde Axis Corporate apostamos por modelos de relación colaborativos entre los bancos y los demás actores, entre ellos las FinTech, las cuales ya se ha demostrado que pueden aportar un alto valor en determinados ámbitos, como el mundo de los pagos o la intermediación. Una de las claves será establecer el modelo de relación óptimo para cada entidad en función de su estrategia, cultura y momento vital, con aquellos otros players con los que mejor se complementa a efectos de alcanzar unos objetivos comunes. En este sentido, hemos identificado y medido aspectos como la vocación de las FinTech, su grado de madurez y de disrupción, así como la forma de articulación del vínculo que un banco puede establecer con ellas. Todos y cada uno de estos elementos son clave para que una estrategia sea finalmente exitosa y no un fracaso. ●

## Gráfico

# El rol de las FinTech en el futuro entorno bancario

El gráfico 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.



Font: Axis Corporate, 2016

### Fintech Maturity Level

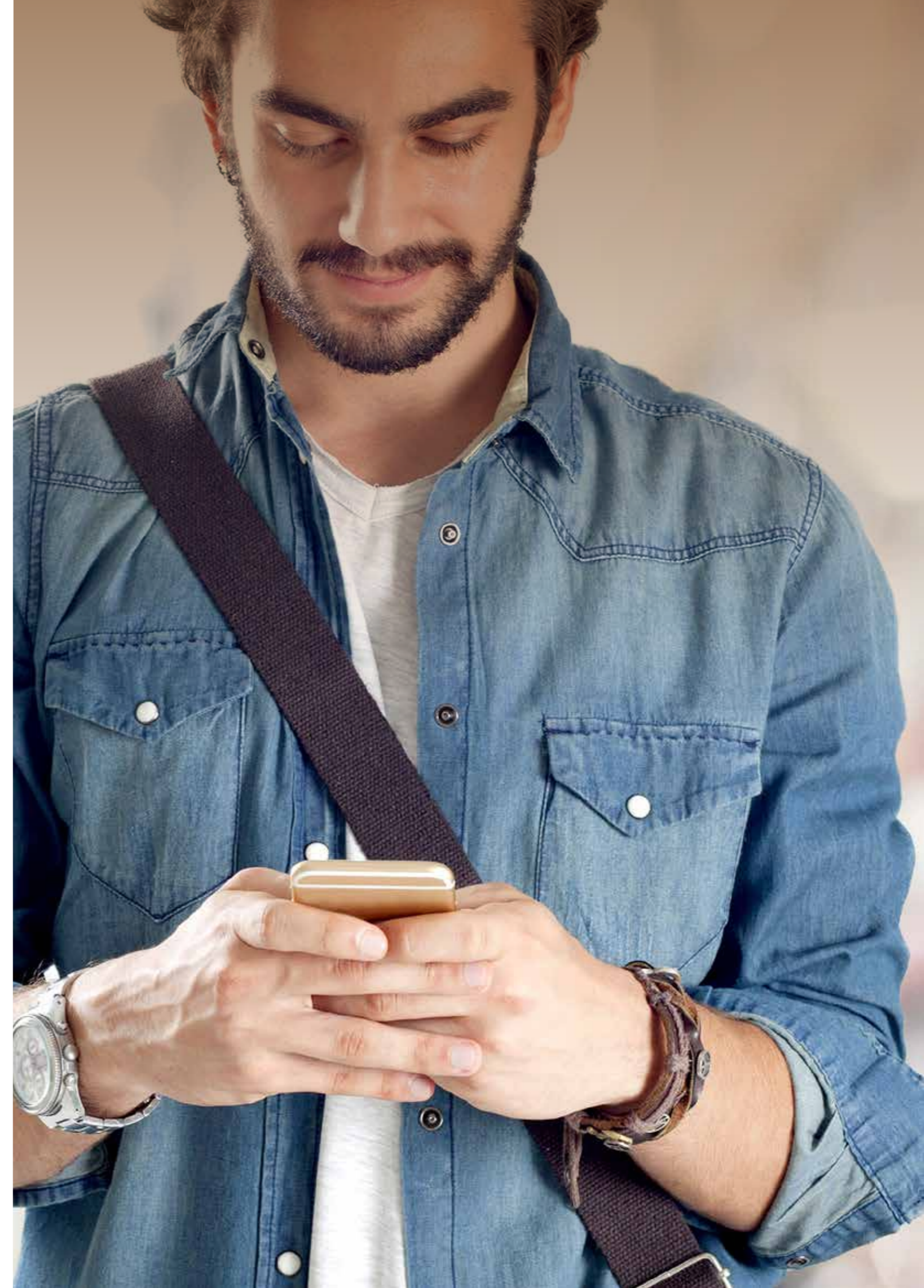
- High
- - - Medium
- ..... Low

### Relationship Formula

- Join venture
- Acquisition
- Innovation lab

### FinTech Service Disruption Level

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



# La innovación para los clientes nunca ha tenido frenos poderosos y no los va a tener ahora.

## Introducción. ¿Amigos o enemigos?

**El desarrollo de nueva tecnología para el sector financiero fue el destino de 14.000 millones de dólares el año pasado.** En las últimas décadas la banca ha realizado una importante apuesta de innovación de sus plataformas internas con el objetivo de reducir sus costes, pero probablemente esta nueva evolución a la que se enfrenta ahora no tenga nada que ver con el plácido desarrollo que impulsó en el pasado. Las citadas inversiones responden al interés que despierta ese ámbito más allá del sector bancario y de las tradicionales compañías que le ofrecieron sus servicios. Detrás de esos recursos está la propia banca, pero también otros inversores que han detectado un importante nicho de negocio de un futuro que cada vez está más cerca, cuando no se trata ya del presente. El gráfico de esta página muestra recientes operaciones de compra de FinTech realizadas por actores que no son del sector financiero.

Los movimientos que han realizado gigantes como Apple o Google para desembarcar en el sector explican bien que las fronteras se han desdibujado en este sector, que ha dejado de ser un terreno acotado a las marcas bancarias tradicionales. Han surgido otras compañías que prestan dinero a sus clientes, que invierten capital en empresas y que son iguales o mejores en etapas críticas para el sector bancario, como la ciberseguridad o los sistemas de pago, y que pueden estar iniciando una nueva fase de migración de clientes hacia otras plataformas, como ha demostrado PayPal. La era de la pantalla en la que nos encontramos demanda de empresas que sean capaces de dar una mejor respuesta a los usuarios de la que ofrecen las tradicionales sucursales bancarias. Las pequeñas compañías tecnológicas parecen tener mejores ideas.

En todo caso, el ecosistema FinTech no es ni mucho menos una cosa solo para gigantes. Justamente lo que lo define son las miles de startups que aparecen en el mundo cada día, que no solo amplían la presión sobre los actuales jugadores, sino que la extienden sobre un amplio abanico de soluciones que abarca desde el inicio hasta el final de las actividades de cualquier entidad financiera. Ese nuevo escenario es tan amplio y con tantas posibilidades que antiguos ejecutivos de las grandes corporaciones financieras de ámbito global han creado plataformas de inversión para detectar e inyectar recursos en esas jóvenes compañías que están empezando a funcionar. Ellos, profundos conocedores del sector, saben que algo está sucediendo.

