



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones

***Estrategia digital de la industria financiera, escenarios de
competencia de bancos tradicionales con nuevos actores fintech***

Autor: Orzanco, Ignacio

Legajo : 17863114

Director/Mentor de Tesis: Hofman, Enrique

Agosto 2018



***MAESTRIA EN GESTION DE SERVICIOS TECNOLOGICOS Y DE
TELECOMUNICACIONES***

Tesis de Maestría



Universidad de

The background features a large, faded version of the Universidad de San Andrés logo, including the shield, thistles, and the motto "QUAERERE VERUM".

Trabajo: Estrategia digital de la industria financiera, escenarios de competencia de bancos tradicionales con nuevos actores fintech.

Entrega: agosto 2018

Alumno: Ignacio Orzanco

Director: Enrique Hofman

Contenido

CAPITULO I - INTRODUCCION.....	4
1. Tema.....	4
2. Introducción y planteo de la problemática:.....	4
Retos principales de la banca.....	5
Nuevos competidores.....	5
3. Keywords.....	5
4. Pregunta de investigación:.....	6
5. Objetivos:.....	6
6. Hipótesis:.....	6
7. Metodología de investigación.....	7
Paradigma.....	7
Tipo de investigación.....	7
Instrumentos:.....	8
CAPITULO II – CUERPO INVESTIGACION.....	9
1. Factores de contexto de la industria bancaria retail.....	9
Marcos regulatorios.....	9
Nuevas formas de consumo.....	15
Servicios tecnológicos.....	16
Estrategia Digital.....	28
2. Banca Global.....	34
Fortalezas:.....	34
Estado del arte digital.....	35
Ranking global Mejor Banco Digital:.....	36
3. Fintech.....	43
Actores de la industria.....	45
Cadena de valor banca tradicional vs fintech.....	49
Startups.....	52
Unicornios.....	55
BigTechs.....	57
GAFA.....	63

Neobanks - nuevos bancos “solo digitales”	65
Latinoamérica.....	70
4. Estrategia Transformación Digital.....	75
Vortex Digital.....	75
Estrategia de la industria bancaria - en su organización.....	77
Estrategia de la industria bancaria - frente a las fintech.....	87
5. Argentina.....	95
Regulación Financiera en Argentina.....	95
Banca Argentina	101
Nuevos bancos “solo digitales”	106
Ecosistema fintech local.....	108
CAPITULO III - CONCLUSIONES.....	115
Situación Global:	115
Situación Argentina.....	116
Aprendizajes del trabajo:	118
CAPITULO IV - ANEXOS.....	120
1. Análisis de bibliografía preliminar.....	120
2. Entrevistas.....	122
3. Referencias bibliográficas	122

CAPITULO I - INTRODUCCION

1. Tema

Estrategia digital de la industria financiera argentina, escenarios de competencia de los bancos tradicionales con los nuevos actores fintech.

2. Introducción y planteo de la problemática:

La transformación digital de la economía (economía digital) mudó el negocio bancario al mundo virtual.

Los clientes ahora requieren servicios con experiencias electrónicas, virtuales y móviles. Saben cada vez más cómo quieren percibir los servicios, sobre todo quieren acceder de cualquier lugar, en cualquier momento, desde cualquier dispositivo, cada vez más móvil.

En este mundo virtual, las grandes empresas tecnológicas como Google, Amazon o Facebook, comienzan a ofrecer servicios financieros relacionados con los medios de pago, generando una nueva competencia, penetrando al mercado con las mejores experiencias a clientes.

Las entidades tradicionales son conscientes tanto de las nuevas necesidades de los clientes, como de la amenaza que representa la entrada de estos nuevos competidores y al mismo tiempo, de la oportunidad que ofrece el negocio digital, para lo que requieren entender y producir una urgente transformación digital.

Sólo así estas entidades tradicionales podrán mantener su negocio frente a la llegada no sólo de las grandes multinacionales tecnológicas, sino también de pequeñas startups que empiezan a contar con una notable penetración en ciertos nichos, con servicios financieros innovadores ("fintechs").

Las instituciones bancarias tradicionales, no están en condiciones de dar respuesta a este nuevo paradigma, impidiendo la flexibilidad, velocidad y

escalabilidad que requiere el nuevo paradigma de cambio en la economía digital.

Retos principales de la banca

1. El Desafío a los Modelos de Negocio Tradicionales.
2. El Aumento de la Presión Regulatoria
3. La Pérdida de Confianza por la Sociedad.
4. Los Nuevos Desafíos Tecnológicos (En un contexto de rentabilidades ajustadas, la banca se enfrenta a unos años en los que tendrá que seguir asumiendo el costo de mantener el legacy y al mismo tiempo construir las plataformas basadas en estas nuevas tecnologías)
5. La construcción de un nuevo modelo de relación con el cliente.
6. El cambio en la estructura del mercado (hoy concentrado, en USA los cinco principales bancos concentran el 50% de los activos bancarios, en UK los cuatro principales bancos concentran el 70% de las cuentas de cliente y el 85% de las cuenta empresa, al igual que el resto de Europa post crisis bancaria).

Nuevos competidores

En los últimos 3 años numerosos nuevos competidores han entrado en el sector:

- Los gigantes tecnológicos han adquirido relevancia en nichos rentables del negocio bancario, espacio que ya se comenzó a colonizar por pioneros como Paypal. Ejemplos recientes son Apple Pay, Robinhood (bróker gratuito de Google) o las transferencias monetarias recientemente habilitadas por Facebook.
- Han florecido miles de empresas fintech que, mediante tecnología, han deconstruido la cadena de valor del negocio bancario y han ganado presencia en todos los negocios de la banca tradicional. La entrada masiva de competidores al sector está provocando un cambio desde el oligopolio a un mercado monopolístico (con servicios de experiencia de clientes diferenciados)

3. Keywords

Transformación digital / Estrategia digital / Banca / Industria financiera / fintech.

4. Pregunta de investigación:

¿Qué estrategia aplican (o deberían aplicar) las entidades bancarias tradicionales para adecuar el negocio a la economía digital (desarrollar la transformación digital), en cuanto a la competencia con nuevos actores fintech y la grandes tecnológicas ?

5. Objetivos:

Analizar y describir las estrategias de competencia para la transformación digital que plantean los principales actores de la industria financiera para adaptarse a la economía digital.

Describir la situación en el mercado Argentino.

6. Hipótesis:

UNO) Validar la adopción de la estrategia común orientada a convertirse en una empresa tecnológica.

DOS) Validar la adopción de la estrategia de competencia con los nuevos actores fintech: competir vs asociarse ("coopetir")

¿Puede la propuesta de valor de una fintech digital quitar participación en el mercado a ciertos productos bancarios tradicionales?

Las inversiones en tecnología solían estar en el pasado más motorizadas por temas normativos, que obligaban a los bancos a actualizarse. Pero ahora, vemos proyectos que se impulsan desde un lugar más disruptivo, de innovación, foco de lo que hacen las empresas que ofrecen tecnologías para el sector financiero, o fintech. A raíz de la aparición de estas empresas es que en los bancos empiezan a aparecer nuevas áreas de desarrollo de proyectos.

La gran pregunta es si es posible innovar dentro de estructuras tan conservadoras como son las de los bancos. Las fintech plantean un cambio de paradigma. Por las altas exigencias del marco regulatorio, el día a día, se les dificulta a los bancos encontrar soluciones diferenciales. El mayor obstáculo es convencer a un directorio que se anime a empujar un cambio cultural y sostener un cambio organizacional.

No menos importante es que la actualización del marco normativo financiero constituye en sí un gran desafío para el ecosistema fintech. Debe abarcarse también la complejidad que implica lograr un equilibrio entre variables absolutamente diversas: experiencia de usuario, conocimiento del cliente, prevención del lavado de dinero, evolución de la tecnología, respaldo y confianza, riesgo integral, entre otras.

¿Qué deben hacer los bancos para contrarrestar la intrusión de estas empresas nacidas digitalmente y cómo lograr permanencia y sustentabilidad? ¿Competir o asociarse?

Deben considerar la necesidad de asociarse, adquirir o generar internamente unidades de negocio fuera de la cultura organizacional bancaria y sus procesos. Es decir, para lograr el grado de innovación esperado, deberán apelar a una disrupción con respecto al negocio bancario tradicional. Pero los bancos e instituciones bancarias tradicionales tienen una fortaleza adicional cuando logran desarrollar estas estructuras. Poseen estructura suficiente para respaldar el crecimiento del negocio, que en muchos casos fracasan en su etapa de expansión, por la complejidad implícita en el crecimiento organizacional.

7. Metodología de investigación

Paradigma

- Cualitativo (focalizando en estrategias)

Tipo de investigación

- Descriptiva / Exploratoria (análisis de casos y del mercado en general)

Instrumentos:

- Análisis de documentación de mercado.
- Análisis de casos DBS, Citibank, Santander y BVBA.
- Entrevistas (directas e indirectas) directivos de principales bancos privados argentinos, cámara y actores principales de ecosistema fintech en Argentina.



Universidad de
SanAndrés

CAPITULO II – CUERPO INVESTIGACION

1. Factores de contexto de la industria bancaria retail

Hay cuatro factores que debemos tener en cuenta al analizar el impacto de la economía digital en la industria bancaria.

1. Los marcos regulatorios que rigen la actividad financiera, como una suerte de protección a los incumbentes pero revisados para habilitar las innovaciones.
2. La nueva forma de consumo, entendida como experiencia de usuario, que setean los grandes jugadores nacidos y basados en web (GAFA).
3. Los servicios tecnológicos, donde convergen las industrias basadas en servicios.
4. Estrategia digital de la industria bancaria, su perfil de negocio, de gestión y el proceso de cambio.

Marcos regulatorios

Concepto general

Los marcos regulatorios se conforman como regulador de actividades cuando estas son consideradas de interés público o directamente servicio público.

Se conforman como una herramienta para implementar políticas públicas, para orientas las inversiones, definir los estándares de servicio, proteger a los consumidores, etc.

Típicamente los servicios de mayor regulación son los de energía, transporte, telecomunicaciones, financieros, medicina.

Regulación financiera internacional

A raíz de los problemas evidenciados con la crisis (2008-2013), se han reconfigurado las tendencias regulatorias en materia financiera a nivel internacional.

Los principales aspectos normativos han sido objeto de discusión e implementación en los países desarrollados, particularmente en Estados Unidos (Ley Dodd-Frank y disposiciones en la Regla Volcker.), en Reino Unido (Informe Vickers) y en la Zona Euro (Informe Liikanen).

Las tendencias actuales en materia de regulación financiera internacional, a pesar de tener diferencias metodológicas, buscan restaurar las "murallas chinas" entre la banca tradicional y la de inversión. Ello tiene como finalidad separar de mejor manera los dineros del público involucrados en la intermediación financiera tradicional de aquellos relacionados con la banca de inversión, altamente apalancada.

En el caso particular de la Ley Dodd-Frank de Estados Unidos, se avanzó en su reglamentación con la aprobación de la Regla Volcker en diciembre de 2013. Esta norma tuvo como objetivo limitar las actividades especulativas de los establecimientos bancarios para proteger los depósitos del público y reducir los riesgos de salvatajes financieros.

Esta regulación financiera, aunque tiene evidentes beneficios macroprudenciales (término específico con enfoque en la regulación financiera dirigida para mitigar el riesgo del sistema financiero o sistémico como un todo) y un gran sentido precautelativo (es decir poniendo los medios necesarios para evitar o impedir el riesgo), también implica costos para el sistema bancario en materia de implementación y cumplimiento.

Estas nuevas posiciones regulatorias han venido incrementando de manera importante durante los últimos años, generándose una "inflación regulatoria".

Novedades en regulación Europea

Después de años de crisis financiera global, la industria financiera hizo su reconstrucción mediante tres procesos: concentración, nueva regulación y limpieza de balances.

Los dos primeros orientados a fortalecer y consolidar las instituciones incumbentes y aplicando exigencias en liquidez, comercialización de productos y capitalización.

Si bien, con un esfuerzo compartido con la sociedad, ha surgido un sistema bancario más robusto, sigue vulnerable con un problema estructural de rentabilidad sobre recursos propios (El ROE promedio esta en 5% mientras los accionistas exigen un mínimo de 10%).

OpenBanking y PSD2

El Reino Unido estableció el Grupo de Trabajo de Banca Abierta (Open Banking WorkGroup OBWG) a finales de 2015 no solo para cumplir con los estándares del gobierno sino también para descubrir cómo impulsar la banca en la era moderna. El estándar de banca abierta (Open Banking) resultante, abre un nuevo conjunto de modelos bancarios que ayudarán a los consumidores a realizar transacciones, ahorrar, pedir prestado, prestar e invertir su dinero de una manera mucho mejor (flexible, económica y libre) que antes.

Se espera que el Open Banking Standard (OBS) se implemente por completo para 2019 en UK.

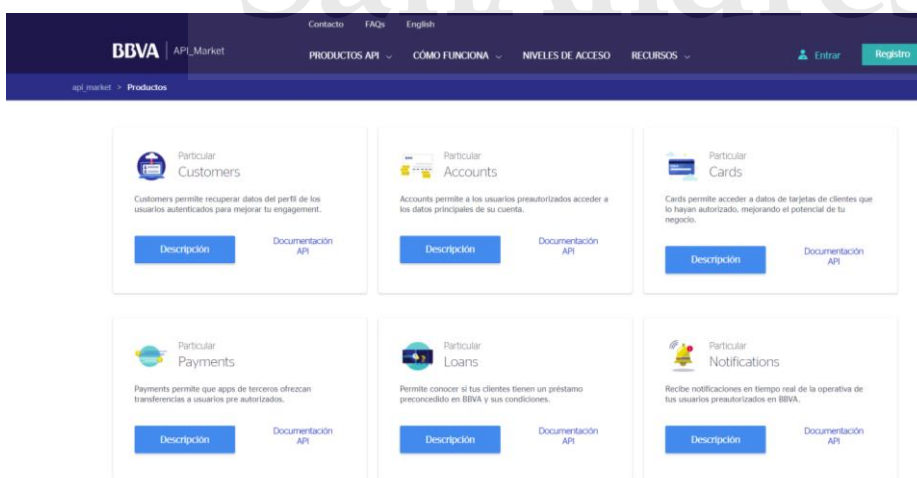
Por otro lado la PSD (en inglés Payment Service Providers) es la regulación de medios de pago europea, actualizada en 2013 denominada PSD2, los cambios fundamentales son dar acceso a terceros a la infraestructura de los bancos, mediante APIs.

Uno de los primeros resultados es la apertura por parte de los bancos de sus servicios de pagos a terceras empresas, los denominados TPPs (Third Party

Payment Service Providers). Esto es: se permitirá el acceso de terceros a las cuentas de los clientes de un banco, y el inicio de pagos en su nombre, previa autorización del titular de la cuenta. Ya sin los intermediarios, como los proveedores de pagos electrónicos, que a su vez derivan la operación con la compañía de la tarjeta (por ejemplo, Visa o MasterCard) que finalmente cargan el cobro a una cuenta corriente. El comercio y el banco se comunicarán ahora directamente utilizando una API (Application Programm Interface).

Se complementa con esto, la inminente regulación general de protección de datos (GDPR) que consagrará los derechos de los individuos a la portabilidad de los datos, al consentimiento para compartirlos y a los usos específicos. La implementación del marco del estándar de banca abierta podría acelerar considerablemente la implementación de nuevas regulaciones de la UE sobre los datos bancarios.

Un ejemplo es BBVA, como una de las primeras instituciones financieras que está abriendo su plataforma y sus servicios core a través de las 'Open APIs'. De esta manera, el banco se posiciona con el objetivo de ser "el mejor socio" para que las fintech creen modelos disruptivos y desarrollar nuevas líneas de negocio.



Las empresas tecnológicas han utilizado estrategias de API para crear ecosistemas que amplían su oferta de productos de nuevas maneras a bajo

costo. El desarrollo de un estándar bancario abierto permitiría a los bancos ampliar sus negocios tradicionales al convertirse en proveedores de API, plataformas de servicios financieros o ambos.

En el transcurso de los últimos tiempos múltiples bancos alcanzaron la posibilidad de ofrecer estas APIs.

[20]

Novedades en regulación LATAM

En 2017 el gobierno de Mexico instituyó un Ley para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera.

Está basada en los principios de inclusión e innovación financiera, protección al consumidor, prevención de la estabilidad financiera, promoción de la sana competencia y prevención de lavado de dinero y de financiamiento al terrorismo.

Reconoce las instituciones de financiamiento colectivo (crowdfunding) como plataformas que ponen en contacto directo a personas interesadas en participar en esquemas de deuda, de capital y de copropiedad o regalías y las instituciones de fondos de pago electrónico definidas como las que realizarán servicios de emisión, administración, redención y transmisión de fondos de pago electrónico (e-money), definiéndolo como el valor monetario emitido a la par contra la recepción de moneda de curso legal, que servirá para hacer pagos y transferencias.

Así mismo que tengan la capacidad de operar con activos virtuales, definidos como representaciones de un valor digital verificable que no está emitido ni respaldado por ningún banco central o entidad financiera (Bitcoin).

Serán registradas mediante autorización tipo "Modelos Novedosos", sobre un grupo reducido de clientes, por un tiempo limitado que permita experimentar y desarrollar su innovación en el mercado real en forma controlada y supervisada por autoridades.

Apreciaciones del futuro de la regulación financiera

Los principales jugadores que están forzando cambios en la regulación son las nuevas entidades, que aprovechando la tecnología habilitadora de la economía digital, crean nuevos servicios cubriendo nichos no cubiertos como la bancarización de sectores de la base de la pirámide, con servicios como microcréditos, préstamos personales, financiación a comercios y entidades nacidas digitales que van derivando sus actividades principales de market-places a herramientas de medios de pagos y financiamiento (MercadoPago, PayPal, etc).

Estas entidades se mueven por fuera de la regulación, ya sea por actividades no comprendidas en la regulación actual o porque no se conforman estas actividades financieras como su actividad habitual o principal.

La velocidad y capacidad de llegar a una gran cantidad de usuarios, sobre todo en base a aplicaciones sobre los smartphones o celulares y con una plataforma de servicios creada desde el inicio para la economía digital, implican no solo una amenaza a las entidades bancarias tradicionales sino a las reglas generales que dominan el sistema financiero internacional.

En tanto estas amenazas / avances claramente significan una democratización del acceso servicios financieros, la regulación en algún momento deberá tender a ampliar y facilitar la entrada de estas actividades con el desafío de mantener las premisas de la seguridad del sistema.

En este planteo la industria actual financiera (incumbentes) deberán adaptarse para competir en las condiciones de las entrantes. Esto sin tener en cuenta que a su vez se están creando nuevos modelos y formas de concebir la actividad financiera como tal, en su cadena de valor, llegando al extremo de no requerir intermediación.

También la virtualización definitiva del dinero, derivará en el cese de la actividad de guardar valores que fundamentalmente realizan los bancos actualmente, modificando el sentido de la infraestructura "facilities" para

guarda de valores físicos en cambio de la garantía de tener los datos a resguardo.

Es decir, la tendencia a grandes cambios en la regulación representan tal vez la mayor amenaza (¿ oportunidad ?) que debe considerar la industria financiera para su estrategia digital.

Nuevas formas de consumo

Customer experience

Se define como una variable fundamental a considerar en las operaciones de las compañías. La importancia del producto es relativa si no es percibido por el cliente como una excelente experiencia.

Si de organizaciones de servicios se trata, podría definirse al producto casi exclusivamente por la percepción de cómo recibe el cliente este servicio.

Esto ha motivado que las empresas inviertan y focalicen en estrategias de cara primero a medir la percepción de los clientes en el consumo de su producto y luego en la búsqueda por mejorar la experiencia de consumo.

Particularidades de los servicios financieros.

La economía digital cambia la forma en que se consumen los servicios, conformando una experiencia digital (DX):

Omnicanalidad: consumir en cualquier lugar y desde cualquier tipo de dispositivo.

Real time: acceder y consumir los servicios en cualquier momento y de manera inmediata.

Personalized: la experiencia de consumo personalizada. Servicios personalizados

Self service: todo lo que pueda hacerse sin dependencia de trámites y sin depender de otras personas.

El desafío de la industria bancaria:

En la economía digital las expectativas de experiencia de usuario están siendo seteadas por las grandes compañías nacidas digitales y basadas en web (Amazon, Google ,Yahoo, etc).

La experiencia de los servicios bancarios debe adecuarse a estas expectativas.:

Por ejemplo, en la visión de los equipos de CX (Customer Experience)

[42]

“La gran cuestión es determinar qué es lo que la gente quiere de sus servicios, cuál es el trabajo que hay que hacer para satisfacer las expectativas de sus clientes.

No es tecnología, más aplicaciones, mejoras en online banking, etc, se trata de “manejar su dinero”.... Para ello la tecnología, las aplicaciones, etc son las habilitadoras de hacer el trabajo...

Reconocen saber cómo usar la tecnología y ser muy buenos en ello, pero también reconocen no saber bien por qué hacen las cosas... y es lo que tienen que resolver, encontrar qué tarea hay que hacer para convertir el servicio en una experiencia”

Servicios tecnológicos.

Visión estratégica del servicio

En la concepción moderna de la empresa de servicios, se focaliza prioritario entender y determinar cuál es el concepto del valor del servicio.

A diferencia de las organizaciones legacy, donde se configuraba una organización tanto interna de la compañía como de búsqueda de clientes en función del servicio o producto que disponía, la economía digital empujó varios cambios de paradigmas.

El servicio o producto, está determinado, no en función de las capacidades de la organización, sino como el resultado de un análisis de mercado donde se determinan primero cuáles son las necesidades latentes que pueden identificarse.

A partir de allí entender cuál es el posicionamiento de la organización en ese mercado, para definir una estrategia de concepto de valor del servicio.

Recién entonces, se podrá determinar una estrategia operativa para la definición y creación de los servicios que buscarán dar ese valor.

Las capacidades de la organización (estructura y procesos) se alinean para conformar el sistema de prestación del servicio que cubre la estrategia operativa.

Ultra segmentación – Inteligencia de negocios

Uno de los aspectos fundamentales en la creación de valor hacia el consumidor requiere hoy día tener una estrategia de ultra-segmentación que dirija el rediseño y customización de los procesos internos de la organización.

Surge la creación por ejemplo de un área específica de inteligencia de negocios (BI por Business Intelligent) , que interactúe con las áreas de gestión de relación con los clientes (CRM por Customer Relation Manager) y las de gestión de eficiencia y niveles de servicio (SLA por Service Agreement).

Ciclo autoreforzante del servicio

Las compañías exitosas configuran un ciclo virtuoso, donde la excelencia del servicio apalancada en el valor que representa al cliente, impacta en el

compromiso que genera, permitiendo con esta fidelización más ventas up-selling/cross-selling, reduciendo el costo operativo.

Esto implica mayores márgenes operativos que retroalimentan la inversión en la mejora del servicio y el aumento del valor al cliente.

El mayor volumen de negocio y la economía de escala, en función del incremento continuo del valor percibido del cliente es lo que incrementa y hace sustentable la organización, en vez de la búsqueda de una eficiencia basada en costos.

Retomando el círculo virtuoso del incremento de valor.

La economía digital está presentado cambios de paradigmas en la concepción del negocio de servicios financieros.

Frente a estos escenarios disruptivos, se requiere una estrategia de innovación en todos los aspectos. Podría dividirse en tres: configuración (modelo de valor, red de ecosistema, estructura organizacional y procesos), oferta (performance y sistema de servicios) y experiencia de usuario (servicios, canales, marca y compromiso).

Valor percibido, como medirlo

En busca de la satisfacción total del cliente, es indispensable encontrar nuevas formas de medir la calidad y performance del servicio.

Alguno de los modelos que se fueron imponiendo son el Net Promoter Score, ACSI Model y Balnced Scorecard.

Se hace una revisión de los principales, en su relación con las industrias financieras y digitales o de consumo:

Benchmark NPS

El Net Promoter System es uno de los métodos más extendidos en los negocios de hoy en día para medir y mejorar la lealtad del cliente. Hace la

simple pregunta "¿Cuán probable es que recomiendes una marca a un amigo / familia / socio comercial / ...?" en combinación con algunas preguntas adicionales que otorgan a las empresas una calificación o score "Net Promoter Score" y las razones detrás de esa calificación.

Es un método muy utilizado en las empresas por su simplicidad y al proporcionar un feedback de los clientes sobre los cuales poder accionar así como evaluar y dar seguimiento al crecimiento futuro.

Para entender el impacto de la visión del cliente en la transformación digital, se refiere a como el Centro de Investigación de Sistemas de Información (CISR) del MIT Sloan School of Management, especializado en transformación digital de negocios y en el estudio de plataformas digitales de empresas, ha ido incorporando en el análisis la participación del "cliente" interpretando que la función de la experiencia del cliente es fundamental para el éxito de una empresa.

Para esto se unió con una compañía especializada en convertir los resultados del NPS en su valor monetario identificando el ROI, trabajando con benchmarking sobre compañías que utilizan NPS con el objetivo de desarrollar conceptos y marcos para abordar los desafíos de la economía digital.

[22]

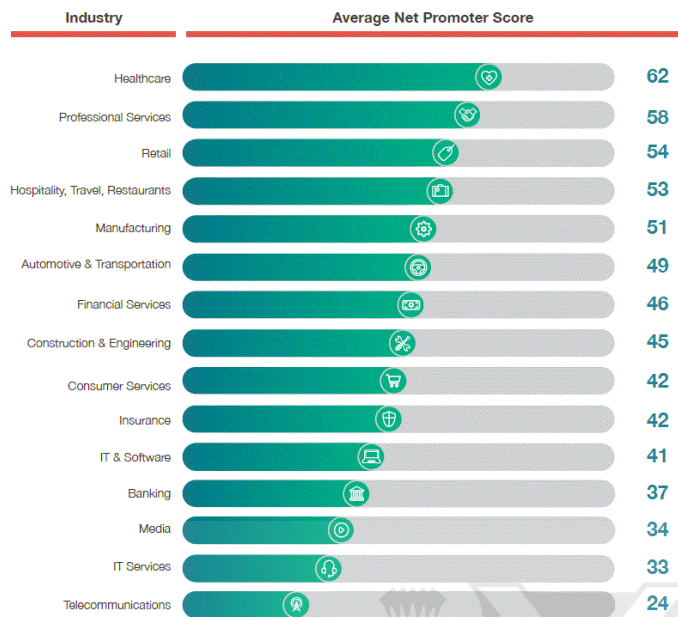
Se analiza el resultado de calificaciones sobre la industria bancaria y financiera, objeto de esta tesis, y la comparativa con industrias consideradas como nuevas competidoras digitales, en este caso identificadas como "servicios de consumo"

Calificación del total general de todas las industrias:

Current Average NPS Score: 46

Average Retention Rate: 76%

Average Return on Retention: 86%



Calificación de la Industria bancaria:

Current Average NPS Score: 37

Average NPS Score at Start of Programs: 25

Average Retention Rate: 75%

Average Return on Retention: 83%

Lo que se desprende del NPS y la investigación de CIRS es que la transformación digital cambió los estándares del consumidor en términos de lo que esperan los clientes en sus interacciones con las empresas. Esto fuertemente se aprecia en la industria bancaria.

Según Adobe [21] "el 63% de los ejecutivos de servicios financieros cree que la experiencia del cliente es una prioridad para su negocio".

[21]

Esto se correlaciona con lo que el estudio vio en los puntajes promedio de la industria. Si bien la industria bancaria aumentó sus puntajes NPS en +12 (de 25 a 37), todavía hay mucho para mejorar. Con una tasa de retención por debajo del promedio, la industria bancaria debe enfocarse en nuevas iniciativas para la experiencia de cliente (CX), por ejemplo:

- Mejorar la experiencia digital: el 46% de los consumidores usan principalmente los canales digitales con su banco. Es indispensable que las instituciones bancarias tradicionales propongan una visión omnicanal para el contacto y que ofrezcan facilidad de uso.
- Invertir en servicios de consultoría adicionales que den valor comercial adicional a los clientes, como capacitación, planificación profesional, etc. (Ejemplo el caso de Barclays en UK con "Eagle" con capacitación y otros recursos [43]). Esta estrategia de retención funciona con un concepto interesante: el éxito futuro de un cliente es el éxito de la compañía. En línea con el score de retención de esta industria.
- Transmitir empatía mediante la resolución de problemas, notablemente representa la mayor razón para los valores NPS de retención en los bancos tradicionales. Esta empatía (no solo personal sino de la compañía) se logra tanto mediante una amplia formación en la atención al cliente como en las innovaciones tecnológicas que mejoren el "viaje del cliente".

Calificación de servicios financieros:

Current Average NPS Score: 46

Average NPS Score at Start of Programs: 30

Average Retention Rate: 78%

Average Return on Retention: 88%

Complementando a la industria bancaria, (se respeta la distinción realizada por la fuente de análisis), los considerados servicios financieros (compañías de medios de pago, etc) se ve una mejor retención y rentabilidad como industria al aprovechar las innovaciones tecnológicas para mejorar las experiencias de los clientes.

Dentro de esta categoría sitúan a la sub-industria fintech, que es quien lidera las mejoras. El estudio descubre que el 71% de los clientes dijo que la tecnología ha hecho más fácil tener más productos en múltiples proveedores financieros.

Para seguir siendo competitivos, las empresas de servicios financieros deben innovar como fintech, incluyendo tomar las mejores prácticas para la mejora de la retención: Mejorar la experiencia multicanal (omnicanalidad), configuración de cuenta más fácil, mejor servicio al cliente (reclamos por ejemplo), mejorar acceso a los recursos, transparencia en la información de tasas y costos, etc.

Implica simplificar y dar valor agregado.

Calificación de servicios de consumo:

Current Average NPS Score: 42

Average NPS Score at Start of Programs: 41

Average Retention Rate: 67%

Average Return on Retention: 79%

Al igual que la industria minorista, esta industria tiene una tasa de retención por debajo del promedio. Muchas marcas de consumo tienen dificultades para rastrear el abandono de los consumidores, especialmente en el espacio B2C. Un mejor seguimiento de las métricas de retención y abandono puede mejorar las prácticas de marketing de retención dirigidas.

Sin embargo aparecen algunos puntajes altos entre las marcas de consumo, como Apple (NPS 76), Tesla Motors (NPS 97), Amazon (NPS 61).

Sin embargo, la referencia dentro de esta industria varía mucho.

A encuesta e investigación ve que Amazon, como era de esperar, recibe un ROI por experiencia de usuario y continúa creando seguidores fieles ("customer engagement") con beneficios cada vez más innovadores de canales digitales y membresías como Prime, que crean una relación de lealtad muy duradera. No solo se quedan más tiempo: el 91% sino que gastan más, alrededor del 42% más que los consumidores regulares de Amazon.

Al igual que Amazon, después de mejorar el seguimiento de las métricas de retención y abandono, los servicios al consumidor deberían centrarse en la creación de beneficios y servicios de retención.

Conclusiones

Con el relevamiento del NPS y el estudio de la encuesta, se identifican dos dimensiones en las que las empresas están trabajando para transformarse: en la experiencia del cliente y en la eficiencia operacional.

Sobre estas dos dimensiones se vuelve recurrentemente en todas las aristas estudiadas como objetivos indispensables para transformar la organización en la economía digital.

Ambas son importantes para tener éxito en la economía digital y seguir siendo competitivas, sin embargo, se entiende como una condición necesaria y no necesariamente (valga la redundancia) suficiente.

Las empresas trabajan sobre sus transformaciones tomando en general uno de estos cuatro caminos:

1. Las que siguen un camino donde focalizan inicialmente en la estandarización de sus procesos centrales y en desarrollar una plataforma digital con servicios financieros expuestos como APIs (Application Programming Interfaces), buscan automatizar para reducir las ineficiencias y trabajan para desafectar los sistemas y procesos legacy (heredados). Este camino toma tiempo y suele ser menos arriesgado y perjudicial que las otras alternativas. Sin embargo, las empresas que siguen este camino deben mejorar su experiencia de cliente para cumplir las demandas.
2. Las que, con una necesidad estratégica urgente de mejorar la experiencia de sus clientes (en forma transversal en toda la organización), suelen tomar un camino desarrollando nuevas ofertas, generalmente combinando múltiples productos y servicios, crean aplicaciones y sitios web móviles y mejoran los contact center, todo

con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente. La mayor desventaja de este camino es que las nuevas iniciativas pueden crear complejidad adicional, requiriendo una gran demanda de trabajo de los empleados para desarrollar los productos al cliente. Por ende se les presenta un objetivo complejo: mejorar su plataforma para poder ofrecer una experiencia de cliente, hacerlo sin problemas en la operación y con un costo de servicio eficiente.

3. Las que no tienen una necesidad tan urgente de mejorar su experiencia del cliente pueden transitar un enfoque más gradual, yendo primero a incrementar la experiencia del cliente, por ejemplo implementando capacidades omnicanal, luego mejorar la operación eliminando sistemas legacy y/o creando la capa API (Application Program Interface), en un ciclo de mejora continua. Esta dinámica y estrategia de proyectos requiere un plan bien definido para que tenga éxito.
4. Por último hay empresas que han determinado que el esfuerzo para transformar la actual organización es demasiado complejo, entonces toman como alternativa el crear una nueva organización. Comenzando de cero, sin sistemas y procesos legacy (o silos), para desarrollar una nueva cultura, base de clientes, mano de obra y experiencia del cliente desde cero. Este es un esfuerzo arriesgado, pero puede ser la mejor solución dependiendo de las circunstancias. El mayor desafío es eventualmente integrar la nueva empresa en la compañía existente.