Ese ecosistema cuenta con otro factor interesante que lo va a alimentar los próximos años. Administraciones locales de los cinco continentes lucharon durante años por albergar al poderoso sector financiero. Su lucha tuvo más o menos premio: el mundo gira en torno a unas cuantas capitales financieras que concentran las grandes sedes de bancos. Esa nueva batalla se está abriendo ahora para albergar al futuro de la banca. El Gobierno Británico quiere que Reino Unido se erija en 2020 en el mayor hub de la industria FinTech sumando 100.000

empleados más a un sector que ahora cuenta con 135.000. La Autoridad Monetaria de Singapur prevé invertir 225 millones de dólares (\$ US) en los próximos cinco años para tener un peso importante. Ellos, como otros, no quieren perder comba en un ranking en el que también se encuentran Silicon Valley, Nueva York, Fráncfort o Hong Kong. Esos gobiernos, junto al de los reguladores bancarios que deben entender que el sector FinTech exige también no poner vallas al campo, inyectarán más combustible a un sector en el que algunos ya consideran que está creando una burbuja especulativa.

Tampoco pueden poner otras vallas los propios bancos, que deben decidir si quieren colaborar con los nuevos actores de su industria o si simplemente quieren ser rivales. La innovación para los clientes nunca ha tenido frenos poderosos y no los va a tener ahora. Algunas entidades han iniciado una revolución interna en ese sentido conscientes de que no hay marcha atrás. La aparición de esas nuevas FinTechs les obliga a replantearse muchas cosas, aunque tendrán que ser los próximos bancos los que decidan cómo dan el salto tecnológico que les aguarda. **¿Con innovación propia con el propio punto de vista bancario o con novedades disruptivas surgidas del talento nacido en otros sectores? ¿Adquiriendo compañías y su talento o estableciendo acuerdos de colaboración?**

Cada una encontrará su salida. Los laboratorios de innovación propios, las compras o los partnerships son todos, a priori, buenas fórmulas para afrontar el futuro. Influirá en la decisión la cultura de cada entidad, pero sobre todo se tendrá que analizar en qué ámbito de desarrollo de una fórmula puede comportar más ventajas, menos riesgos y mejores resultados. **No todo se reduce a colaborar o rivalizar. ●**

Empecemos.

### New Players. FinTech

Some of the major operations in recent years

Company	Operation	Value (US\$ M)
<b>First Data</b>	Flotation	3700
<b>LendingClub</b>	Flotation	900
<b>Xoom</b>	Paypal buys	890
<b>APT</b>	MasterCard buys	600
<b>Yodlee</b>	Envestnet buys	590
<b>Paydiant</b>	Paypal buys	280
<b>Adyen</b>	Funding Round	250
<b>Square</b>	Flotation	243
<b>Viki</b>	Rakuten buys	200
<b>Mozida</b>	Funding Round	180
<b>Renrendai</b>	Capital Injection	130

Source: Axis Corporate, 2016

# El sector bancario supera a los bancos

Los bancos afrontan un modelo de negocio que ya no se limita al bancario mientras que otros actores han hecho saltar las costuras del sector.

## La eclosión de las nuevas tecnologías ha sacudido especialmente al sector bancario.

A las entidades financieras les cuesta madurar el cambio cultural e iniciar el tránsito hacia un paradigma menos rígido y más abierto a la innovación. Uno de sus problemas es que sus expectativas en términos de accesibilidad y fiabilidad son mucho mayores que la de cualquier otra organización digital, lo que implica retos adicionales para implantar nuevos adelantos o abrirse a colaborar con nuevos actores como las FinTech.

El sector ha asumido la necesidad del cambio y aspira a alcanzar un papel disruptor. La mejora de la experiencia de cliente se ha convertido en una obsesión tras asumir que la renovación es inaplazable, dado que está en juego ser atractivo para nuevos consumidores que están alejados de la idea tradicional de banco o que tienen en el teléfono móvil su principal herramienta.

Hasta ahora los bancos tenían ventaja respecto a otros jugadores. La aprobación de la nueva directiva europea de Servicios de Pago (PSD2) brinda a los Third Party Payment Service Providers 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 salto abrupto, ya que obligará a los bancos a buscar nuevas fuentes de valor en su relación con otros actores del sector.

Este nuevo escenario plantea muchos retos. En el medio plazo, los ciclos de implantación de las nuevas tecnologías serán mucho más cortos. Los bancos son buenos en plantear cómo deben ser los procesos, pero la jerarquía de su organización le resta agilidad a la hora de ejecutar, de hacer

nuevos desarrollos o de tener la apertura necesaria para realizar proyectos en colaboración con otros socios. Su legacy technology y su dificultad para hacer los cambios con la rapidez y las condiciones de seguridad necesarias son dos de sus mayores retos. **La flexibilidad de las FinTech les obliga a trabajar de forma más eficiente, ser más rápidos e innovar más.**

En esta competencia, los bancos deben poner sobre la mesa sus fortalezas. Uno de los campos de competencia claves es el área de distribución, el sitio donde los bancos están en contacto con sus clientes. El sector tradicional ha de rentabilizar su experiencia en relationship management entendiendo las necesidades de sus clientes o explotar la confianza que despierta entre sus clientes o sus risk management programs frente a las carencias de las start ups. **Es en esos ámbitos donde pueden crear valor en el futuro respecto a la inexperiencia de los nuevos actores que presten servicios financieros**, utilizando diferentes formas de colaboración.

Un campo en el que los bancos perdieron parte de su posición dentro del mercado para luego recuperarlo fue el de los pagos. Hace ocho años otros competidores comenzaron a llevarse el liderazgo, lo que hizo que las entidades comenzaran a recibir el apoyo de grandes payment processors y estas a su vez acudieron a las empresas tecnológicas para buscar soluciones que no les desplazaran. Las marcas tradicionales bancarias han dejado de ser participantes únicas en ese ámbito pero han aprendido a trabajar junto a otro tipo de compañías y de una manera más efectiva. También han desarrollado mejores modelos de colaboración con diferentes actores, en este caso, en el payments world.

Las FinTech han encontrado en las pymes, huérfanas de crédito debido a la presión regulatoria que recae sobre la banca, un nicho que los bancos también se han lanzado a reconquistar. Una oportunidad que es un reto no solo a nivel técnico sino también para el modelo tradicional de gestión de estos clientes y la cultura. Experiencias recogidas por el World Economic Forum muestran como, por ejemplo, el Bank of China renovó su proceso interno para agilizar la concesión de préstamos incluso a cuatro días hábiles. Antes, 10 management layers estaban involucrados en la concesión. Ahora solo lo hacen cuatro. La presión ha mejorado el funcionamiento de las entidades. ●

## El sector tradicional ha de rentabilizar su experiencia en relationship management entendiendo las necesidades de sus clientes.