Los resultados del informe indican que en el mayor porcentaje abordan la necesidad urgente de mejorar la experiencia al cliente (medida por el NPS) se correlacionan con un mayor crecimiento de los ingresos así como el crecimiento en la tasa de retención y referencias.

Se concluye que mejorar la experiencia del cliente es una parte clave de la transformación del negocio.

[22]

Benchmark ACSI:

ACSI (American Customer Satisfaction Index) es un indicador económico estratégico que se basa en evaluaciones de los clientes sobre la calidad de los bienes y servicios adquiridos en los Estados Unidos y producidos por empresas nacionales y extranjeras con cuotas de mercado sustanciales en los Estados Unidos. El ACSI mide la calidad de la producción económica como un complemento a las medidas tradicionales de la cantidad de producción económica

Se evalúan estos índices en su última versión, también en una comparativa entre las industrias bancaria y retail internet (consumer) + internet social, como las que en este caso consideramos nuevas competidoras digitales.

Calificación general por Sector:

Sectors: ACSI Over Time, June 2018				
ACSI scores are on a scale of 0 to 100.				
	Baseline*	2017	2018	Prior Year % Change
ENERGY UTILITIES	75.0	74.9	75.2	0.4%
HEALTH CARE & SOCIAL ASSISTANCE	74.0	76.1	76.5	0.5%
TRANSPORTATION	70.3	76.8	76.1	-0.9%
ACCOMMODATION & FOOD SERVICES	73.2	78.0	79.4	1.8%
TELECOMMUNICATIONS & INFORMATION	78.5	71.7	-	2.3%
MANUFACTURING/DURABLE GOODS	79.2	80.9	-	-1.2%
MANUFACTURING/NONDURABLE GOODS	81.6	81.1	-	-1.2%
FINANCE & INSURANCE	78.5	77.2	-	0.9%
RETAIL TRADE	75.7	78.1	-	-0.3%
PUBLIC ADMINISTRATION/GOVERNMENT	64.3	70.5	-	0.3%

Calificación Industria bancaria:

Banks

	Base-line	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Previous Year % Change		
All Others	75	77	77	74	73	70	72	74	76	76	77	78	78	80	80	80	80	79	79	83	80	80	83	85		2.4		
Banks	74	74	72	71	70	68	70	72	74	75	75	75	77	78	75	75	76	75	77	78	76	76	80	81		1.3		
Regions Bank	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM		3.8	
Citibank	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	72	69	69	68	69	73	70	74	74	73	82	81		-1.2	
BB&T	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	77	82	80		-2.4	
Capital One	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	77	80	80		0.0	
U.S. Bank	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	76	77	80		3.9	
TD Bank	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	75	79	80		1.3	
SunTrust Bank	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	74	80	80		0.0	
Chase														70	70	72	74	73	68	67	70	74	76	74	71	75	79	5.3
PNC Bank	NM	NM	69	69	66	NM	67	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	78	78	78		0.0	
Citizens Bank	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	70	80	77		-3.8	
Bank of America	72	67	65	61	62	61	63	68	70	74	72	72	72	72	73	67	68	68	66	69	69	68	75	77		2.7		
Fifth Third Bank	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	75	81	76		-6.2	
KeyBank	NM	76	70	65	65	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	80	75		-6.3		
Wells Fargo	71	71	65	62	67	65	67	66	69	68	70	67	72	69	72	73	73	73	71	72	72	75	76	74		-2.6		
BANK ONE	77	74	69	70	68	66	70	66	70	70	#																N/A	
Chase Manhattan	NM	NM	NM	69	71	NM	NM	#																			N/A	
Chemical Banking	68	70	68	#																							N/A	
Citicorp	73	70	68	#																							N/A	

La progresión anual del indicador deja ver que pasados 10 años de la introducción de la banca móvil, los usuarios consideran que las plataformas digitales de la industria son excelentes. La satisfacción del cliente con la banca minorista (incluidos los de cheques, ahorro y personales) aumentó un 1,3% hasta alcanzar el puntaje ACSI de 81.

Citibank, que volveremos a analizar durante el trabajo, registró en 2017 ganancia récord y es el banco de mayor puntaje en el índice ACSI, habiendo recuperado los problemas con la baja satisfacción del cliente durante la crisis financiera (como la mayor parte del sistema).

Otro caso ejemplificador es Chase, quien muestra un alto puntaje de 79 y una mejoría anual, a partir de las inversiones en tecnología como la aplicación de banca móvil, el sitio web, potenciando los nuevos servicios de pago entre usuarios con Chase QuickPay que utiliza Zelle (chase.com/quickpayLearn). Así mismo no descuida un buen servicio al cliente para aquellos que prefieren la interacción humana.

Bank of America, sube un 3% a 77, también a partir de inversiones en cajeros y medios de pago. Sus clientes utilizan la banca digital más que cualquier otro canal.

Calificación Industria retail internet (consumer):

	Base-line	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Previous Year % Change
Amazon							84	84	88	88	84	87	87	88	86	86	87	86	85	88	86	83	86	85		-1.2
Newegg							NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	87	88	86	84	85	84	83	81	79	83	83		0.0
Internet Retail							78	77	83	84	80	81	83	83	82	83	80	81	82	78	82	80	83	82		-1.2
Overstock							NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	80	82	82	83	83	81	79	77	73	79	81		2.5
eBay							80	82	82	84	80	81	80	81	78	79	81	81	83	80	79	75	81	81		0.0
All Others							77	75	82	83	79	80	82	82	82	83	78	80	82	75	81	80	82	81		-1.2
barnesandnoble.com							77	82	87	86	87	88	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM		N/A
1-800-FLOWERS.COM							69	76	78	76	79	77	77	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM		N/A
uBid.com							67	69	70	73	73	73	74	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM		N/A
Netflix							NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	84	85	87	86	74	75	79	81	76	79	NM		N/A
Buy.com							78	78	80	80	80	80	81	NM	NM	NM	#									N/A
Egghead.com							73	†																		N/A

El índice muestra que en la venta minorista por Internet, la satisfacción del cliente baja un 1,2% a 82, aunque sigue siendo el lugar de mejor experiencia para comprar.

La mayor empresa individual, Amazon (que representa el 43% de las ventas on-line totales), retrocede 1% pero sigue muy alto con 85.

En la comparativa con la industria financiera, se evidencian más de 10 puntos de diferencia en la mejora en la percepción de experiencia de parte del cliente sobre estas compañías digitales.

Calificación Internet Social

	Base-line	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Previous Year % Change
Google+																	NM	NM	78	71	71	75	76	81		6.6
Pinterest																	NM	NM	69	72	76	78	76	78		2.6
Wikipedia																	77	78	78	78	74	77	78	77		-1.3
Instagram (Facebook)																	NM	NM	NM	NM	NM	76	74	75		1.4
YouTube (Google)																	73	74	73	71	73	76	77	74		-3.9
All Others																	72	67	64	NM	73	71	79	73		-7.6
Internet Social Media																	70	70	69	68	71	74	73	73		0.0
Twitter																	NM	NM	64	65	69	71	65	70		7.7
Facebook																	64	66	61	62	67	75	68	68		0.0
Tumblr (Oath/Verizon Communications)																	NM	NM	NM	NM	NM	69	67	68		1.5
LinkedIn																	NM	NM	63	62	67	68	65	65		0.0
Myspace																	63	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM		N/A

Los usuarios recurren cada vez más a las redes sociales para ver noticias e información. La satisfacción del cliente en el promedio no representa cambios con una puntuación ACSI de 73.

Tal vez el mayor interés está en el crecimiento que tuvo Google+ (un 7% hasta 81) después de lanzar nuevas funciones y un rediseño, si bien tiene una base de clientes más pequeña y similar a la de otros sitios de redes

sociales, los usuarios demuestran estar muy satisfechos, también se beneficia de la popularidad de su integración con otros productos de la plataforma Google

La otra red es Twitter (mejor calificado que Facebook) quien obtiene el mayor crecimiento (un 8% a 70). Como se indicó, a partir de los últimos años, los usuarios buscan en las redes sociales noticias de última momento, y ahora incluso las principales empresas de comunicación y noticias se han vuelto dependientes de Twitter para obtener información sobre lo que está sucediendo en el mundo.

NOTA: en mi experiencia personal Twitter pasó a ser la primera fuente para tener una rápida visión de cuál es la "agenda" del día en materia de noticias, en caso de interés recorro a los diarios on-line.

Respecto a Facebook y el resto de los sitios de redes sociales, los usuarios consideran que son confiables, sin embargo a medida que se adaptan a las nuevas características y cambios, suben su requerimiento de experiencia (indicado en una baja interanual del índice). Estos usuarios son los menos satisfechos con la cantidad de publicidad en los sitios web.

[1]

Estrategia Digital

Visión de analistas del mercado

- Según el esquema organizado por David Rogers, de la Columbia Business School:

La tecnología digital cambia y remodela prácticamente todos los paradigmas o preconceptos en los que operan los "dominios" de la estrategia.



Estos dominios de la estrategia: Clientes, Competencia, Información, Innovación y Propuesta de Valor, describen cómo se está percibiendo la transformación digital para los nuevos negocios.

A través de estos cinco dominios, las tecnologías digitales están redefiniendo muchos de los principios subyacentes de la estrategia y cambiando las reglas por las cuales las compañías deben operar para tener éxito.

Analizando la dimensión de Competencia (como perfil del negocio de la estrategia, foco de análisis de esta tesis), la economía digital obliga a pensar la competencia de manera diferente, ya no solo requiere ver los competidores de la propia industria sino nuevos competidores surgidos por fuera a partir de ofertas digitales que traccionan clientes.

Los principales cambios de paradigma refieren a que para una misma industria, en tanto en algunas áreas seguirá habiendo rivales que son históricamente competidores, en otro sector del negocio se coopera con los competidores aprovechando las capacidades de la empresa.

Cada vez más los "activos competitivos" pueden no estar más necesariamente dentro de la compañía sino en el afuera, en una red de socios que se relacionan para generar nuevos negocios innovadores y ampliar el valor al cliente.

Como ejemplos de nuevos competidores:

- TELECOMUNICACIONES versus OTT
- HOTELERIA versus AIRBNB
- TAXIS versus UBER
- BANCOS versus GAFA

EJEMPLO: MUSEO METROPOLITANO NYC versus ENTRETENIMIENTO ONLINE (ANGRY BIRD) -> MMA sumó un CDO para elevar su estrategia digital, llevar el museo al mundo de las aplicaciones mobile y redes sociales, en competencia con otros entretenimientos digitales, y que a partir de allí despierte interés en ir al Museo)

Principales cambios en esta redefinición de paradigmas de lo que se puede considerar era "analógica" vs la nueva era "digital":

ERA ANALOGICA	ERA DIGITAL
Competencia con industria definida	Competencia a través de industrias cambiantes.
Clara distinción entre socios y competidores	Borrosa distinción entre socios y competidores.
Competencia como juego de suma cero	Competidores cooperando en áreas claves
Los principales activos se mantienen y generan dentro de la empresa	Los principales activos residen en redes externas
Productos con única funcionalidad y beneficios	Plataformas con socios que intercambian valor
Pocos competidores dominantes por categoría	Un ganador toma todo por efecto de red

- Jeanne W. Ross del MIT Sloan Management (escuela de negocios con amplia literatura y seguimiento de la industria bancaria):

Destaca los desafíos y oportunidades presentes en la convergencia de las nuevas tecnologías SMACIT (Social, Mobile, Analytics, Cloud, and Internet of

Things) y destaca cuales son las características para una estrategia digital efectiva:

- Fuerza competitiva clara: Estrategia sobre soluciones digitalizadas (basado en reformular el producto, como un agregado de valor, a servicios sofisticados) vs Estrategia en “customer engagement” (término que puede traducirse como la adhesión o compromiso del cliente con la marca, servicio o producto) basado en experiencia de cliente: omnicanalidad, analítica de datos y redes sociales.
 - Direccional y no focalizada a un estadio final, con un pensamiento de startup.
 - Capacidades digitales, esto es una infraestructura adaptada que soporte la eficiencia operacional junto a la flexibilidad y velocidad para adaptar los modelos de negocio
- En visión más específica sobre la industria bancaria, Jen-Her Wu de National Sun Yat-Sen University, Taiwan:

Considera que la digitalización de la banca, como una innovación disruptiva para los bancos tradicionales, conlleva cambios profundos en el área de conocimiento tecnológico y en modelo de negocio digital. En este caso la estrategia digital planteada identifica lo que denomina como “capacidades básicas” divididas en dos grupos que deben equilibrarse: capacidades para utilizar las tecnologías emergentes y capacidad para reconfigurar el modelo de negocio existente.

- Análisis desarrollados por las áreas de investigación de los bancos (BBVA Research, Deuche Banck, Santander) coinciden en la mirada de analistas del mercado, respecto al diagnóstico y estrategia:

La penetración de internet y de la telefonía móvil, ha modificado los hábitos y de los consumidores. Se han habituado a interactuar a través de medios digitales, compartir información sobre sí mismo, mantener sus relaciones sociales, comprar productos y consumir servicios. Las redes sociales actuaron como un facilitador en la adopción de lo digital en otras industrias. Los consumidores comparan productos y servicios y comparten sus experiencias como cliente, logrando un empoderamiento en las fuerzas del mercado. Estos nuevos hábitos de los consumidores, demandan nuevas formas de consumir servicios financieros.

También ha cambiado el entorno competitivo, al que se han incorporado las grandes compañías tecnológicas y las "fintech".

Google, Amazon, Alibaba ofrecen servicios financieros principalmente en medios de pago y créditos y como compañías globales se benefician por la economía de escala. Las compañías telefónicas también avanzan en servicios asociados a movilidad como el de medios de pago.

Por otro lado estas denominadas fintech son nuevas compañías abocadas a desarrollar tecnología aplicada a la industria financiera, que nacen digitales, con gran flexibilidad y agilidad para producir cambios y generan modelos de negocio profundamente diferentes, desagregando la cadena de valor de los bancos tradicionales.

Esto obliga a los bancos a afrontar un rápido cambio hacia su digitalización, para no quedarse atrás en este mercado en plena transformación.

Esto refuerza la idea que la estrategia común está orientada a convertirse en una empresa de IT, de software, podrán identificarse los siguientes pilares para esta transformación:

- a. La construcción de una base sólida de infraestructura tecnológica: que habilite la transaccionalidad y servicios en tiempo-real, escalable, flexible y modular. La arquitectura "cloud" es el paradigma actual que están siguiendo para esta habilitación digital.

- b. El foco en la experiencia del cliente, desarrollo de nuevos canales y productos y generando nuevos modelos de negocio.
- c. Asimilar la disrupción digital, con cambios profundos en la organización para posicionarse estratégicamente en el entorno digital, evolución el modelo de gobierno tradicional de IT y operaciones.

Visión academia, trabajo preliminar

Si bien este trabajo de tesis se ha focalizado en analizar los aspectos cualitativos de las acciones que toman los bancos en una coyuntura actual, basado en mayor medida en el estudio de información de mercado, se ha pretendido tomar como una guía base los conceptos estudiados y desarrollados por autores relevantes del análisis de estrategias.

[Perfil de negocio, estrategias y políticas](#)

Porter, Prahalad y Hamel , Mintzberg: estrategia competitiva, cadena de valor, capacidad distintiva, proceso transformación.

[Transformación digital como proceso de cambio profundo](#)

Los procesos de cambio que deben afrontar las compañías en función de esta nueva ola tecnológica, no contradice los conceptos de los referentes clásicos de estrategia de cambio.

Respecto a la literatura sobre estrategia competitiva y los procesos de cambio, los autores que resultan interesante por la naturaleza del cambio deliberado que representa una transformación digital, son los que abordan los aspectos de innovación y cultura: Christensen G. Hammel y Trompennars, Jhonn P. Kotter.

Desde los abordajes sobre la resistencia al cambio de Kotter, la alineación cultural de Trompennars, hasta el abordaje de Hammel sobre la innovación en los modelos de negocio como impulsor, representan los lineamientos y sustento en los cuales se soportan las estrategias de transformación digital.

Bertagnini, en su publicación "Management: cómo entenderlo, aplicarlo y aprenderlo" condensa los diferentes abordajes y autores, de suma utilidad para entender las referencias que utilizan los estudios recientes y específicos utilizados en este trabajo.

Resumen

Se ha incluido y propiciado en este análisis, la búsqueda de referentes de la literatura sobre estrategia digital, procesos de cambios y transformación, lo más específicos posible sobre la industria bancaria.

Así mismo, la búsqueda de opiniones y líneas de análisis de literatura académica y de publicaciones especializadas contemplando diferentes regiones y grados de avance económico, como Singapur, Estados Unidos, UK, España, Alemania, India, Latinoamérica, etc.

El estado del arte observado evidencia una coincidencia entre los analistas respecto al diagnóstico sobre los desafíos y oportunidades que representa la economía digital para esta industria, así como la amenaza que representan los nuevos jugadores digitales GAFAM (Google, Apple, Facebook, and Amazon).

También coincide en la necesidad de desarrollar una estrategia digital y en los factores que deben ser considerados.

2. Banca Global

Fortalezas:

Una enorme base de Clientes correlacionados con un montón de datos que permite caracterizarlos y utilizarlos en beneficio tanto de la banca como de los propios clientes.

Un ecosistema de proveedores que conocen, desde dentro, las fortalezas y las debilidades de sus clientes y que entienden que su destino está ligado al de sus clientes.

Sus empleados, que aunque puedan requerir adaptación al nuevo entorno, sobre todo en el área de atención al cliente, mantiene un enorme talento y calificación que no se debe desaprovechar.

Un conocimiento tecnológico y una infraestructura instalada que si bien necesitan ajustes tienen una enorme y robusta capacidad de procesamiento transaccional.

Un prestigio muy superior al de cualquier competidor en algunas áreas que van a ser críticas en el futuro próximo (como la seguridad) y que empiezan a ser una verdadera demanda de la sociedad.

Estado del arte digital

Ranking global x capitalización bursátil:

Nº	Banco	U\$S MM	País
1	JP Morgan Chase & Co	322,93	Estados Unidos
2	ICBC	298,56	China
3	Bank Of America	266,51	Estados Unidos
4	Wells Fargo & Co	239,52	Estados Unidos
5	China Construction Bank	218,04	China
6	Agricultural Bank Of China	170,25	China
7	HSBC Holdings	166,9	Reino Unido
8	Citigroup	164,02	Estados Unidos
9	Bank Of China	152,63	China
10	CMB	98,81	China

12	Banco Santander	91,64	España

[2]

Ranking global por "valor de marca"

Nº	Banco	U\$S MM	País
----	-------	---------	------

1	ICBC	59,2	China
2	China Construction Bank	56,8	China
3	Wells Fargo & Co	44,1	Estados Unidos
4	Bank Of China	41,8	China
5	Chase	38,8	Estados Unidos
6	Agricultural Bank Of China	37,3	China
7	Bank Of America	33,3	Estados Unidos
8	Citigroup	30,8	Estados Unidos
9	HSBC Holdings	18,3	Reino Unido
10	JP Morgan Chase & Co	17,7	Estados Unidos

[3]

NOTA: se corresponde el mismo top ten (capitalización bursátil vs valor de marca)

Ranking global Mejor Banco Digital:

Es clara la preocupación y en definitiva acciones que toma la industria para ir adaptando a la economía digital.

Ya no solo cuentan los rankings de volumen bursátil, y de valor de marca, sino que se hace indispensable visualizar quienes mejor están interpretando los cambios en las necesidades de clientes en cuanto a experiencias de servicio y modelos de negocio que serán los diferenciadores en la economía digital.

Para ello se utiliza la propia visión de la industria más tradicional reconocida por las entidades como "Global Finance Magazine" y "Euromoney", quienes realizan un permanente análisis y benchmark en la industria, en este caso individualizando los mejores "bancos digitales" del año.

Las referencias son globales.

GLOBAL	Destacados 2017	Origen	Destacados 2018	Origen
MEJOR DIGITAL	Citibank	Estados Unidos	DBS Bank	Singapur

MEJOR TRANSACCIONAL	Citibank	Estados Unidos	SBC	
MEJOR TRANSFORMACION	KBC Bank	Bélgica	Raiffesen Bank International	Austria
			Wells Fargo & Co	Estados Unidos
EUROPA			CaixaBank	España

[4] Euromoney.

	Destacados 2016	Origen	Destacados 2017	Origen
GLOBAL	Citibank	Estados Unidos	Citibank	Estados Unidos
CORPORATIVA				
REGIONALES				
USA	Wells Fargo & Co	Estados Unidos	Wells Fargo & Co	Estados Unidos
LATAM	Banamex	Mexico		
EUR ESTE	SEB Banka	Letonia	SEB Banka	Letonia
	TBC Bank	Georgia	TBC Bank	Georgia
	MBank	Polonia	Odeabanck	Turquía
EUR OCC	Nordea	Dinamarca	CaixaBank	España
	OdeaBank	Turquía		
	BBVA	España		
ASIA/PACIFICO	DBS Bank	Singapur	DBS Bank	Singapur
			OCBD / Pireo / Yapi Credi	Singapur / Grecia / Turquía
AFRICA/MED-ORIENTE	Bank Leumi	Israel	Mashreq Bank	Dubai

	Destacados 2016	Origen	Destacados 2017	Origen
MINORISTA			Standard Chartered Bank	Asia y Africa
REGIONALES				
USA	Scotiabank			Estados Unidos
LATAM	Banamex	Mexico	Scotiabank	Canadá

	Banco de Chile	Chile		
	Santander Río	Argentina		
EUR ESTE	Tatra Bank	Eslovaquia	Tatra Bank	Eslovaquia
	Bank Millennium	Polonia		
	Sberbank	Rusia		

[5] Global Finance Magazine

Metodología:

Global Finance: se basan en presentaciones de los propios bancos para su consideración, luego un panel delegado a la compañía India Infosys (referente en tecnología) evalúa los postulantes y da sus recomendaciones..

Euromoney: basa su consideración en encuestas y entrevistas que realiza durante el año con cerca de 100 directores ejecutivos de bancos, ministros de economía y responsables de los bancos centrales de todo el mundo.

En términos generales y en ambos casos, la selección se realiza en función de la cantidad y contundencia de las medidas digitales que han implementado tanto dentro (su organización) como fuera (sus servicios digitales) de la empresa con el objetivo de aumentar la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la cantidad de iniciativas digitales e innovación que se muestra al adoptar nuevas tecnologías para lograr la mejor experiencia del cliente.

Si bien se describen los casos destacados de las diferentes regiones del mundo, se destacan en coincidencia los dos bancos tradicionales que de alguna manera lideran la transformación digital, por su velocidad y resultados siendo paradigmas de los mejor bancos globales digitales: son DBS Bank (Singapur) y CitiBank (Estados Unidos).

DBS Bank - The Development Bank of Singapore Limited:

Banco que se desarrolla fundamentalmente en Asia y Pacífico.

En su proceso de transformación primariamente decidió cuantificar exactamente qué implicancia tendría la digitalización para la rentabilidad: En

comparación con un usuario bancario tradicional, un cliente digital genera el doble de ingresos, mantiene mayores saldos de préstamos y depósitos, conseguirlo requiere un 57% menos de costo, hace 16 veces más transacciones autogestionadas y da un 27% de ROI (retorno de inversión) en comparación con el 19% para clientes tradicionales.

Como en el resto de las entidades líderes, (CEO Piyush Gupta) partió de entender que ya no podía comparar el banco con otros bancos, sino de enfrentarse a los grandes proveedores de servicio digitales como Amazon. A partir de allí todo lo que abordó DBS Bank lo hizo desde el entendimiento de la disrupción tecnológica.

Cuando desarrolla y lanza un nuevo producto, lo hace como una compañía de tecnología, con versiones beta que va actualizando constantemente a medida que obtiene el feedback (cualitativo) del mercado y aprende de él. Toma cada proceso que puede y lo lleva a la nube pública (SaaS).

Su destacado servicio en el mundo tanto para pymes como en la banca minorista transaccional no hubiera sucedido sin innovación tecnológica.

Aprovechan los recursos tecnológicos para ofrecer experiencias y servicios superadores, como ejemplo un simulador de gestión de cash flow "Treasury Prism" para los clientes PYME y responsables financieros de los clientes corporativos que les permiten administrar sus flujo de efectivo y liquidez, de manera agnóstica del banco.

Como muchos otros bancos, desarrolló una plataforma de APIs para interactuar con el ecosistema de medios de pago. Se puso como objetivo dominar los pagos, entendiendo que si son los mejores en eso, si es más fácil pagar con DBS, los clientes no querrían (o tendrían por qué) ir a otro proveedor. Con esto, el banco está vinculado con Apple Pay, Samsung Pay y tiene su propia billetera personal POST PayLah! con más de 800,000 usuarios en Singapur.

Su canal on-line evolucionó en POSB, entre otras aplicaciones desarrolladas está el "POSB Smart Buddy" para niños en edad escolar, aparte de poder realizar pagos en la escuela, permite hacer seguimiento de la actividad, alimentación, etc. La aplicación iWealth para la gestión financiera de clientes premium, servicio POSB Digibank Virtual Assistant, asistente virtual (con derivación a humano si no satisface las consultas) accesible desde por ejemplo el Facebook Messenger.

A su vez creó Digibank, un banco automatizado, sin sucursales operando en India a Indonesia, con la posibilidad de crear nuevas cuentas de manera muy ágil. Accesible desde una aplicación orientada al móvil. Se observa que inicialmente no son rentables y puede demandar tiempo el breakeven, pero por ejemplo en India ya tienen 1.8 millones de clientes registrados en la aplicación. Sobre ella lanzan nuevos servicios como préstamos algorítmicos (los utilizados por los crowdlending) y otras innovaciones.

Se verá por delante la estrategia digital en su organización, en una línea coincidente con el resto de los bancos que lideran la transformación.

Citibank

Reconocido como el Mejor Banco Digital del Mundo por sus servicios digitales minoristas y corporativos, en varias regiones del mundo.

Presta servicios a 200 millones de cuentas de clientes en 160 países, con un promedio de U\$S 3 billones en transacciones comerciales e institucionales diarias.

Enfocado en que la consistencia y confiabilidad mundial la obtiene de sus soluciones on-line para manejo de flujos de dinero, transacciones y servicios de valor, mantiene la experiencia del cliente como el objetivo de su proceso digital.

Para esto armó una red global de laboratorios de innovación en Tel Aviv, Dublín, Singapur, San Francisco y Nueva York, desde donde desarrollan las

nuevas aplicaciones (incluyen el último lanzamiento de una nueva aplicación móvil que combina las funciones bancarias, servicios para gestión de patrimonio personal, de flujo personal de dinero y con la autenticación más avanzada basada en Touch ID™ (del Iphone).

Desde la nueva división "Citi Fintech" desarrollan los nuevos servicios on-line, pretendidos como solución simple, global y digital.

El apalancamiento en el ecosistema fintech y su propio desarrollo se observará en el capítulo referido a las estrategias adoptadas.

Standard Chartered Bank

Si bien tiene su casa central en UK, casi su total desarrollo se encuentra en África y Asia.

Con el lema de ser el mejor banco digital "con un toque humano", recibió la calificación de Mejor banco Digital de la banca minorista global.

Tiene un 90 % de sus productos disponibles on-line, y un buen programa de fidelidad ("The Good Life"). También tiene el reconocimiento a Mejor Diseño Web (diseñó un sitio web específico para cada país, transparente, intuitivo y con gran cantidad de funciones interactivas). Se destaca por su integración con las soluciones SMAC (redes sociales, análisis y nube) y una plataforma conversacional de inteligencia artificial (IA).

Otros casos reconocidos:

El resto de los premiados siguen la misma línea en tanto digitalizar para mejorar la experiencia de usuario como foco principal, a modo de referencia se destacan solo las particularidades:

Boubyan Bank, el mejor banco islámico a través de canales digitales 100% compatibles con la Sharia Board (certifica que los productos financieros islámicos cumplen con la ley islámica).

Wells Fargo, el mejor digital dentro de estados unidos, en base a la innovación permanente en la banca móvil y en la web móvil (autenticación biométrica, token móvil). Tal vez la novedad más destacada es el desarrollo de APIs que permiten ofrecer a terceros acceso a sus servicios de banca on-line bajo su propia marca (en línea con "Open Banking").

SEB Banka, recientemente creó un centro de innovación y laboratorio en Vilnius, para mejorar la experiencia del usuario y crear nuevos productos, incorporando empresas externas y expertos internos.

CaixaBank, mejor banco digital de Europa, con iniciativas digitales que incluyen una visión global de las finanzas de los clientes desde múltiples canales, aparte de gran cantidad de nuevos servicios on-line como Click & Go (préstamos), Línea Abierta, HolaBank (para extranjeros), Club Ara (para jubilados), Cuenta Juvenil (para personas menores de 26 años). También fue reconocido por el trabajo en la atención de redes sociales.

Tatra Banka, funciones interactivas con fuerte integración a fuentes externas como Google Maps, Dow Jones, Reuters y CNN. Explora la AI y chat-bots (asistente virtual).

Scotiabank, destacado en America Latina, capacidad omnicanal, sitios web públicos y seguros, integración de dispositivos móviles con otros canales e integración de redes sociales. Su innovación la obtiene con alianzas académicas y la creación de centros de innovación (Ejemplo el "Scotiabank Center for Customer Analytics at the Smith School of Business in Queens"). El objetivo: aprovechar la experiencia del negocio y las capacidades académicas para resolver casos de uso real que requieren una gestión digital.

Banamex, Banco de Chile, Santander Rio y Banco Popular Puerto Rico, reconocidos en la región.

Otros líderes digitales: **Scotiabank, Mashreq Bank de Kuwait, OCBC, Banco del Pireo, Yapi Kredi, Odeabank, TBC Bank, mBank, BBVA, Bank Leumi, Bank Millennium y Sberbank.**

[23]

Conclusiones:

- Focalizan toda innovación en experiencia de cliente.
- Crean sus propios laboratorios de innovación.
- Mismo esquema tecnológico: reconvertir su infraestructura legacy en plataforma y servicios cloud.
- Migran o desarrollan servicios de plataforma con APIs.
- Utilizan metodologías Agile, cambio cultural, etc.
- Aprovechan las ventajas digitales para incorporar funcionalidades que den valor al cliente.
- Necesariamente con eficiencia de costos.
- Aceleran proyectos de startups fintech para buscar innovación.
- Ven a las GAFAs como principales competidoras.
- Se ven afectadas por la falta o asimetría de regulación sobre las tecnológicas entrantes GAFAs.

3. Fintech

"Fintech es la unión de las palabras Finanzas y Tecnología, usada para expresar una manera de brindar servicios financieros a través de la tecnología. El término se asoció a empresas "start-ups" que acercaron el concepto del online e innovación tecnológica al mercado de banca y finanzas"

Los orígenes de la Industria Tecnológica Financiera pueden rastrearse hasta los años 60s, con el ingreso de los ATMs, teniendo su siguiente gran hito

durante la década de los 70s con la introducción del sistema electrónico de intercambio de datos (EDI).

Aunque recién comienza a desacoplarse de la estructura clásica de bancos y compañías financieras con la generalización del uso de internet en los años 90s.

Así surgieron, por ejemplo en la región, servicios como, Mercadolibre, Pago Mis Cuentas y otros de menor volumen que fueron a su vez absorbidos en sucesivas adquisiciones y fusiones.

En estas últimas, los bancos y compañías financieras tradicionales estuvieron muy activas, intentando incorporarlos como unidades de negocios lo más independientes posibles, para no perder la performance propia de su ajustada estructura (casos como el de Pago Fácil que fue adquirido por Western Union son paradigmáticos. La subsistencia de estos emprendimientos en el contexto local, siempre ha venido atada a su asociación o incorporación con bancos o financieras).

A partir del 2000 se observó el nacimiento de nuevos flujos financieros que prescinden por completo de las divisas y el control estatal como los intercambios en criptomonedas (el caso más conocido es el del Bitcoin).

Los emprendimientos o "startups" en este mercado, en general aprovechan la infraestructura financiera existente, para lucrar con un acceso más sencillo o una combinación más práctica de los servicios que ofrece. De esta forma dejan en manos de las estructuras clásicas los pesados y regulados procesos bancarios, mientras las fintech se centran en satisfacer la necesidad del usuario, con una combinación de los mismos en el marco del mobile o la web.

En esto es evidente la analogía con otros emprendimientos tecnológicos como las OTT, que también se centran en la oferta de mayor valor -los contenidos-, dejando en manos de la organización tradicional la infraestructura. Y esta última, cada vez tiende a comoditizarse más y ofrecer

menores márgenes, tendiendo a ser un negocio para pocos grandes jugadores.