Por **Antonio Camacho**  
Senior Manager en AXIS CORPORATE

Antonio Camacho  
 acamacho@axiscorporate.com

## Elijo el coche de mis sueños... en mi banco

**6 de mayo de 2017.** John ha decidido cambiar de coche. El suyo le empieza a dar problemas tras años de uso. Ha concertado una cita con el experto de su oficina bancaria en automoción para el día siguiente con el teléfono móvil. Por primera vez no va a visitar concesionario por concesionario, pero no sabe si va a perder el tiempo en la sucursal bancaria.

**7 de mayo de 2017.** Jornada completada en el banco. Richard, el asesor en temas de automoción le ha recibido con un completo estudio financiero –en base a todas las cuentas corrientes que dispone en todos los bancos- y le ha indicado que la entidad le puede conceder un crédito de hasta 20.000 euros a un tipo de interés anual del 5,5%. Más o menos es lo que esperaba John, que se ahorró mucho tiempo de hablar de cuestiones financieras y se pudo centrar en el tipo de vehículo que quería y el equipamiento imprescindible que esperaba.

Minutos después John se sentaba en un asiento similar al de un coche y se ponía una gafas de realidad virtual. De repente se encontró con 25 coches alineados junto a él en un circuito de pruebas. Richard le comenta que son los que entran en su rango de precio con las opciones elegidas. John se pasea ante ellos y descarta los que no encajan. Acaban quedando 7 coches elegidos. "Me monto en todos ellos, los veo por dentro, su espacio, su instrumentación... Doy unas vueltas con casi todos. Finalmente me decido por uno y Richard me convoca a una cita para que lo pruebe al día siguiente en un concesionario oficial de la marca."

**8 de mayo de 2017.** John ha probado el vehículo y se ha decidido. Ha ultimado el equipamiento que quería y fijado la fecha de entrega. Ni una palabra sobre el precio ni la financiación, que ya está decidida. Richard le llamará más tarde para cerrar plazos y firmar el contrato por voz. ●



# La era de las FinTech. De la crisis global a la revolución bancaria.

Aparecieron como una alternativa en la distribución de productos bancarios, pero la nueva generación de compañías de servicios financieros representa hoy un gran abanico de servicios.

## El Banco Mundial sostiene que la gran eclosión de las empresas tecnológicas de los servicios financieros surgió de la crisis global de 2007.

El marco regulatorio de la banca se endureció y las fuentes tradicionales de financiación se cerraron. En aquellos momentos también estaba a punto de iniciarse un intenso proceso de "pantallización" gobernado por la avalancha digital: hoy cualquier pantalla, desde la de un teléfono inteligente hasta la de la consola de un coche, es susceptible de convertirse en la puerta de entrada de un banco.

Desde entonces, los cambios han sido constantes. Las FinTech ya no son solo compañías capaces de crear nuevas soluciones para captar clientes desencantados con la banca tradicional. Han aparecido un gran número de pequeñas empresas que cubren todo el espectro de ámbitos vinculados con una entidad financiera. Mientras que algunas ofrecen soluciones dirigidas a clientes finales, otras se centran en desarrollos tecnológicos para el sector. Han demostrado ser mejores en el uso de los datos y en ofrecer una mejor experiencia al cliente.

Aunque algunos ejecutivos del sector consideran que, al menos por el momento, las FinTech no serán una plataforma de innovación de productos bancarios, sí dan por hecho que van a jugar un papel trascendental en la mejora de la experiencia del cliente para los que ya existen. Su rol en ese papel generará una dura competencia y una

revolución en las plataformas internas de los bancos tradicionales que asuman sus propuestas.

Existe consenso entre los analistas sobre las diferentes velocidades a las que están sometidos los avances de los bancos tradicionales y las FinTech. Mientras que los primeros cargan sobre sus espaldas un desarrollo tecnológico pesado y lento debido a su tradición y a su aversión al riesgo, las audaces startups tecnológicas son capaces de desarrollar a gran velocidad su tecnología e introducir sobre la marcha con resultados óptimos las modificaciones que les son requeridas. Tienen la ventaja de escapar a las presiones regulatorias a las que sí que están sometidas las entidades financieras, aunque justamente esa falta de experiencia con los reguladores les condiciona ante los bancos, acostumbrados a una interlocución directa con ellos.

Este nuevo sector que amenaza a la banca tal y como se ha conocido en los últimos años, también tiene sus limitaciones. Su base de consumidores es estrecha. Su juventud, su falta de experiencia y sus cuentas de resultados generan desconfianza en sus potenciales socios; sus productos están poco diversificados porque la mayoría de ellas se dedican a un segmento muy determinado y carecen de experiencia en risk management.

Pero esos obstáculos pueden ser obviados si se valora el valor de unas compañías frescas y cuyo talento es capaz de conectar con mayor

## Las FinTech pueden ayudar a los bancos a ser más atractivos para esos clientes que se han quedado descolgados, pero también pueden ser la solución para desarrollos internos en los que la banca ha demostrado ser sumamente lenta.

precisión con los gustos del cliente en la nueva era tecnológica. Un ejemplo es la aparición de la generación millennial, consciente de que necesita a la banca y segura que para ello no tiene por qué pisar una oficina bancaria. Hijos de las redes sociales (el 92% de ellos las usan a diario), ese segmento de cliente demanda una tecnología fluida en todos los ámbitos, también en la banca.

Las FinTech han demostrado que son más rápidas y que sus soluciones innovadoras son mucho más baratas que las de los bancos tradicionales porque no tienen que soportar la pesada estructura de un banco. Son capaces de gestionar millones de datos a velocidades inusitadas, pero su problema es que no cuentan con un open data del sector. Y, sin lugar a dudas, dominan el lenguaje de los canales digitales, imprescindible en un futuro en el que las oficinas bancarias cada vez tendrán un papel menos protagonista. Un 70% de los miembros de la generación Millennial considera que sus accesos al dinero y a las formas de pago tendrán que sufrir un cambio radical en los próximos años.

Las FinTech pueden ayudar a los bancos a ser más atractivos para esos clientes que se han quedado descolgados, pero también pueden ser la solución para desarrollos internos en los que la banca ha demostrado ser sumamente lenta. La banca se juega su futuro cliente en un contexto de bajos tipos de interés, en el que es necesario arañar rentabilidad de cualquier línea de la cuenta de resultados. ●