Esta situación es estudiada por las escuelas de negocio como la salida del "Jardín amurallado" (walled garden). Esta salida se da por los nuevos medios de pago y servicios financieros por fuera de los canales habituales. Las formas en que esta se concreta son sintetizadas en cuatro puntos de fuga:

- Bottom-up innovation – Innovación procedente del cliente a la empresa. El objetivo es responder a la necesidad que estos reclaman y no es atendida por las organizaciones tradicionales.
- Empowered ecosystems – Para que el punto anterior sea posible, es necesario que todos los jugadores tengan sus apps y exista un mercado con competencia virtuosa por complacer al cliente.
- Trust me – la plataforma elegida debe ser confiable, sin confianza la innovación y la competencia no alcanzan para que el cliente esté interesado (Apple con sus Mac Stores).
- Ubiquity matters – Estar presentes en todas las plataformas posibles, para simplificar el acceso al complejo mundo del pago y las finanzas (Celulares, Smartphones, relojes inteligentes, etc.)

Descrito este panorama, queda en claro que hay un nuevo horizonte de negocios e innovación en el que se puede ingresar sin invertir en una gran estructura, obteniendo márgenes de ganancias atractivos para inversores.

En términos económicos, la relevancia del tema para el mercado se identifica por el capital de inversión que están recibiendo las fintech, con altísimas tasas de crecimiento de las inversiones globales, superando los 12.000 millones de dólares en el último año.

[6]

Actores de la industria

Como se indicó, en sus comienzos, los actores naturales de esta industria fueron los bancos, que desarrollaron innovaciones como los pagos electrónicos o se asociaron para proveer a sus clientes de efectivo fuera del horario bancario con ATMs. A principios del milenio, la desaparición o dilución de los límites del mercado financiero tradicional, provocando inclusive un cambio asociado en el comercio global, re-definiendo el mercado financiero de forma nueva y disruptiva (numerosísimos nuevos "entrantes", desde e-Commerce, Telcos y Tecnológicas) ofreció las condiciones necesarias para la explosión de los emprendimientos en el rubro.

Otro fenómeno, propio de las nuevas empresas de tecnología, que se extienden sobre mercados completamente diferentes a su mercado original; ha sido el desarrollo de múltiples medios de pago y productos financieros por parte de ellas.

Así prácticamente todos los jugadores del mercado tecnológico tienen su oferta, como Google con Google Pay / Android Pay; Apple Pay /Apple ID; Ali Babá con Alipay / Alipay Wallet y My Pay.

El hecho es que en un lapso de tiempo muy breve han introducido un gran número de ofertas, que sin embargo –como se mencionó previamente-, es previsible que sobrevivan en la medida de su éxito comercial e integración con la gran estructura que los ha originado.

Algunas de las áreas Fintech más destacadas son:

Crowdfunding
Crowdlending
Criptomonedas y monedas alternativas
Forex (mercado de divisas)
Gestión automatizada de procesos y digitalización
Gestión del riesgo
Pagos y transferencias
Préstamos P2P

Seguros
Seguridad y privacidad
Servicios de asesoramientos financiero
Trading

Estos servicios deben satisfacer ciertos requisitos, tanto como sea posible:

- Sencilla (intuitiva) y fácil de operar
- Proporcionar un acceso rápido y seguro
- Personalizada y compatible con los servicios complementarios.
- Si es posible, puede ser obtenido a partir de una única fuente, es decir, una plataforma digital.

Para entender mejor la dinámica y el futuro del fintech resulta necesario diferenciar entre tres tipos según envergadura y estado de crecimiento:

- Startups y compañías de tamaño pequeño-medio

Representan una gran cantidad

Si bien cuentan con financiación casi ilimitada, no representan escala para superar el breakeven.

Son las que más representan una oportunidad para la banca, ya que toman de las nuevas formas eficientes de hacer los procesos, como un ejército de profesionales financiados que aportan nuevos modelos de trabajo y negocio replicables por la banca.

Según Hardware Business Review el 75 % de las startups no sobreviven, se estima que en el caso de las fintech sea un 90 % las que no superen su nacimiento.

- Unicorns

Las empresas valoradas en más de U\$S 1000 millones, según las rondas de negocio (con hipótesis de valoración muy diferente de las "incumbentes",

mas basadas en expectativas que en activos), con un negocio basado en tener una gran base de usuarios, representan una amenaza seria y podrían surgir en el largo plazo como una gigante financiera.

Sin embargo se enfrentan a tener que ajustarse a regulaciones (caso Uber) y con posibles problemas de monetización (caso Dropbox, Evernotes).

- GAFAs

Ultimamente se considera también a Alibabá en este grupo.

Su interés en el negocio financiero se centra en áreas de negocio de los bancos en las que estos obtienen mucha rentabilidad pero con procesos obsoletos y con insatisfacción de sus clientes (experiencia de usuario).

Tienen una enorme capacidad tecnológica y de inversión y prestigio y credibilidad entre sus clientes.

Y están avanzando tanto en los medios de pagos como en el tratamiento de datos que es donde está el valor agregado inteligencia de los clientes

Sin una regulación estricta como la de los bancos, están sacando ventaja y siendo una seria competencia a la banca.

Sin embargo, en vistas de los cambios regulatorios, ambos estarían yendo a equipararse.

Algunos bancos casi que dan por perdida la batalla por los medios de pago, a la espera de una disrupción que cambie las reglas de juego, vislumbrándose el "blockchain".

- BigTech (Unicorns + GAFAs)

Se utiliza el término BigTech para englobar las grandes tecnológicas. En adelante se utilizará este término para su referencia.

[7]

Cadena de valor banca tradicional vs fintech

Pese que la industria bancaria tradicional sigue manteniendo prácticamente el monopolio del campo regulado, la combinación entre una baja en la confianza al sistema tradicional a partir de la crisis financiera y la nueva ubicuidad que representan los dispositivos móviles en preferencia sobre los sitios físicos tradicionales (sucursales, ATMs) y la tendencia nativa al uso de lo digital de los llamados "millenials", se refuerza lo indicado respecto a los emergentes que dan lugar a la relevancia de esta aparición de startups fintech:

En términos de la cadena de valor de la industria bancaria, ésta mantenía la totalidad de la misma desde la generación del producto, sus capas de servicios intermedios hasta llegar al cliente.

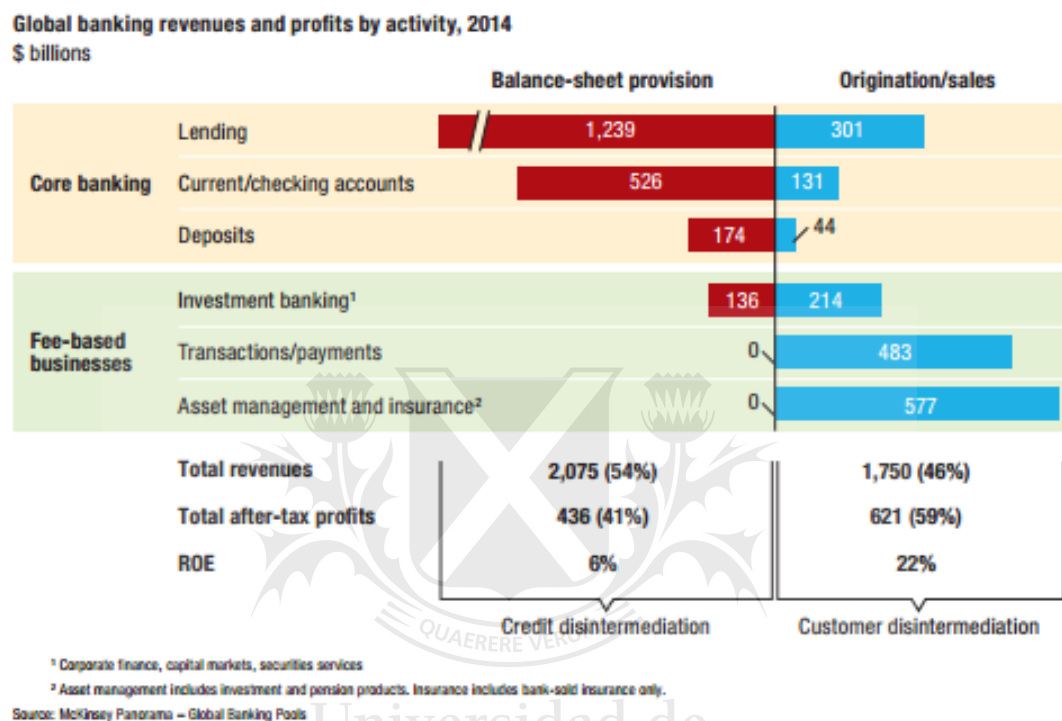
Se refiere a la cadena de valor del modelo de negocio tradicional de la industria de banca minorista (o "retail"), incluyendo negocio sobre financiamiento, inversiones, transaccionalidad, con servicios básicos a los clientes basado en el compromiso ("engagement²) para extender revenue con servicios de venta cruzada (up-selling y cross-selling) :

CADENA DE VALOR INDUSTRIA BANCARIA			
MARKETING	VENTAS	PRODUCTOS	TRANSACCIONES
Publicidad Marca Soporte a ventas	Gestión Multicanal Expansión del mercado	Oferta de producto Expansión del producto	Pagos Compensación Liquidación
Desarrollo tecnológico			
Recursos humanos			
Infraestructura			
Regulación gestion de riesgos			

Las fintech, al igual que otros modelos de negocio basados en internet se introducen en parte de esta cadena de valor, provocando lo que se denomina como una des-intermediación, es decir desafectando

componentes de servicios de la cadena, con acceso directo entre el producto y el cliente, permitiendo un ahorro y eficiencia sustancial.

Según el estudio de McKinsey [44] resumido en la siguiente gráfica:

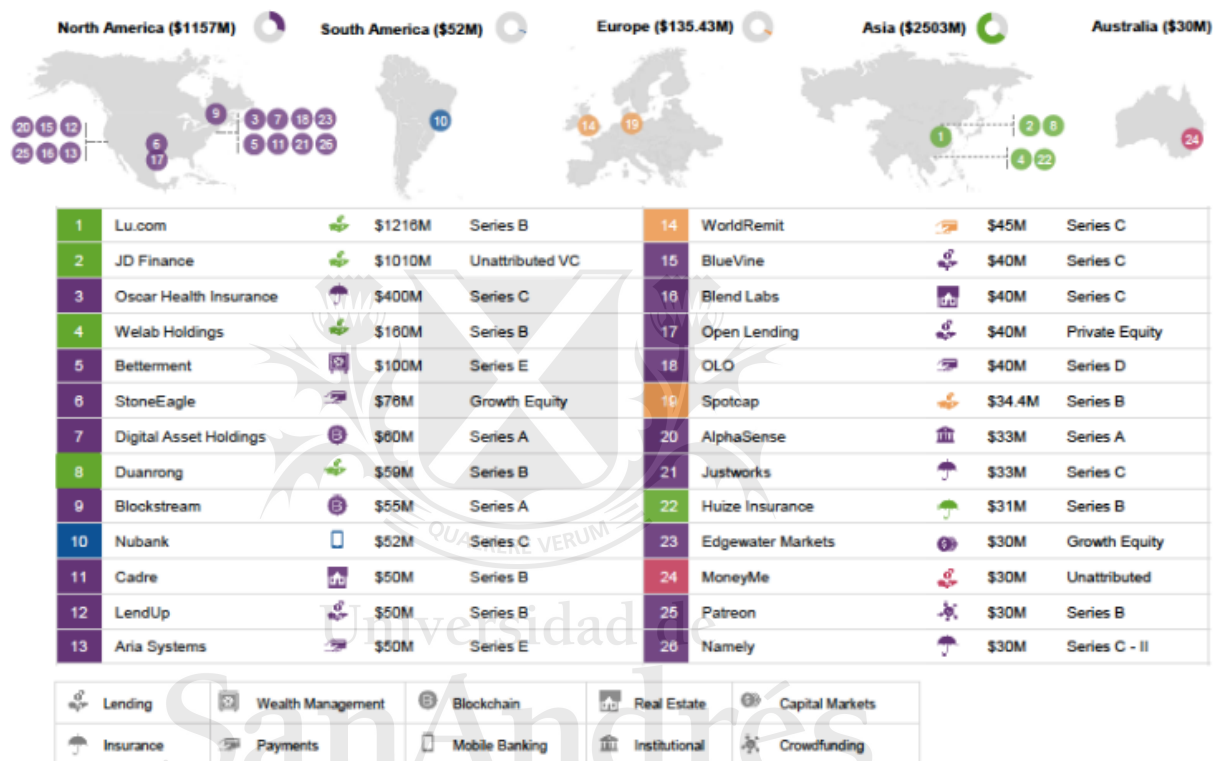


Distingue dos bloques en la cadena de valor, uno asociado al servicio más regulado y tradicional como los créditos, con altos costos de operación y altos requerimientos de capital, tienen un ROE (rendimiento del capital) del 6%, mientras que los servicios de la cadena que refieren a originación y venta (asesoramiento, pagos, venta, distribución) generan el 59 % del flujo de ganancias con un ROE promedio de un 22 %. Aquí está el potencial que vislumbran las fintech en su capacidad de ofrecer des-intermediación con productos, servicios y modelos de negocio innovadores.

Las estimaciones de los analistas indican que hacia 2025, si no hay acciones de mitigación por parte de los bancos las fintech pueden poner en riesgo hasta el 40 % de los ingresos de la industria bancaria tradicional y con propensión a producir baja de costos y márgenes sobre las siguientes

grandes negocios minoristas: finanzas personales, hipotecas, préstamos a pymes, pagos, asesoramiento y administración de ganancias.

Se utiliza una infografía para mostrar las principales inversiones en fintech realizadas por región, indicando las áreas de la cadena de valor dónde intervienen.



Si bien corresponden a datos de 2016, la infografía pretende revelar, más allá de la cuestión cuantitativa del volumen de inversión, la diversificación de las mismas.

Si bien sobresale la cantidad de inversiones sobre modelos de negocio de pagos, es notable la diversificación en otras áreas, desde infraestructura de blockchain hasta crowdfunding.

Durante 2017, el monto total de inversión (incluyendo adquisiciones) ascendió a U\$S 31 mil millones, con fuerte derivación a la tecnología blockchain [24]

Las estimaciones señalan para el futuro que se mantiene las inversiones fintech con interés en:

- Tecnología regulatoria, también conocida como "RegTech", se puede definir como un subgrupo dentro del campo fintech que utiliza la tecnología de la información para mejorar los procesos regulatorios, con foco en el monitoreo regulatorio, informes y cumplimiento, con beneficios para la industria financiera. Utilizan nuevas tecnologías y servicios cloud.
- Inteligencia artificial (AI) & Internet de las cosas (IoT), buscando formas de incorporar servicios financieros y ofertas en sistemas de domótica hogareña.
- También despierta interés lo que se indicó anteriormente sobre la apertura que significará el nuevo marco regulatorio PSD2 de la banca Europea, donde inversionistas buscara desarrollar su propio estándar para la banca abierta.
- Se destacan los esfuerzos de la banca incumbente (tradicional) que se verán reflejados en la construcción de sus propios bancos digitales.
- Las fintech se van centrando en el mercado B2B, incluidas plataformas de pago, plataformas de préstamos para pymes y SaaS con soluciones destinadas a hacer que los procesos administrativos y regulatorios sean más eficientes.

[24]

Startups

Hasta el momento las startups fintech estaban focalizando en hacer más eficiencia y mejorar los procesos en las actuales empresas tradicionales, es decir en una reingeniería de procesos. Principalmente en los mercados emergentes. Sin embargo en los mercados desarrollados la tendencia comienza a volcarse a nuevos servicios B2B, pretendiendo generar reales disrupciones en los modelos de negocio establecidos.

El ecosistema de fintechs se ha expandido de manera exponencial, en las más diversas regiones del planeta. Silicon Valley dejó de ser el único centro de innovación. Las inversiones se acrecientan hacia las diferentes y nuevas oportunidades, tanto en mercados desarrollados como emergentes.

Desde el punto de vista de la localización de estas startups se han desarrollado lo que se denomina "Hubs Fintechs", ciudades o regiones que por su característica atraen las inversiones para el desarrollo de esta nueva industria.

En el estudio de este comportamiento se han desarrollado rankings en los cuales se observa dónde se concentran y por qué las empresas más exitosas:

Si bien son varias las compañías analistas de mercado que analizan esto (KPMG, Deloitte, Thomson Reuters, etc), coinciden en utilizar una metodología de clasificación basada en el enfoque PEST, evaluando en el entorno los aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

El actual ranking de HUBS fintech (según Thomson Reuters Labs):

HUB	
1	Singapore
2	Zurich / Suiza
3	Geneva / Suiza
4	London / UK
5	Amsterdam / Holanda
6	Toronto / Canada
7	Stockholm / Suiza
8	New York City / USA
9	San Francisco / USA
10	Hong Kong / China
11	Frankfurt / Alemania
12	Berlin / Alemania
13	Sidney / Australia

14	Oslo / Noruega
15	Viena / Austria
16	Tokyo / Japón
17	Dublin / Irlanda
18	Paris / Francia
19	Luxemburgo
20	Tel Aviv / Israel
21	Dubai / Emiratos
22	Milan / Italia
23	Beijing / China
24	Shanghai / China
25	Warsaw / Poland
26	Moscow / Rusia
27	Cape Town / Sudáfrica
28	Sao Paulo / Brasil
29	Mumbai / India
30	Buenos Aires / Argentina

[25], [26]

Esta diversificación en países también se devela cuando se analizan las principales fintech consideradas en el ranking que realiza KPMG [24]:

La innovación global de Fintech continúa acelerándose, con 29 países diferentes representados en Fintech100, en comparación con 22 países en 2016.