Por Antonio Sanz

Senior Manager en AXIS CORPORATE

Antonio Sanz

asanz@axiscorporate.com

## Blockchain: más que Bitcoins

### Blockchain adquirió notoriedad gracias a una de las primeras aplicaciones de esta tecnología: Bitcoins.

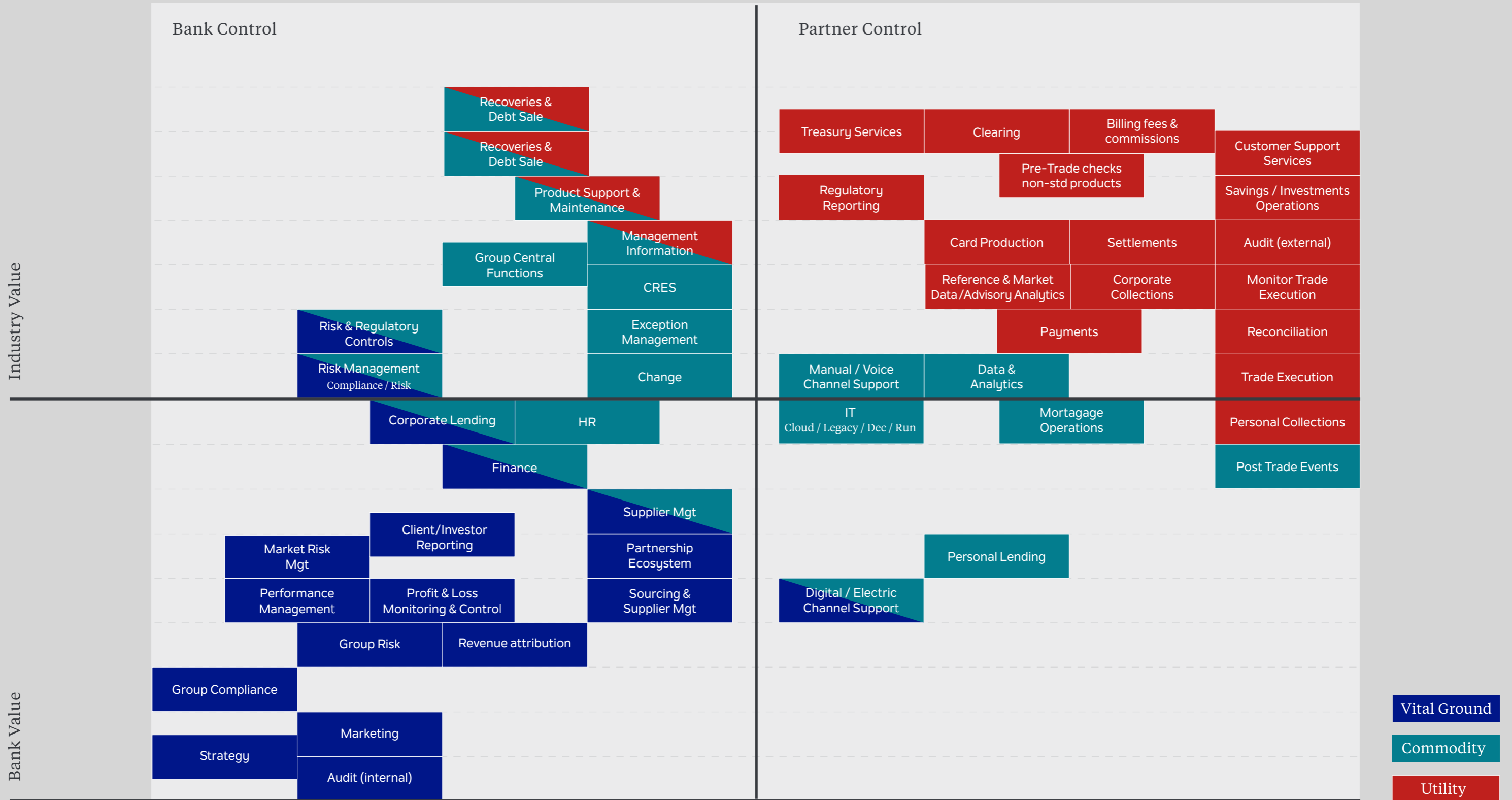
Su futuro, sin embargo, depende de otras aplicaciones prácticas que supera el ámbito de la moneda virtual, tanto dentro como fuera del universo financiero.

Uno de los actuales usos más relevantes son los Smart Contracts, contratos inteligentes que ejecutan automáticamente ciertos términos del acuerdo cuando se cumplen una serie de condiciones, evitando la firma de acuerdos complementarios. Ese automatismo beneficiará el impulso del Internet de las Cosas (IoT), ya que evitará la firma de un contrato por cada tipo de usuario o consumidor.

Una muestra de que Blockchain tiene vida propia más allá de los bitcoins es la aplicación que está teniendo en el ámbito de la logística. La tecnología Blockchain ofrece la posibilidad de registrar la cadena de suministro de un producto para poder hacer un seguimiento a tiempo real, como es el caso de Provenance. Otro ejemplo es Wave, que conecta a todos los participantes de una cadena de transporte marítimo internacional (compañías, bancos, comerciantes) con el objetivo de hacer valer sus derechos cuando sea necesario sin la intervención de un tercero, a través de la integración del "conocimiento de embarque" en la cadena.

En el ámbito financiero, se está aplicando en el intercambio de productos como el oro o las divisas. En este último caso destaca Ripple, plataforma para el intercambio de divisas y pagos transfronterizos en la que Banco Santander ha invertido cuatro millones de dólares. Esta aplicación permite a las entidades financieras realizar transacciones directamente entre sí, sin necesidad de un banco central o de compensación, con lo que reducen sus costes operativos y pueden ofrecer nuevos servicios a sus clientes. Han roto la cadena. ●

# What is the role of FinTech in this Relationship Model?



Source: Axis Corporate, 2016

# Barreras para la colaboración. La fórmula.

La solución de la joint venture se prevé que sea la más utilizada para dar el paso hacia la innovación bancaria, aunque los bancos adquirirán empresas y crearán sus propios laboratorios de innovación.

**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.

Los expertos que han participado en el panel creado por EFMA y Axis Corporate consideran que la fórmula de la joint venture será la más utilizada, porque es la que respeta las diferentes culturas y mentalidades. Para que sea una relación óptima, no obstante, los bancos deberán superar las barreras internas de su equipo y, sobre todo, situar en la rótula 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.

La banca debe reconocer que las FinTech son actores que han llegado al sector para quedarse. Les costará más o menos superar las reticencias y las barreras con las que topen, pero ya han marcado un nuevo camino en el ámbito de las nuevas tecnologías aplicadas al sector

**Anular las diferencias entre bancos y FinTech puede ser contraproducente si se quiere alcanzar un marco de soluciones disruptivas en el sector. La colaboración debe respetar los puntos de vista.**

financiero. Aunque hay ejemplos de **startups que se han hecho suficientemente grandes o lo suficientemente buenas para competir con los bancos, estas son todavía un pequeño grupo restringido a actividades muy concretas del sector.** La gran mayoría son proveedoras de servicios, aplicaciones o nuevas fórmulas de relación con los clientes que los bancos no podrán ignorar.

Aunque las joint venture son la apuesta con más probabilidades de éxito, el futuro de la colaboración banca-FinTech es todavía incierto. Existen otras fórmulas en función de la cultura empresarial de cada banco, de las áreas en las que busque dar el salto y del interés de sus posibles asociados.

La banca quiere asegurarse el control del desarrollo y de los datos vinculados a su negocio. De ahí que la fórmula más conservadora que han desarrollado en los últimos tiempos para alcanzar su objetivo de desarrollo tecnológico haya sido la creación de laboratorios de innovación (Tech Lab) en el propio seno de sus organizaciones. En algunos casos los han creado de cero, partiendo de equipos propios y de la captación de talento. En otros han optado por adquirir start ups que han integrado en sus estructuras y que quedan sometidas al liderazgo de la entidad financiera. El problema de esta fórmula es la limitación al talento y la asunción de que los desarrollos tendrán los mismos ritmos y muchos parecidos a los propios de un banco, con todas sus rigideces y perspectivas.

La joint venture de un banco con una compañía tecnológica es la que más da libertad a la empresa tecnológica, que ve respetada su libertad y su

forma de trabajar, pero es también la que despierta más recelos en determinados estamentos del banco. Una tercera fórmula que se está probando es la de la adquisición de compañía tecnológicas, que puede incluir equipos o bien limitarse a sus innovaciones. Los expertos consideran que uno de los handicaps de este tipo de integraciones se encuentra en el precio que se paga por la compañía y el hecho de que se adquiera sin el cuerpo central del desarrollo, que es el talento que ha originado la start up.

Cada forma de colaboración tiene sus propios retos y sus propios obstáculos. De inicio, la entidad financiera debe haber interiorizado en todas las áreas de su organización la necesidad del cambio y ha tenido que desarrollar una estrategia clara de transformación digital, que incluya delimitar la clase de relación que tendrá con las FinTech y el resto de sus colaboradores. La segunda cuestión es superar la resistencia de la entidad financiera hacia el cambio en la organización y la gestión. **Algunas entidades que no trabajan el cambio de cultura experimentan después problemas a la hora de captar o retener personal con un perfil digital.**

La seguridad es uno de los grandes retos en la colaboración. Además de la presión legal, surgen continuas cuestiones, como quién es el dueño de los datos en un proyecto compartido o hasta dónde un banco permite el acceso a una FinTech. ●

## Pregunta al cliente

A los bancos no les queda otro remedio que innovar. La cuestión es dónde tienen que hacerlo. Quizás deben, simplemente, preguntar a su cliente. Él es el centro de su negocio.

### Los bancos están invirtiendo mucho en innovación.

Por un lado, esto es una respuesta a la aparición de las nuevas tecnologías; desde dispositivos de pago móviles hasta herramientas de análisis que utilizan Aprendizaje Automático para anticipar y predecir comportamientos. Por otro lado, es también una respuesta al crecimiento de las empresas FinTech, aquellas a las que alguna vez consideraron como una amenaza para su base de clientes establecida. Las FinTech ya han acumulado niveles de fidelización y captación con los que la banca tradicional aún sueña.

La pregunta para los bancos no es si deben innovar, sino dónde hacerlo. La mayoría coinciden en que los servicios financieros es la última industria para ser sometida a una transformación real. En otras industrias (retail, entretenimiento, compañías aéreas, moda), aquellos players que se han resistido a la ola de la innovación, han desaparecido, ya sea porque han sido adquiridos por otras compañías o porque han quedado obsoletos. Siendo la resistencia una postura inútil, la carrera por la innovación apenas ha comenzado. Ciertamente, no hay escasez de oportunidades para los bancos - cuentas corrientes, préstamos sin garantía, pagos, tarjetas de crédito, hipotecas, inversiones -. Todos se han mantenido relativamente igual desde su creación. Es por eso que, el principal desafío para los bancos, teniendo en cuenta su escaso capital y las grandes bases de clientes por convencer, reside en dónde innovar.

**Nuestra respuesta es simple: pregunta al cliente.** Si puedes responder "sí" a las siguientes simples preguntas, es muy probable que la propuesta de cambio mediante de la innovación tenga éxito.

**1. ¿El cliente notará el cambio?** Muchas veces se hacen cambios que ayudan al banco pero no al cliente, que arreglan el "ruido" pero no el problema en sí.

**2. ¿El cliente valorará el cambio?** Si el cambio facilita sus vidas y hace el proceso bancario más divertido, o bien les ayuda a obtener sus metas financieras, entonces tendrá valor para el cliente.

**3. ¿El cliente pagará el cambio?** Los bancos tienen que ver un retorno de su inversión en innovación. El "pago" no tiene por qué ser una tarifa directa. Podría ser una tarifa basada en el valor creado o el catalizador para que un cliente cambie, pero sin un pago, la innovación puede ser costosa. Si el cliente va a pagar por ello, es seguro decir que lo valorará.

La tarea es relativamente sencilla, la solución puede serlo también. **La clave es un cambio de mentalidad.** Permitir que todas las ideas se desarrollen. No tiene mucho sentido sofocar la creatividad o permitir que iniciativas potencialmente buenas se descarten demasiado pronto. La nueva mentalidad también tiene que implicar el aprendizaje del fracaso, e incluso redefinir el fracaso en sí. Dar prioridad a las ideas innovadoras que cumplen los tres criterios de los clientes es un buen comienzo. Estas pueden ser trabajadas en "pruebas de concepto" para poner a prueba las reacciones de los clientes reales. Las Redes Sociales lo hacen posible de una manera rápida y económica. La mayoría de los bancos operan en "laboratorios" en los que se prueban las nuevas ideas, y éstas dan mucha mejor retroalimentación que los grupos de enfoque tradicionales.

**El mantra "falla rápido, falla temprano", es válido.** Pero para que los bancos puedan innovar de verdad, lo importante es la forma en que fallan y lo que aprenden de ello. **No innovar ya no es una opción.** •



Por **Daniel Meere**

UK Managing Director en AXIS CORPORATE

Daniel Meere

dmeere@axiscorporate.com

**La clave es un cambio de mentalidad. Permitir que todas las ideas se desarrollen. No tiene mucho sentido sofocar la creatividad o permitir que iniciativas potencialmente buenas se descarten demasiado pronto. La nueva mentalidad también tiene que implicar el aprendizaje del "fracaso", e incluso redefinir el fracaso en sí. El fracaso aquí es la falta de acción, la falta de escucha y el error de decir "no".**

# El futuro de las alianzas

El sector bancario ha sido poco proactivo en la demanda de colaboradores FinTech hasta ahora y parece descartado que las nuevas compañías de servicios tecnológicos tengan nada que decidir en la estrategia de negocio, el control de riesgos de mercado o el control del cliente/inversor.

**Cada banco y cada FinTech marcará el futuro de la colaboración que regirá el futuro del sector.** Las características puntuales de cada una de ellas serán las que establezcan las reglas de esa próxima colaboración. Pero a priori todo apunta a que las FinTech serán realmente importantes en las 'commodity areas', donde podrían acelerar la evolución de procesos internos y de control. El impacto se notará tanto en una reducción de gastos como en un incremento de los ingresos. No obstante, la coyuntura del mercado sobre ingresos vinculados al cobro de comisiones y tipos de interés permite intuir a algunos bancos que se abre una oportunidad importante para la colaboración en la utility area, porque es donde se podría aportar mayor valor añadido al negocio. De ahí que explotar esa área sea en estos momentos más importante para impulsar los ingresos.