Los “disruptores” dominan: los fintechs enfocados en cambiar los modelos de negocio tradicionales representan el 73 %, y lideran las empresas enfocadas en préstamos y medios de pagos.

El top ten, basado en 5 factores: capital total recaudado, cuanto aumento su capital, diversidad geográfica y del sector y un factor subjetivo respecto a su grado de innovación:

- Ant Financial (China): es la plataforma de pagos de terceros más grande del mundo.
- ZhongAn (China): usa big data para automatizar los seguros de propiedad.
- Qudian (China) ofrece créditos on-line para pequeños consumidores.
- Oscar (USA): busca transformar radicalmente el seguro de salud a través de la tecnología
- Avant (USA) es la plataforma de préstamos de mercado de más rápido crecimiento para el crédito de corto plazo
- Lufax (China) Marketplace de finanzas, usa big data para análisis de riesgo.
- Kreditech (Alemania): fundamentalmente prestamos on-line, suscribe clientes con depósitos bancarios en cuestión de segundos
- Atom Bank (UK) es el primer banco minorista únicamente digital del Reino Unido
- JD Finance (China) experto en comercio electrónico, ofrece financiación en siete mercados verticales, incluidos fondos de consumo, crowdfunding y servicios de pago
- Kabbage (USA): financiamiento a pequeñas empresas a través de su plataforma on-line.

[8]

Unicornios

Se define como una compañía tecnológica que alcanza un valor de mil millones de dólares en algún momento de su proceso de captación de capital, sin entrar en cotización de bolsa. El término refiere a la "rareza" que significa esto, máxime cuando el 80 o 90 % de los emprendimientos no logran sobrevivir.

Actualmente en el mundo hay 214 empresas de las consideradas Unicornio, de ellas 27 son fintech:

- Lu.com.

Valor: \$ 18.5 mil millones. Préstamos entre pares chinos y plataforma de financiación, también conocido como Lufax, es uno de los prestamistas en línea más grandes de China y está listo para una IPO (oferta pública inicial).

- Stripe.

Valor: \$ 9.2 mil millones. Con sede en San Francisco, hacen procesamiento de pagos on-line, permitiendo que empresas acepten el pago a través de Internet. Lo usan empresas como Pinterest, Twitter, Salesforce, etc.

- PayTm

Valor: \$ 7 mil millones. Proveedor de billetera digital en India, con más de 230 millones de usuarios registrados.

- SoFi

Valor: \$ 4.5 mil millones. Refinanciamiento de préstamos estudiantiles, personales e hipotecas. También sede en San Francisco.

- Credit Karma

Valor: \$ 4 mil millones. Provee informes de crédito on-line en forma gratuita (financiado con publicidad de productos financieros). Usado por más de 75 millones de personas en USA y Canadá.

- GreenSky

Valor: \$ 3.6 mil millones. Compañía de Atlanta, provee tecnología a los bancos para el procesamiento de pedidos de préstamos.

- Oscar

Valor: \$ 3,2 mil millones. Seguros de salud, en Nueva York. Inversores como el cofundador de PayPal, Goldman Sachs y Li Ka-shing, el hombre más rico de Asia.

- Klarna

Valor: \$ 2.5 mil millones. Con sede en Estocolmo, es un sistema de pagos on-line (móvil e internet). Procesa 800mil transacciones x día usada por 60 millones de personas en todo el mundo

- Adyen

Valor: \$ 2.3 mil millones. Holandesa, es una plataforma que consolida y acepta múltiples medios de pago. Las BigTech son todas cliente (Facebook, Airbnb, Uber, Netflix, etc)

- Avant

Valor: \$ 1.9 mil millones. Préstamos personales on-line, con sede en Chicago.

- Coinbase

Valor: \$ 1.5 mil millones (en ascenso...). Hace intercambio de criptomonedas y otros servicios relacionados (San Francisco).

- NuBank

Valor: \$ 1-2 mil millones. Banco 100% digital brasilero, ya cuenta con 3 millones de clientes, recibe inversiones de los más grandes fondos (Sequoia Capital, Goldman Sachs, etc)

- Revolut

Valor: \$ 1.7 mil millones. Banco 100% digital de Londres, servicios bancarios gratuitos, como cunetas, transferencias sin comisiones, etc. Alcanzó el estado de unicornio en solo 33 meses.

BigTechs

El crecimiento de las inversiones en tecnología financiera (fintechs) se viene dando en lo que puede denominarse "última milla" de la cadena de valor, es decir en experiencia del usuario, en el espacio del consumidor.

Efectivamente las inversiones en el área de pagos están siendo la principal competencia de los bancos con los nuevos participantes.

Con competidores ya establecidos como PayPal y de la continua inversión y especulación sobre el fin del negocio de los bancos, en Estados Unidos no se produjo aún un efecto de magnitud y preocupación sobre los ingresos de los bancos.

En Estados Unidos y Europa aún la industria tradicional tiene la ventaja en términos de escala.

Sin embargo en China, las BigTech han estado ganando participación en los servicios financieros con una importante cuota de mercado en comercio electrónico y medios de pago.

Es que en China hay empresas fintech que llegan a tener tantos o más clientes como los principales bancos

Es por esto que la industria bancaria ve como amenaza a las BigTech (gigantes digitales, GAFA) y no las fintech (startups).

Los bancos en plan de innovación y transformación pueden incluso comprar esa innovación a través de asociaciones o compras de nuevos entrantes startups y lo pueden hacer más rápido que lo que las fintech pueden crecer y sumar clientes.

Pero distinto es el caso de las gigantes digitales, cuando deciden intervenir en el negocio financiero, la ecuación cambia: ya tienen su escala (incluso en mayor medida que los bancos).

Las compañías de plataformas basadas en Internet, como Amazon, Alibaba, Facebook o Tencent, ya han captado la mayoría del tiempo y atención de los consumidores y ven el negocio de los pagos y servicios financieros no como un fin en sí mismo, sino como una herramienta para mejorar aún más la experiencia y "engagement" del cliente.

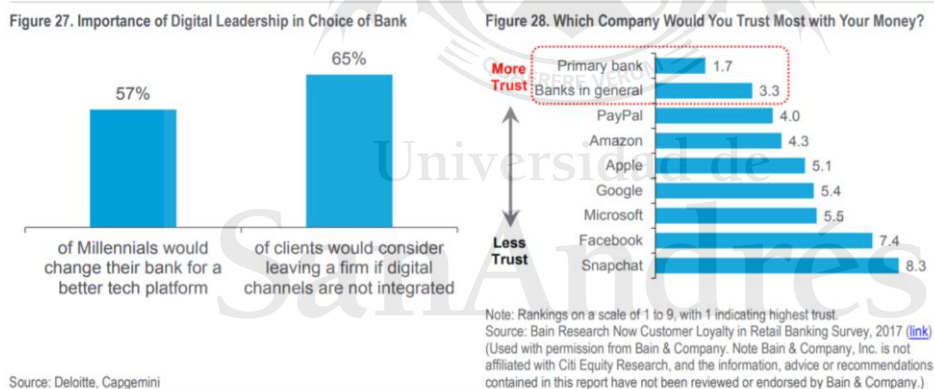
El objetivo final es la creación de un ecosistema financiero integrado como “parte de una estrategia integral de participación del cliente”.

(La pregunta sería si los clientes querrán hacer de las bigtech un banco...)

Según una encuesta realizada por Deloitte, casi el 57% de los estadounidenses millennials indicaron que cambiaría su banco por una mejor plataforma tecnológica, mientras que el 65% consideraría salir de su banco si los canales digitales no están integrados.

Pero los bancos aún siguen siendo confiables, incluso con sus falencias. Según la encuesta, los clientes de banca minorista de Estados Unidos aún confía más en su banco habitual que en las bigtech cuando se trata de gestionar su dinero.

[9]



Las grandes digitales están desarrollando nuevos servicios financieros aprovechando la penetración de los móviles, clase media en crecimiento y políticas gubernamentales favorables en los denominados “mercados emergentes”, ejemplos en Asia desde China hasta Corea e India.

China es el líder mundial en fintech, con el mayor mercado para pagos y plataformas de préstamos en línea, atribuible a algunos factores predominantes en esa región:

- crecimiento del comercio electrónico y la adopción digital

- boom de consumo en una clase media ascendente
- clientes de banca tradicional disconforme
- entorno legislativo/entorno normativo favorable, particularmente en las primeras etapas de la innovación
- cultura en aumento de la iniciativa privada y fondos de capital de riesgo.

Tal vez le concepto más interesante en los inicios del camino de las fintech en China fue que generaron productos que funcionaban bien y focalizados en su función: por ejemplo WeChat se usó para chat y Alipay se usó para pagar, sin embargo luego, aprovechando el gran volumen de uso fueron convirtiéndose en lo que se denomina “lifestyle platforms” (plataformas de estilo de vida), que ofrecen pagos y chat, así como reservas de taxis, boletos de trenes o avión, seguros, administración de patrimonio y una parva de otros productos.

En cualquier caso no se alejan de su core business, donde obtienen el volumen de actividad que alimenta esos otros productos.

[Entrevista 2]

Oferta de productos financieros de las BigTech:

Su desarrollo principal, como se indica se concentra en Asia:

	Baidu	Alibaba	Tencent	JD.com
Internet payment	Baidu Wallet (2014)	Alipay (2004)	Tenpay (2005) Weixin pay (2014) WeChat / QQ Wallet (2014)	JD Payment (2012) JD Wallet (2012)
Internet wealth management	Baidu Finance (2013) Bai Fa (2013)	Yuebao, Taobao licai (2013) Zhaocaobao, Yu'ebao (2014) Ant Fortune (2015)	Licaitong (2014)	JD XiaoJinKu (2014) XiaoBai Finance (2014)
Internet insurance	Bai An Insurance (2015)	Zhongan (2013)	Zhongan (2013)	JD Insurance (2014)
Online lending	Baidu loan (2013)	E Dairong with CCB (2007) Ali micro loan (2010) Jie Bei (2015)	Tenpay microloan (2013) QQ loan (2015)	JingBaoBei (2013) JingXiaoDai (2013)
Consumer financing	Umoney (2014)	Tmall instalment (2014) Ant check later (2014)	Weilidai (2015)	JD BaiTiao (2014)
Crowdfunding	Baidu Baizhong (2014)	iZhongchou (2013, renamed from Taoxinyuan in 2014)	QQ Gongyi (2014)	JD Crowdfunding (2014)
Digital-only Bank	Baixin Bank (2015)	MYbank (2015)	WeBank (2015)	—
Credit scoring	—	Sesame Credit (2015)	Tencent Xinyong (2015)	Xiaobai Xinyong (2015)

India (sandbox) en primera línea de las finanzas digitales

Si bien India tiene todo el potencial en avance tecnológico para que las Fintech avancen como en China, tiene algunas cuestiones:

- La economía china tiene un 40 % de dependencia con el cash frente a un 90 % de India.
- Penetración mobile – 70% china versus 25% India
- India, with almost 25% Internet penetration (versus China's 50%)
- E-commerce ~\$16 billion en india vs (\$757bn de china)

Sin embargo en India la industria de las fintech está recibiendo grandes inversiones de capital a partir de las iniciativas dirigidas por el gobierno para promover la inclusión financiera y pagos móviles,.

Podría decirse que es un campo de prueba, donde las GAFAs están haciendo su expansión y desarrollo de servicios financieros.

Algunos de ellos pueden después llevar la expansión de sus productos financieros a otras regiones.

Como actualmente está sucediendo con el despliegue de los pagos por WhatsApp (Facebook), con más de un millón de clientes. De hecho también Whatsapp lanzó una aplicación de negocios para que pequeñas empresas la usen como su plataforma de mensajería inteligente (se espera que sea más fácil para las empresas conectarse con los clientes y más conveniente para los usuarios chatear con las empresas que les interesan).

Otro ejemplo es la billetera móvil de Google, Tez, recientemente iniciado, con 12 millones de usuarios. La expansión de los pagos en la India sigue siendo de un tamaño bajo en comparación (como se vio anteriormente), sin embargo con la cantidad enorme de clientes de Google y su plataforma de ecosistema más el impulso en India de la "desmonetización" se aguarda un crecimiento.

También Amazon tiene su billetera electrónica en India y está en conversaciones con reguladores y bancos asociados para unirse a la UPI y ecosistema de pagos (ET). Esto es parte de una estrategia global de Amazon para expandirse a los servicios financieros aprovechando su penetración en el mercado.

Hasta hace dos años, el negocio de los medios de pagos era el principal atractivo de las BigTech GAFA, pero luego evolucionaron a desplegar su estrategia de un más amplio ecosistema financiero. Replicando el modelo de ANT en China donde, formado el ecosistema, habilita nuevos servicios. Luego monetización proviene de otras "palancas" como comercio electrónico, venta de pasajes de avión, etc.

Como se indicó previamente, las GAFA despliegan sus servicios financieros en China e India pero en USA y Europa lo acen en mucho menor medida. Esto se debe a la diferencia en las regulaciones, que es el principal limitante al ingreso de las BigTech, particularmente en el área de los préstamos. Allí las estrictas regulaciones impulsadas en Europa y USA después de la crisis financiera impiden el mayor avance de las GAFA.

Lo que puede cambiar radicalmente este estado y ser un foco de interés para las GAFA es la nueva regulación PSD2.

Esta Directiva de Servicios (PSD2) puede abrir las puertas para que los gigantes tecnológicos interrumpen fuerte en la banca en el mediano plazo.

Rompiendo el monopolio de los datos bancarios del cliente, esta normativa lleva a un gran cambio para los bancos hacia un ecosistema compartido y van a tener que trabajar en estrecha colaboración con terceros, incluidos fintechs startups, otras empresas y las propias GAFA.

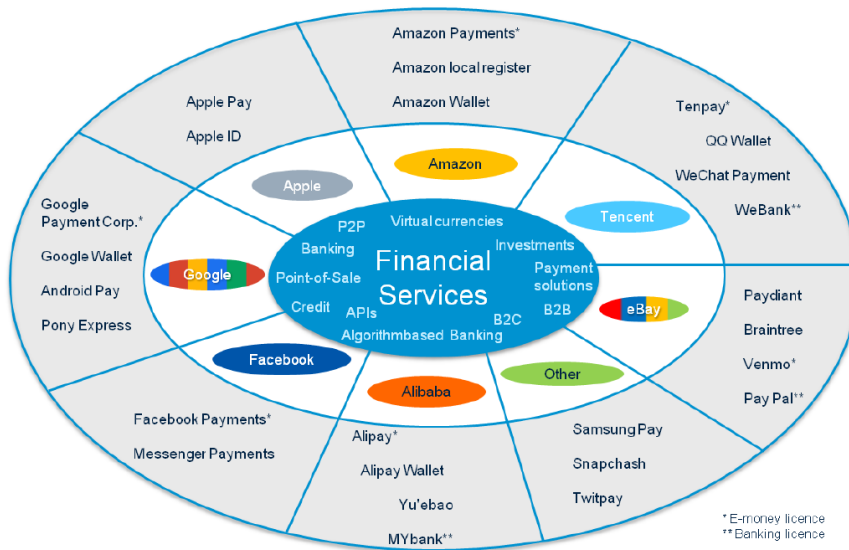
Sin embargo bancos minoristas europeos ya están lanzando plataformas adecuadas a la norma, como BBVA, Lloyds e ING, también supone una oportunidad para captar nuevos clientes.

En principio en el mediano plazo, el mayor cambio para la banca puede ser que las BigTech y GAFA aceleren el ingreso a las finanzas, pero seguramente con aplicaciones de cara a la interfaz con los clientes.

[Entrevista 5]

GAFA

Si bien está claro que a priori la cada vez más abundante oferta de servicios financieros (en préstamos, medios de pago, etc) de estos grandes digitales buscan aumentar y mejorar sus ecosistemas de usuario, se indican los productos más relevantes que ya cuenta:



Amazon

Amazon ha realizado varias inversiones fintech, principalmente centradas en mercados internacionales (India y México, entre otros) donde los socios pueden ayudar a cumplir el objetivo estratégico central de Amazon.

Las decisiones de desarrollo e inversión de productos revelan que Amazon no está construyendo un banco tradicional, toma los componentes de una experiencia bancaria moderna y los adapta a los clientes de Amazon (tanto comerciantes como consumidores).