Los bancos seguirán controlando muy de cerca sus zonas vitales de actividad, donde las FinTech tendrán un campo más acotado para actuar a no ser que ofrezcan auténticas revoluciones internas. De momento no ha sido así y los expertos consideran que tienen poco que aportar en las áreas vitales de un banco. El sector bancario ha sido poco proactivo en la demanda de colaboradores FinTech hasta ahora y parece descartado que las nuevas compañías de servicios tecnológicos tengan nada que decidir en la estrategia de negocio, el control de riesgos de mercado o el control del cliente/inversor. En el caso de demandarlo, lo hará a través de joint ventures, y la incorporación de las FinTech

se restringirán al crédito corporativo, la 'financiera infraestructura' y la inversión, aunque se espera que en esos ámbitos el nivel disruptivo pueda ser muy alto. Está por ver qué sucederá en el ámbito de la ciberseguridad.

Dentro de las áreas vitales del banco solo se espera que **el salto que puedan ofrecer las FinTech se centre en la experiencia de cliente, colaboración que se llevará a cabo mediante joint ventures, para evitar un efecto tapón sobre la creatividad de las FinTech.** Pese a que las FinTech mantendrán libertad de movimientos, el banco tendrá un fuerte control sobre todas las actividades que considere vitales para su actividad.

Los expertos que han participado en los paneles organizados por EFMA y Axis Corporate consideran que **algunas de las actividades 'commodity' dejarán de estar dentro de la estructura de los bancos a través de modelos de colaboración.** El paradigma de esa externalización son las actividades IT, en las que los bancos llevan ya mucho tiempo buscando proveedores externos, conscientes de que lo pueden hacer mejor y de forma más eficiente y no es necesario un control extremo.

La mayor aportación de las FinTech, no obstante, se dará en la experiencia cliente –channels, onboarding tools and marketing experience– puesto que han desembarcado en el sector marcando tendencias en esa área. La cuestión es si las FinTech ocuparán una posición interna en

**El sector bancario tiene cada vez más presiones para trabajar en un 'open banking standard' (API) en el que los bancos se convertirán en 'utility providers' y las FinTech asumirán la experiencia cliente y el contacto con los clientes.**

los bancos o podrán hacerlo desde fuera. Sin duda, esa decisión dependerá del juego que les quieran ofrecer los bancos y la fórmula de colaboración. Los bancos deberán tomar una decisión en función de cómo valoren su capacidad de aportación y la necesidad de relación con otras áreas del banco más difícilmente externalizables.

El coste de internalizar servicios de FinTech será un elemento clave en el momento de decidir qué tipo de colaboración se cierra con los bancos. En la utility area, por ejemplo, las FinTech no ofrecen un valor añadido suficiente como para decidir fijarlos en la estructura interna bancaria.

Más allá de esas colaboraciones puntuales, el sector bancario tiene cada vez más presiones para trabajar en un 'open banking standard' (API) en el que los bancos se convertirán en 'utility providers' y las FinTech asumirán la experiencia cliente y el contacto con los clientes. Pero no será ese un entorno factible a corto plazo. De momento, los bancos deben decidir qué escenarios prefieren para su futuro. Si consideran que pueden ser un operador eficiente, pueden probar con jugar el rol de proveedor de productos para otros intermediarios. Si ven que está en juego su cuenta de resultados con esa fórmula, se tendrán que mover adoptando el reto de la innovación del producto o entrar en la batalla de los precios. En ese sentido, el futuro es incierto porque se desconoce si los nuevos operadores que surjan de las FinTech basarán sus ingresos en las comisiones o en la publicidad insertada en sus plataformas. **¿Los bancos están dispuestos a llegar a ese mestizaje? •**



Por **Juan Rufat**

Socio de Banca en AXIS CORPORATE

Juan Rufat

jrufat@axiscorporate.com

@JuanRufat

**Regtech. Futuros players destacados en el ámbito normativo.**

**En los últimos años hemos visto cómo los diferentes órganos supervisores han ido aumentando las exigencias regulatorias sobre los bancos.** Esas demandas han concentrado una gran parte de los esfuerzos del sector, que debían implantar o adaptar internamente las nuevas normativas.

Dichas exigencias han sido y son similares para todos los bancos y, sin embargo, cada uno de ellos se ha organizado y ha reaccionado a su manera para darles cumplimiento. Los bancos reconocen que no han sido suficientemente eficientes ni proactivos en este aspecto, en parte por la gran cantidad de frentes que han tenido que afrontar.

Tras el "tsunami" regulatorio de los últimos años los bancos ya conocen el calendario de nuevas adaptaciones regulatorias hasta 2019, cuando tendrán que adaptar sus plataformas a los próximos hitos, vinculados a la implementación de MIFID II, IFRS (IASB), FATCA o AMLD IV. Ya han empezado a plantearse cómo deben organizarse para mejorar su eficiencia en el seguimiento, definición e implantación de las diferentes medidas aprobadas por los supervisores en cada territorio y sector.

Dentro de este terreno de juego, las Regtech, que es el nombre con que se conoce en el mercado a las FinTech enfocadas en la aplicación de las nuevas tecnologías en el ámbito regulatorio, desempeñarán un papel considerable. Aportarán innovación y nuevas soluciones a los problemas ya existentes pero también mejorarán la eficiencia en el corto plazo con la adaptación de la normativa obligatoria para todas las entidades financieras aprovechando sinergias, así como siendo protagonistas en los modelos de relación colaborativos futuros dentro del sector financiero en los ámbitos regulatorio y normativo. •



Por **Guillermo Torres**  
Manager en AXIS CORPORATE

Guillermo Torres  
 gtorres@axiscorporate.com

## Una cuestión de tiempo

# El uso de bases de datos confiables y descentralizadas es también una realidad en el mundo del arte.

**Los bancos están invirtiendo fuertemente en la innovación.** ¿Por qué algunos bancos o empresas pioneras están interesados en el blockchain, invirtiendo grandes cantidades de dinero en las FinTech? ¿Cuál es la probabilidad de éxito de todas estas inversiones en los siguientes meses o años?

La primera pregunta se puede responder fácilmente. Las FinTech han sido mucho más rápidas que la mayoría de los bancos en explotar los avances del blockchain, desarrollando productos bancarios más fáciles de utilizar hechos exclusivamente para los canales digitales, y que también pueden ayudar a reducir los costes. Al mismo tiempo, los bancos necesitan cambiar sus propios procesos de mercado y pasar de sus sistemas de pago actuales al blockchain, y hacerlo tan rápido como sea posible. Por esa razón, los proveedores tradicionales del banco considerados pioneros ya están explorando alianzas estratégicas con las empresas de tecnología financiera para obtener esta tecnología disruptiva. Sin embargo, los bancos todavía tienen miedo de hacer cambios y se sienten preocupados por la exposición al riesgo que esos cambios pueden comportar.

Para responder a la segunda pregunta, el mercado necesita comprender sus obstáculos. Las FinTech necesitarán adquirir conocimientos acerca de sus propios procesos, estructura y nuevas oportunidades si quieren hacer efectivo el uso de la tecnología blockchain. Por último, los reguladores serán una pieza importante a tener en cuenta, y especialmente el impacto que estos tendrán en las nuevas tecnologías y las consecuencias en todos los *players*.

En cuestión de tiempo podremos ver si las empresas FinTech serán absorbidas dentro de los bancos y otras instituciones de Servicios Financieros o si al menos algunos crecerán lo suficientemente rápido y fuerte como para convertirse en proveedores para la industria. Esta pregunta se responde asimismo para el caso de los proveedores existentes que tienden a absorber empresas Fintech en lugar de invertir en desarrollo.

Debido a todos los movimientos que se han producido en el mercado hasta el momento y el interés que han suscitado, hay una gran posibilidad de que el Blockchain y las Fintech modifiquen el futuro, pero probablemente no alteren ni la estructura del mercado ni a sus *players* principales. ●



Por **Daniel Meere**  
UK Managing Director  
en AXIS CORPORATE

Daniel Meere  
 dmeere@axiscorporate.com

## Regulación. Arbitrando la revolución digital.

**Los reguladores deben colaborar activamente. No sólo a través de las fronteras de países dentro de la industria, sino también a través de las fronteras de la industria.**

**Regulación. En el arbitraje de la revolución digital, los reguladores no pueden ganar.** Ellos son los árbitros del sector financiero, e incluso cuando hacen bien su trabajo, siempre terminan disgustando a alguien. Su tarea se ha complicado con el agitado ritmo de los cambios provocados por la innovación digital en el sector bancario. Hay una serie de razones y factores atenuantes que explican por qué su respuesta no ha sido tan rápida como algunos habrían deseado.

En primer lugar, el ámbito de la regulación está constantemente bajo revisión. A medida que las reglas en torno a los bancos tradicionales se han hecho más estrictas, la consecuencia no deseada de la apertura de la competencia y la transparencia en el mercado explican la aparición de las nuevas empresas no reguladas, aprovechando los productos “sin licencia” y posicionándose como proveedores del nicho. Los reguladores se han centrado en su competencia primaria de supervisar a los principales bancos.

En segundo lugar, gran parte de la innovación digital aún no opera a gran escala y, por lo tanto, aunque opera en el radar del regulador, aún no se encuentra bajo su supervisión. El aprendizaje automático, los dispositivos portátiles de pago, el blockchain y la identidad como una moneda; son todos temas emergentes que pueden requerir una mayor regulación y supervisión en el futuro. El desafío para los bancos es comprender las reglas antes de lanzarse a invertir en un área que, a primera vista, es atractiva, pero que dejará de serlo si el coste de cumplimiento se vuelve excesivo. Los reguladores establecerán las reglas cuando los cambios comiencen a darse.

En tercer lugar, el objetivo de la regulación es ofrecer directrices y supervisión, no establecer una estrategia. Si los bancos deciden utilizar la nube para almacenar sus datos, pueden hacerlo. De hecho, algunos ya lo hacen. Las reglas son claras en torno a la privacidad de datos y la necesidad de recuperar y separar la información. No es la tarea del regulador definir qué tecnologías utilizar o la forma de resolver el problema de la entrega de ahorros a través de un uso más eficiente de almacenamiento. Una posible vía sería tratar estos servicios como utilidades de la industria, y trabajar en un esfuerzo de colaboración para expulsar a los costes de toda la industria y ver esto reflejado en precios más bajos para los clientes. La prevención del fraude sería un candidato ideal aquí, ya que los bancos que inviertan en mejores sistemas de detección y regularización en colectivo, ganarían el beneficio de los datos totales de la misma forma en que las alertas de software antivirus avisan a todos los dispositivos ante la amenaza de un ataque. El regulador debe apoyar este objetivo, ya que ofrecería una mayor protección a los consumidores y menores costes para la industria a través de la reducción de pérdidas.

Finamente, los reguladores deben colaborar activamente. No sólo a través de las fronteras de países dentro de la industria, sino también a través de las fronteras de la industria. La información es el centro de muchos de los temas clave del mundo empresarial. Desde leyes de privacidad a las restricciones transfronterizas, hasta informar sobre las actividades a la medición de quejas. La experiencia combinada de la exposición del mundo comercial y la innovación digital tendrá un impacto profundo. Esto ayudará a todas las industrias a llegar a posibles soluciones con mayor rapidez a través del intercambio de ideas para resolver problemas en común. El árbitro podrá, finalmente, obtener el respeto que se merece. ●

# CONCLUSIONES

**No es una novedad que la banca plantee alianzas para desarrollar su modelo negocio.** En los últimos años ha establecido acuerdos con proveedores tecnológicos e incluso ha creado negocios conjuntos con otras entidades para desarrollar redes de medios de pagos. En todo caso, siempre ha intentado cerrar lo máximo posible su negocio a injerencias de otros operadores.

El entorno ha cambiado en los últimos diez años. Los reguladores han modificado muchas reglas del negocio a raíz de la crisis del sector financiero. La digitalización de la sociedad del siglo XXI ha mutado los hábitos de relación con sus clientes, que ha supuesto una pérdida de relevancia de las sucursales bancarias y un crecimiento del uso de dispositivos móviles para realizar todo tipo de operaciones. Asimismo, el entorno de tipos de interés fuerza a cambiar los esquemas de negocio para optimizar la rentabilidad del negocio.

Ha surgido una nueva generación de compañías de servicios financieros que son capaces de relacionarse mejor con los clientes y hacerlo con unos costes inferiores a los que pueden ofrecer las pesadas estructuras de las entidades financieras tradicionales. Esas compañías empezaron por sustituir a los bancos con sistemas alternativos de concesión de créditos y han sabido extender su conocimiento al conjunto de la actividad bancaria. Están forzando un cambio de modelo.

Muchas entidades han recibido a ese sector FinTech con recelos, por las diferencias culturales que les separan. Mientras que algunos todavía las observan como un rival, otros bancos les han abierto la puerta para colaborar. Son conscientes de que pueden aportarles nuevas perspectivas a su negocio con el cliente como elemento central y acelerar su proceso de innovación tecnológica.

Temerosos de perder el control de datos y de actividades clave, algunas entidades bancarias han creado sus propios laboratorios de innovación, para los que intentan captar talento ajeno al sector. En otros casos han optado por adquirir compañías. Existe una idea generalizada de que la de la joint venture será la fórmula más utilizada, porque

permitirá a la banca liderar el proceso y asegurarse unos objetivos sin un desembolso incierto y a la vez dando libertad de movimientos a las FinTech en sus desarrollos. En ese tipo de colaboración, los bancos únicamente temen a los otros aliados que puedan tener en otros negocios las FinTech con las que se asocien.

En todo caso, el futuro de las relaciones de la banca y las FinTech está por escribir. Dependerá de cada banco. Cada uno de ellos deberá decidir en qué es más fuerte y dónde tiene más debilidades y si las nuevas compañías de servicios financieros les pueden aportar soluciones y a qué precio. Algunas servirán para reducir costes, mientras que otras favorecerán el aumento de ingresos. En otras áreas que los bancos consideran vitales, la colaboración podría reducirse a la mínima expresión.