En principio no se evidencia que vaya a lanzar un banco de depósitos. Los productos :

Payments -> Amazon Pay, evolucionado para incluir una billetera digital para clientes y una red de pagos tanto para comerciantes en línea como físicos.

Cash -> El programa Amazon Cash

Greenlight Financial -> para que los padres puedan manejar desde una app límites y depositos en las tarjetas de sus hijos.

Lending -> asociado con bancos para expandir los créditos mitigando el riesgo.

Lo nuevo -> Con tecnología "Just Walk Out" utiliza cámaras, sensores y deep learning para identificar y cobrar los productos que adquieren los clientes sin requerir contacto ni tarjetas ni con cajeros.

Google

Google Pay -> combina las funciones de Google Wallet y Android Pay existentes.

Apple

Apple Pay -> servicio de pago móvil y billetera digital que permite a los usuarios realizar pagos mediante dispositivos móviles Apple.

También pueden enviar dinero desde la tarjeta de débito o crédito almacenada en Apple Wallet, y se deposita en la cuenta Apple Pay Cash del destinatario (que es una nueva tarjeta de débito digital).

Apple Wallet -> aplicación incluida en el iOS de Apple. Permite disponer desde esta aplicación versiones virtuales de pases, boletos, tarjetas de crédito, tarjetas de débito y tarjetas de fidelización, para tener fácil acceso y uso.

Facebook

Facebook Messenger comenzó a ofrecer en la aplicación la posibilidad de pagos peer to peer (P2P).

Neobanks - nuevos bancos “solo digitales”

Son instituciones financieras, supervisadas por los reguladores bancarios, que solo ofrecen sus servicios y legada al cliente a través de aplicaciones desde la telefonía móvil o a través de internet.

No solo ofrecen servicios de medios de pago (origen de servicios fintech no regulados), sino que en este caso se trata de la variedad de productos y servicios iguales que la banca tradicional.

A diferencia de los bancos tradicionales, en general nunca tienen infraestructura física ni redes de sucursales ni cajeros automáticos propios.

En su gran mayoría ofrecen servicios directos al cliente, es decir considerados banca minorista, salvo algunos casos que se ofrecen como una plataforma de servicios para bancos tradicionales.

La particularidad, es que tienden a centrarse en los clientes que están en los países de origen del banco digital o en países afines. En principio los temas regulatorios imponen en gran medida al menos la customización a la regulación local de cada país.

Se indica un ranking (subjetivo), solo a modo de escoger un grupo relevante de nuevos bancos, creados 100% digital, es decir sin sucursales físicas.

Tomando como ejemplo el publicado por la revista especializada Financial IT [27], cuyo ranking en este caso está basado en tres criterios: la cobertura que han tenido en los medios de prensa; la cantidad de empleados que tendrían y una evaluación de la publicación en cuanto al impacto global del banco digital

- WeBank

Inicio: 2015. Después de la popular aplicación de mensajería WeChat de Tencent, es el primer banco privado 100% digital en China. Es un banco comercial minorista con foco en servicio on-line, utiliza plataforma de seguridad basada en reconocimiento facial. Ofrece préstamos personales (micro-créditos) y para automóviles e inversión.

- MYbank

Inicio: 2015. Otro de los primeros bancos privados digitales de China..

- Digibank por DBS

Inicio: 2016. Ya visto como parte de la estrategia digital de DBS, desprendimiento totalmente digital para la gestión de la banca minorista de

DBS Bank, ganador como Mejor Banco Digital del mundo y banco más seguro de Asia.

- CBD Now

Inicio: 2016. Primer banco solo digital de Emirato Arabes, dirigido a los nuevos clientes "millennials".

- BankMobile

Inicio: 2015. Aplicación móvil, 100 % digital sin sucursales. No cobran gastos de comisiones.

- EQ Bank

Inicio: 2014. Lanzado por Equitable Bank, también dentro de la estrategia digital del banco canadiense.

- Atom

Inicio: 2014. El primer banco del Reino Unido diseñado 100% digital. Como se vio anteriormente es reconocida en la Fintech100 de KPMG, entre las 10 principales empresas que usan la tecnología cambiar la industria de servicios financieros.

- Hello bank!

Inicio: 2013. El primer banco móvil 100% digital en Europa, propiedad de BNP Paribas. Opera en Francia, Bélgica, Alemania, Italia y Austria.

- K-Bank

Inicio: 2017. Servicios bancarios on-line, opera como subsidiaria de KT Corporation, que es la compañía de telecomunicaciones más grande de Corea del Sur.

- N26

Inicio: 2013. También se nomina como el primer "Mobile Bank" de Europa, con licencia bancaria europea completa, con apertura de cuenta en 8 minutos desde el móvil, reciben una Mastercard para uso en todo el mundo.

- Monzo

Inicio: 2015. Banco digital en UK solo para dispositivos móviles. Como diferenciador ofrece notificaciones inteligentes para seguimiento de pagos.

- Tandem Bank

Inicio: 2013. Otro en la lista de UK, banco digital cuya aplicación y productos se crean con aportes de la comunidad de usuarios

- NUBank

Inicio: 2014. Banco on-line 100% digital más importante de Brasil, uno de los unicornios fintech mencionados.

[27]

Otros bancos 100% digital:

Bank Name	Country	Key Stakeholder	Established
Skandiabanken	Norway	Skandia	1994
Collector Bank	Sweden	Fastighets AB Balder	1999
Rakuten Bank	Japan	Rakuten	2000
Japan Net Bank	Japan	SMBC	2000
Sony Bank	Japan	SONY	2001
SBI Sumishin Net Bank	Japan	SBI, SMTB	2007
Jibun Bank	Japan	MUFG, KDDI	2008
Daiwa Net Bank	Japan	Daiwa Sec	2011
Hello Bank	Belgium, Germany, France, Italy, Austria	BNP Paribas	2013
Compte nickel	France	BNP Paribas	2014
Go Bank	USA	Green Dot Corp	2014
Revolut	United Kingdom	Startup Founders	2015
WeBank	China	Tencent	2015
Baixin Bank	China	CITIC Bank, Baidu	2015
MYbank	China	Alibaba	2015
DBS digibank India	India	DBS Group	2016
Imagin Bank	Spain	CaixaBank	2016
Atom Bank	United Kingdom	BBVA	2016
Monzo Bank	United Kingdom	Startup Founders	2017
Starling	United Kingdom	Startup Founders	2017
Kakao Bank	Korea	Korea Investment Hldg.	2017
K-Bank	Korea	Woori Bank, Danal	2017

La tríada de gigantes digitales Chinos intervienen con sus propias inversiones: Baidu, Alibaba y Tencent (indicadas en conjunto como “BAT”) también han invertido en nuevos bancos digitales:

	Baixin Bank	MYbank	WeBank
Shareholding	CITIC Bank (70%) Baidu (30%)	Alibaba (30%) Fosun (25%) Wanxiang (18%) Jinrunzichan (16%) Others (11%)	Tencent (30%) Baiyeyuan (20%) Others (30%) Liye (20%)
Launch date	Nov. 2015	Jan. 2015	Jun. 2015
Overview	A unique tie-up of a search engine giant with traditional bank.	Positioned as the bank "not for the rich, but for the little guys". The pure online bank offers smaller loans than regular banks by leveraging its cloud-based model, and does not accept applications of over RMB5mn.	Sells financial products for other institutions and grants small loans to consumers
Loan offerings	Small personal loans	Focused on offering 3 kinds of loans which indirectly tie in with Alibaba's core business: (i) for people in rural areas (ii) for Internet start-ups (iii) for Tmall and Taobao sellers	Small personal loans and auto loans

La ventajas tecnológica de estas “BAT” con sus big data y cloud computing, las posiciona muy fuerte para aprovechar en adaptar a la experiencias del

usuario y mejorar los mecanismos de evaluación de riesgo para el crédito, punto que puede ser el gran diferenciador.

Conclusiones:

En base a estos nuevos actores digitales surgen algunas preguntas:

¿Qué es lo que realmente buscan estos potenciales clientes de los bancos digitales?

¿Soluciones de muy bajo costo, posible por los bancos digitales sin los costos operativos del mundo físico de las sucursales ?

¿Experiencia de usuario que solo es posible con tecnología de punta?

En base a estas preguntas, la cuestión es qué están haciendo, o deberían hacer los bancos tradicionales en tanto amenazados, cualquiera se la respuesta.

Una solución sería aprovechar las fortalezas ya establecidas como el volumen de clientes, la aún confianza en cuestiones de fondos, su valor de marca y la gran amplitud de productos y servicios.

Con esto, los bancos incumbentes podrían delegar muchas o todas sus operaciones de banca minorista a una subsidiaria totalmente separada y 100 % nacida digital, enfocando las operaciones centrales en los aspectos más comerciales y operaciones más complejas y B2B.

Latinoamérica

En total, en Latinoamérica existen unos 400 millones de smartphones, esta adopción es lo que impulsa la implantación de las tecnologías fintech. Se estima para 2020 que el 80% de la población estará conectada, al menos, a una red 3G/4G. Sin embargo, sólo el 52% dispone de una cuenta bancaria. Este cruce encuentra el desafío y la oportunidad para nuevos modelos de negocio.

México y Brasil son los mercados más consolidados en lo que a emprendimiento se refiere, liderando la lista del grupo fintech en Latinoamérica, con la previsión de que tanto la inversión como los emprendimientos se dupliquen a lo largo de los próximos años.

En este escenario de proliferación de fintechs, la banca tradicional se verá obligada a buscar alianzas con estos nuevos actores financieros en vez de "ignorarlos o competir contra ellos".

Según el informe "Retos y tendencias de la transformación digital para la banca", de Ernest & Young (EY), será la colaboración y no la competencia entre bancos y fintechs el principal motor de esta transformación digital. En este escenario colaborativo, la banca puede aportar sus recursos, infraestructura y regulación, mientras que las fintech agregarían tecnología y agilidad.

Cada vez son más los consumidores digitalmente activos que usan estas empresas financieras: en menos de un año y medio se duplicó la cantidad de usuarios. Según el estudio, el 16% de consumidores digitalmente activos había usado de forma regular dos o más servicios fintech en los seis meses previos al primer índice de EY de 2015 Y este crecimiento "ha fortalecido el pensamiento común de que las 'fintech' transformarán la banca".

[10], [Entrevista 8]

Se presenta como ejemplo casos paradigmáticos de BBVA y Santander, por la presencia en Argentina y por los volúmenes de inversiones en fintech, apostando a acelerar estas start-ups como estrategia para su transformación digital:

BBVA Open Talent 2016, premió a:

1. Aflore: Primera red de venta directa para distribuir productos financieros a los hogares de las personas no bancarizadas de Latinoamérica.

2. Alegra: Aplicación en la nube para la administración de pequeñas empresas, les permite facturar, llevar gastos, bancos y reportes.
3. Bayonet: Base de datos global y federada, que agrega los datos históricos de pagos de consumidores, para ayudar a los comercios online y a instituciones financieras a incrementar sus ventas y reducir pérdidas por fraude mediante una base de datos y machine learning.
4. ClipClap es una aplicación móvil que permite enviar pagos a empresas de cualquier tamaño, más rápido, fácil y segura.
5. Friendlytransfer: Primera plataforma peer-to-peer que permite a la gente de todo el mundo a conectar e intercambiar dinero a nivel local, en vez de hacer transferencias de dinero internacionales costosas.
6. Guarumo - " Bots " Es el nuevo canal para autogestión de servicios financieros a través de apps de mensajería instantánea.
7. Innova Factoring: Marketplace donde las empresas obtienen capital de trabajo directamente de inversionistas con garantía de sus facturas pendientes de cobro.
8. IsBIT: Plataforma de negociación de activos digitales. Permite a las personas de todo el mundo comprar y vender de forma segura activos digitales, incluyendo Bitcoin, aprovechando una interfaz intuitiva de negociación con las mejores herramientas analíticas, así como APIs.

De parte de una de las aceleradoras más importantes en la región: NXTPLab, están acelerando a las fintech:

1. SeSocio: Un marketplace y trading platform que brinda a inversores no sofisticados alternativas hasta hoy inaccesibles.
2. CashingApp: Una aplicación de crowdfunding para eventos sociales
3. Wuabi: Un crowdfunding marketplace de proyectos agropecuarios

4. NubePago: Una plataforma para recibir pagos en minutos de forma simple, segura y a los mejores costos del mercado
5. Contagram: Un sistema de gestión online para la administración diaria de startups, pymes y pequeños negocios
6. Paysur: Una plataforma integrada para la ejecución de transacciones financieras
7. Smarketeer: Una plataforma web de marketing que permite predecir qué visitas se van a convertir en clientes.
8. SeguroAP: Un servicio de contratación de seguros de accidentes personales a través de la web.
9. Cashdelta: Plataforma que brinda estados financieros en tiempo real.
10. DeFacturas: Una plataforma que integra facturación electrónica, medios de pago, marketplaces y herramientas comerciales.
11. BolsApp: App bursátil para la toma inteligente de decisiones.
12. The Eye: Una plataforma que centraliza el conocimiento de infraestructura y operaciones las compañías.

Santander InnoVentures por su lado con el concurso para startups 'Fintech Venture Days' en São Paulo premió a:

1. Mesfix
2. Labs Bank,
3. Mutual,
4. Planejei
5. Venture Buff.

Caso Aflore:

Como contraposición a las asociaciones con bancos tradicionales, Aflore es un caso de fintech que pretende ocupar el segmento de mercado no bancarizado (con altos índices en Latam), pero también con una marcada diferenciación en cuanto al servicio.

Con sede en Colombia, Aflore dió una nueva perspectiva al concepto del crédito. De forma fácil y sencilla evita el crédito de la banca tradicional aportando el concepto de "consejero". A través de la idea de la comunidad, cualquier que sepa cómo manejar sus cuentas, sea juicioso con el dinero y sepa dar buenos consejos puede convertirse en un asesor financiero "de entre casa". El proceso deja de ser una experiencia fría con una entidad bancaria para transformarse en una actividad social.



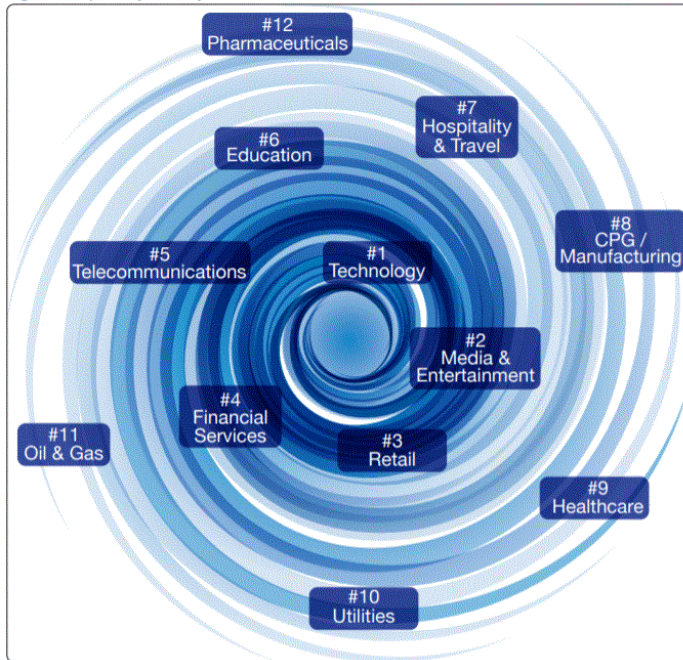
Vale la pena describir esta fintech a través de su propia definición: "Aflore provee productos financieros directamente a la población no bancarizada de Latinoamérica, un mercado con cerca de 13 millones de personas. Aflore distribuye préstamos y seguros a través de un canal innovador: una red de Consejeros Financieros Informales. Esta red se basa en la confianza que existe actualmente en las redes personales, con el apoyo de nuestra plataforma tecnológica. Aflore es la primera red de mercadeo directo para ofrecer créditos."

En la región, no solo la tasa de bancarización es baja sino que adicionalmente no hay "educación financiera", sin capacidad y sobre todo sin cultura de ahorro (según "" el 76 % de la población carece de ahorros para imprevistos). En este marco surgió la oportunidad para esta fintech que ha desarrollado un mercado de más de 700 consejeros y más de 1.000 créditos concedidos.

4. Estrategia Transformación Digital

Vortex Digital

Digital Disruption by Industry



La disrupción digital tiene el potencial de revertir los modelos de negocio de los incumbentes y reformar los mercados con más rapidez que ninguna otra fuerza en la historia (tal vez la revolución industrial).