La cuestión es saber cómo bancos y FinTech son capaces de romper las barreras que los separan para edificar un nuevo futuro mejor para ellas. La fórmula de colaboración no está cerrada y estará condicionada a la fórmula disruptiva que puedan aportar las FinTech y a la seguridad de cada banco respecto a la política interna de cada una de ellas. Evidentemente también cambiará en función del poder que otorgue a cada empresa su tamaño. Los bancos pequeños se verán más forzados a la relación; las grandes FinTech serán más atractivas. Antes de iniciar ningún movimiento será necesario un importante trabajo de filtrado para seleccionar lo imprescindible. Como en todas las grandes oleadas de cambio, también existe mucho ruido en torno a las FinTech.

Mientras que la incertidumbre sobre posibles resultados frena la firma de operaciones de colaboración, las FinTech siguen desarrollando productos, exhibiéndose ante el mercado e incrementando su valor contable. Donde los servicios financieros tradicionales han fracasado, las FinTech han sabido despuntar generando una desintermediación e impactando sobre una mejora sustancial en la experiencia de cliente. Es hora que la banca analice el ecosistema de las FinTech y busque estrategias que le permitan competir, con FinTech, o sin FinTech.



## Metodología

**Este informe ha sido posible gracias** a los resultados cualitativos obtenidos de la organización de tres paneles de trabajo organizados por EFMA y Axis Corporate a nivel europeo. Fueron invitados miembros de las principales entidades financieras europeas y FinTech. El debate en esos puntos de encuentro fue dirigido por el equipo coordinador de EFMA y Axis Corporate y se han extraído conclusiones a partir de multitud de informes que plantean los diferentes escenarios del futuro de los servicios financieros. El informe se ha complementado con artículos que transmiten la visión de expertos de Axis Corporate en torno a cuáles deben ser los puntos de conexión entre bancos y las nuevas compañías FinTech.

## Sobre Axis Corporate

Somos una firma internacional de consultoría de negocio y tecnología, orientada a la mejora de los resultados de las compañías. Acompañamos a nuestros clientes asesorándoles desde la estrategia, pasando por la definición del modelo de negocio hasta el impacto de las operaciones en el negocio.

Trabajamos en proyectos globales de transformación compleja, asesorando al cliente y acompañándolo en la implementación, según el ciclo de vida de su organización. Buscamos impactar directamente en las palancas de crecimiento de las organizaciones, a través de la mejora de los ingresos y del incremento de la eficiencia.

Para más información  
[www.axiscorporate.com](http://www.axiscorporate.com)  
[marketing@axiscorporate.com](mailto:marketing@axiscorporate.com)



## Sobre EFMA

Como organización global sin fines de lucro, EFMA reúne a más de 3.300 compañías de servicios financieros de más de 130 países. Con una base de miembros que consiste en casi un tercio de todos los grandes bancos minoristas en todo el mundo, EFMA ha demostrado ser un recurso valioso para la industria global, ofreciendo a sus miembros acceso exclusivo a una gran cantidad de recursos, bases de datos, estudios, artículos, noticias y publicaciones. EFMA también ofrece numerosas oportunidades para hacer networking a través de grupos de trabajo, webinars y reuniones internacionales. Fiel a su vocación, EFMA ha desarrollado recientemente un portal de innovación que tiene como objetivo identificar y premiar a los proyectos más innovadores en el campo de los servicios financieros.

Para más información  
[www.efma.com](http://www.efma.com)  
[info@efma.com](mailto:info@efma.com)



## Agradecimientos

Nos gustaría agradecer especialmente la participación directa de Philippe Gelis, CEO de Kantox, y Lupina Iturriaga, fundadora de Fintonic, como participantes activos en los diferentes Think Tanks que tuvieron lugar durante la elaboración de este informe.

Agradecer también la colaboración de Alain Enault, General Manager Southern Europe en EFMA y Vanessa Sarrá, Directora Corporativa de Marketing y Comunicación de Axis Corporate, así como de sus respectivos equipos, en el diseño y elaboración de este informe: Phil Allcock, Karine Countinho, Jézabel Chave, Rosa Rodríguez, Lidia Bayell y David Caules.

## Equipo

### Coordinación del Report

**Juan Rufat**  
Socio de Banca  
[jrufat@axiscorporate.com](mailto:jrufat@axiscorporate.com)

**Daniel Meere**  
Managing Director en Axis Corporate UK  
[dmeere@axiscorporate.com](mailto:dmeere@axiscorporate.com)

**Luis Fernández**  
Socio Director de Servicios Financieros  
[lfernandez@axiscorporate.com](mailto:lfernandez@axiscorporate.com)

**Dominic Gammarati**  
Managing Director en Axis Corporate USA  
[dgammarati@axiscorporate.com](mailto:dgammarati@axiscorporate.com)

**Paulo Moraes**  
Managing Director en Axis Corporate Brasil  
[pmoraes@axiscorporate.com](mailto:pmoraes@axiscorporate.com)

**Joan Carbonell**  
Socio de Banca  
[jcarbonell@axiscorporate.com](mailto:jcarbonell@axiscorporate.com)

**Guillermo Ruiz**  
Socio de Banca  
[gruiz@axiscorporate.com](mailto:gruiz@axiscorporate.com)

**José Luis Álvarez**  
Director de Strategic Finance Consulting  
[jlalvarez@axiscorporate.com](mailto:jlalvarez@axiscorporate.com)

**Antonio Sanz**  
Senior Manager de Banca  
[asanz@axiscorporate.com](mailto:asanz@axiscorporate.com)

**Antonio Camacho**  
Senior Manager de Banca  
[acamacho@axiscorporate.com](mailto:acamacho@axiscorporate.com)

**Guillermo Torres**  
Manager de Banca en Axis Corporate USA  
[gtorres@axiscorporate.com](mailto:gtorres@axiscorporate.com)



**Barcelona**

Avda. Diagonal, 640.  
1ª planta. 1D.  
08017 Barcelona (Spain)  
Tel. + 34 902547444

**Madrid**

Calle Serrano, 55. 1ª planta  
28006 Madrid (Spain)  
Tel. + 34 902547444

**Frankfurt**

Frankfurter Welle An der  
Welle 4  
Frankfurt 60322 (Deutschland)  
Tel. +49(0) 69/7593-70

**London**

1 Cornhill  
London, EC3V 3ND, UK  
Tel: +44 (0) 203 008 5539

**São Paulo**

Rua Funchal, 411.  
12ª andar Vila Olímpia  
São Paulo – SP 04551-060  
(Brasil)  
Tel. +55 112364 0032

**Boston**

60 State Street, Suite 700  
Boston, MA 02109 (USA)  
T. +1617 973-5760

**New York**

477 Madison Ave, 6th Floor  
New York, NY 10022 (USA)  
Tel. +1 917 472-0631



[axiscorporate.com](http://axiscorporate.com)