- El Centro Global para la Transformación de Negocios Digitales (DBT Center), una iniciativa de IMD y Cisco, se dedican a la investigación y creación de oportunidades para innovar nuevos modelos de negocios para la era digital. Como otros estudios, se basaron en amplias encuestas a unos mil líderes de empresas en diferentes 12 industrias.
- Respecto a cuán preparadas están las industrias para adaptarse a la disrupción digital, se revela que los encuestados creen que durante los próximos cinco años, 4 de cada 10 de las empresas más importantes en participación de mercado serán desplazadas de su liderazgo.

- Sin embargo, casi la mitad de las empresas (promediando todas las industrias) no están considerando prestar atención a esta disrupción digital. Casi un tercio está esperando ver que hacen los competidores exitosos (en definitiva lo que hizo la industria bancaria sin proponérselo). Solo un cuarto de las empresas tiene foco en accionar alguna transformación proactiva para poder competir en la nueva economía digital.
- El impacto de la disrupción digital se entiende a través de la construcción de un vórtice. Un vórtice ejerce una fuerza de rotación que atrae todo lo que lo rodea a su centro. De allí el término y concepto "Vortex digital" como el movimiento inevitable que lleva a las industrias hacia un "centro digital", donde los modelos de negocios, productos, servicios y cadenas de valor se digitalizan tanto como sea posible.
- A medida que las industrias avanzan hacia el centro del Vortex digital, se van eliminando los componentes físicos y proceso manuales que limitan la ventaja competitiva. Todo lo que se puede digitalizar se digitaliza. Así mismo aparecen nuevos componentes de "valor digital" que conforman fácilmente nuevos modelos comerciales completamente disruptivos.
- Para estimar la probabilidad que una industria sea alcanzada por la disrupción digital se analizaron cuatro variables: inversión, tiempo, medios e impacto. Como se observa en el Vortex la industria que tendrá la mayor interrupción digital entre ahora y 2020 son las tecnológicas, lo cual es razonable. A su vez, en el mismo tiempo, por ejemplo industrias como la farmacéutica son afectadas en menor medida por esta disrupción digital. Sin embargo, todas las industrias tarde o temprano tendrán amenazas competitivas a medida que las innovaciones sigan acelerándose.
- La industria de servicios financieros se ubica entre las 5 primeras junto a la de retail, la de medios y entretenimiento y la de telecomunicaciones. Sobre estas se da la mayor visibilidad de los procesos actuales. Los profundos cambios que imponen las OTT en las telecomunicaciones, así como las plataformas tecnológicas sobre los servicios retail y financieros.

- Las empresa, según su clasificación como industria y ubicación dentro del Vortex Digital, pueden evaluar la velocidad a la que su la industria experimentará las disrupciones digitales. En función de eso pueden reconvertirse o potencialmente ser desplazadas por otros nuevos modelo de negocio. El desafío no se trata de descartar lo que las hicieron exitosas sino poner en revisión las formas en que dan valor a sus clientes.

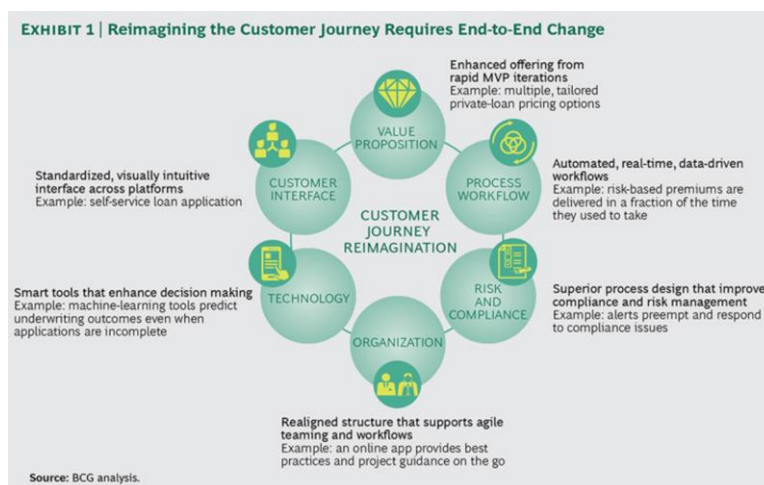
[11]

Estrategia de la industria bancaria - en su organización

Dificultades para la transformación digital

La industria bancaria en general se mantiene aún rezagada en la necesaria transformación para adecuarse a la economía digital.

Siendo que ya en 2015 y 2016 se tomaron evidencias que los bancos minoristas que lograron su digitalización alcanzaron incrementos de revenue del 20% y redujeron un 30 % los gastos, focalizando el cambio de mentalidad en el tratamiento de la experiencia de clientes, estos representaron la excepción y no la regla, muchos bancos pese a significativas inversiones y esfuerzos avanzan en la digitalización pero no logran que retorne en los beneficios esperados.



Se revelan tres principales desafíos: se tarda demasiado en lograr transformar (indicado como el principal problema con 60%), no puede lograrse ampliar la digitalización a escala de toda la organización (25%) y no se logra impacto suficiente en la base de la misma (15%).

Como un cuarto desafío, la digitalización está produciendo retornos de inversión menores a los esperados, identificando cuatro principales problemas:

- Procesos y sistemas TI "legacy" (obsoletos)
- Resistencia interna al cambio
- Falta de nuevos skills
- Arquitectura de datos deficiente.

Se observa que la industria bancaria están eligiendo diferentes acercamientos al proceso de transformación como alguna combinación de los siguientes tres modelos, en línea con las apreciaciones vistas en el análisis de estrategia:

- BAU+: Digitalizando los procesos BAU ("business as usual"), con el mismo equipo de negocio y gestión mediante cambios incrementales.
- Nueva línea de negocio: Creando una nueva línea de negocio digital propia, generalmente liderada por un management digital, con funciones e incluso sistemas TI legacy separados.
- Nativa digital: Produciendo un banco digital completamente nuevo, mediante adquisición o desarrollo, con su propio balance económico y stack tecnológico.

Como responden los bancos a estos drivers:

Los bancos en general utilizan una combinación de estos modelos:

El BAU+ tiene como ventaja la aplicación con resultados rápidos y puede enfocarse en la experiencia de cliente, la baja de costo e incremento de revenue; como desventaja la dificultad de hacer cambios profundos en el

modelo de negocio. Los grandes bancos que ya tienen avances en la guerra digital suelen aplicar este modelo.

La nueva línea de negocio digital, separada con su propio leader digital, generalmente tomando los canales automáticos, móviles y de internet y liderando los proyectos digitales hacia nuevos negocios, tiene como ventaja poder repensar radicalmente la experiencia (y viaje) del cliente, produciendo cambios en toda la organización; la desventaja es la complejidad en la organización interna con TI fundamentalmente y que no resuelve los problemas legacy ni de arquitectura de datos. Se observó el caso de uno de los grandes bancos europeos, el cual creó una nueva unidad digital con poder en el comité ejecutivo con una estructura organizacional del tipo Innovadora, mediante laboratorios con programas especializados, con un product owner transversal alineado con la experiencia del cliente.

La opción por Nativo digital, implica hacerse de cero (por adquisición o desarrollo) completamente separado del banco original, con su propio CEO, sin las complejidades de la estructura ni transformación y sin ninguna dependencia, con una fuerte estrategia de ir sobre nuevos clientes digitales; la gran ventaja es no necesitar emplear recursos ni tiempo e modernizar las arquitecturas y estructuras legacy y por ende potencialmente poder tener un rápido impacto en la competitividad y participación de mercado, la desventaja es que necesita una combinación de otra estrategia ya que no modifica la estructura original y también una dificultad para migrar los clientes legacy al nuevo banco digital.

Puede concluirse la necesidad de aplicar al menos 5 estrategias:

1. Identificar el modelo de transformación adecuado: en este sentido los bancos que se están embarcando y quieren tener alguna prueba (en poca escala) y aprendizaje usan el modelo BAU+; para los bancos que ya han tenido avances en la transformación es más adecuada la Nueva Línea de Negocio, que tiene más potencial para cambiar la organización, aunque esto representa complejidad en cambios en

procesos, tecnologías, políticas y de cultura en la organización; si esto representa demasiados desafíos probablemente funcione mejor el modelo Nativo Digital, aunque va a necesitar el cambio del modelo legacy del negocio original; por último para muchos bancos funciona una combinación de estos modelos dependiendo de los modelos de negocio, lugares y estado.

2. Actualizar la tecnología legacy, hacia un modelo de API y plataforma.
3. Resolver el management interno, por el problema que se da en cuanto la transformación que es buena para la compañía puede no ser buena para los ejecutivos (pérdida de influencia y poder).
4. Incorporar talento digital, con reentrenamiento (en caso de BAU+) y/o nueva incorporación (Nativo Digital).
5. Atender las debilidades de la actual arquitectura de datos, potenciando el uso de data-lake, analytics y cloud.

[12], [13]

Innovación digital

Los bancos son conscientes de la necesidad de transformarse, el tema es "cómo".

Cómo impactan en los bancos tradicionales las innovaciones como el blockchain, marketplace de préstamos, etc?

Los bancos seguirán dominando toda la cadena de valor o cederán a la desintermediación que empujan las fintech ?

Serán estas fintech competidoras o partners ?

Medios de pago

Una de las misiones principales de la banca es la de facilitar el movimiento del dinero entre los agentes económicos. La prestación de este servicio se realiza a través de los llamados "medios de pago" por cuya utilización los

bancos cobran unas comisiones que suelen representar el 20% del total de sus ingresos. Lo que es más importante es que este porcentaje es mucho mayor cuando se mide en términos de su beneficio neto, ya que se trata de un negocio que exige mucha menos infraestructura y personal que el de intermediación.

Hasta hace pocos años, los medios de pagos eran un territorio casi exclusivo de la banca constituyendo una garantía de estabilidad de beneficios y un mecanismo competitivo para captar clientes y fidelizarlos.

La globalización y el impresionante desarrollo económico de Asia han disparado el número de transacciones comerciales, sobre todo las internacionales, especialmente complejas de procesar con el esquema actual.

La digitalización de la economía ha impulsado la transformación de los medios de pago. Internet of Things (IOT) va a disparar a otro orden de magnitud las transacciones económicas y la utilización de los medios de pago retail.

El desarrollo de tecnología para el tratamiento masivo de datos (big data) permite utilizar los datos transaccionales como una herramienta de enorme valor en el proceso de transformación digital de la banca.

Resulta crítico entender el comportamiento del cliente a través de estas tecnologías así como ser capaces de generar nuevas fuentes de ingresos para la propia banca ante el nuevo y más exigente entorno competitivo.

Potenciales escenarios futuros

Pagos sin intermediarios

Servicios sin infraestructura

Préstamos sin depósitos

Cómo innovar y transformar

Las tendencias para afrontar los cambios por nuevos competidores, nueva tecnología, y nuevas expectativas de consumo:

- Un nuevo paradigma organizacional, con foco en la simpleza y agilidad.
- Foco en el valor de la marca (digital) y la experiencia de cliente (analytics).
- Sistema de pagos basado en blockchain (blockchain-based trading and settlement infrastructure)
- Incremento de la importancia del machine learning (AI)
- La consolidación de la industria del marketplace de préstamos.

Los bancos tradicionales mantienen la mayor fortaleza que es su relacionamiento y confianza con sus clientes y empresas, mientras las startup fintech facilitan la experiencia del cliente con el uso de las nuevas tecnologías.

En este sentido la recomendación que están recibiendo de analistas es que inviertan en innovación .

[45]

Un nuevo balance máquinas, plataforma y equipos

Tal como plantean Andrew McAfee y Erik Brynjolfsson en Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future, las estrategias de la industria bancaria, como las tecnológicas y la economía digital en general, tienden a correr el balance en los tres aspectos:

La **mente** deja espacio a las **máquinas**: las funciones de machine learning, IA, analytics, pasan a tener preponderancia a la hora de toma de decisiones y son los drivers utilizados por las compañías para su evolución digital.

Los **productos** dejan paso a las **plataformas**: la deconstrucción de servicios en microservicios que se ofrezcan en plataformas que pueda adaptar a cada necesidad de los usuarios, y nuevos modelos innovadores hechos por

terceros sobre esta plataforma, también se mencionan en todas las estrategias.

El **saber concentrado** hacia los **modelos distribuidos**: los bancos indican la necesidad de sumar herramientas de colaboración, desarrollar métodos de trabajo que representen la utilización de muchos conocimientos distribuidos, incluidos los modelos de asociaciones por sobre los de proveedores.

[xxi]

Estrategia digital Santander

Escenario:

- Las regulaciones ampliadas implicarán un mayor costo para los bancos
- Ser digital por dentro y por fuera
- Convergencia industrial: pagos, venta minorista y telecomunicaciones junto con la banca
- Los nuevos participantes emergentes se están uniendo al mercado gracias a la reducción de las barreras de entrada
- Los clientes tienen más poder a través de las redes sociales y la prevalencia de la información
- Consolidación rápida: el 15-25% de los bancos de hoy desaparecerán en 2020
- Perspectivas económicas favorables en los próximos años
- Tecnología sólida y robusta para afrontar los competidores tradicionales, pero insuficiente para el nuevo contexto digital.

Proyecto Serenity:

Plataforma end to end que habilite nuevas capacidades digitales, inspirada en las grandes digitales Facebook, Google, Twitter, LinkedIn, Amazon, Netflix, Tencen.

Pilares de la estrategia:

Experiencia ubicua centrada en cliente, Omnicanal por diseño, banco "as a service" (plataforma API), arquitectura basada en microservicios, convertirse en cloud nativo, automatización, Agile, seguridad embebida en todo ciclo de vida, datos basados en analytics y en tiempo real, estándares open source, más un ecosistema extendido en proveedores de infraestructura Cloud (Microsoft, Amazon), SaaS (Facebook, IBM), fintech (Ripple, Kabbage).

Acuerdos tradicionales con vendors vs acuerdos de partnership tecnológico.

Estrategia para 2016-2019 - New Digital Foundation

Estado de situación

- El problema que es banco global y tiene que competir con diferentes y nuevos players, por otro lado hay límite de fuentes de capital... sin embargo es necesario invertir en digital.
- 70% del costo de operación es en TI (es mucho ?) no hay un benchmark por lo cual todo parece mucho... el CEO quiere más digital con menos costo. La TI no es el problema sino la solución.
- Hoy tienen DC tier 1-4 con excelentes y robustas plataformas, hay más de 1000 app en el grupo...para la competencia tradicional hoy están OK, con mobile están en el medio (ni mejor ni peor), incluso la estructura Isban/Produban (Outsourcing) fue exitosa para compartir servicios...
- Pero tienen importantes constraints, sobre todo en el "time to market"
- El CIO ve que no están los proyectos del CEO reflejados en la estrategia de sistemas -> implica alinear tech con business.
- No están full real-time (lo compara con redes sociales y como se comparten cosas en forma inmediata), las transferencias bancarias entre países suelen durar días...
- Tienen aún procesos backoffice manual -> corta el customer "journey"
- Tiene un límite claro de inversión:
 - ya que se requiere uso de capital por regulaciones !! -> implica reducir costo para poder invertir.

- 27% del budget dedicado a las regulaciones
- obsolescencia, sino invierten más en 3 años quedan en rojo total
- worker productivity (siguen con herramientas viejas, necesitan nuevas soluciones !!)
- cybersecurity , real problema !!

Nuevos jugadores:

- Tencent, RedHat (ataca todos los competidores CISCO, IBM, ORACLE, etc),
- Amazon Web Services (todos los pedidos de trabajo son para software)
- Whatsapp (12mil transacciones Santander contra 350mil de Whatsapp) , no ve diferencia entre las transacciones que pasan estos y las bancarias (los server no entienden de financiero solo de bits !!!)

Con todo esto en mente se pensó la estrategia tecnológica:

- Negocio
- Empleados
- Plataforma (Serenity)
- Modelo operacional

Le nombraron Serenity (porque requiere hacer el profundo cambio... con calma...)

Bases:

1. Colaboración (crear un nuevo set de herramientas), en una solución cloud (Yammer para social, etc), un roadmap para globalizar. Necesitan soluciones globales "Collaboration Capability Framework".

2. Metodologías Agile (20 proyectos por ahora...), ya tienen la idea, necesitan crear los equipos. (Mantener equipos estables de diferentes áreas) -> en 5 años deberían tener 60 % proyectos en Agile: Cambio cultural, la gente de

negocio tiene que estar cerca de tecnología. -> mejora notablemente el time to market.

La nueva Infraestructura es el pilar:

- El banco necesita ser más atractivo para atraer los mejores empleados...
- El objetivo es ser más abierta al ecosistema, proveer acceso real-time a los datos (host to host), extender el ecosistema a los cloud públicos

Bases:

- Aplicaciones omnicanales
- cloud first app (necesitan cambiar el modo de desarrollar)
- cloud híbrida
- No necesitan más gente, sino ofrecer a los empleados que tomen los nuevos skills.

[Entrevista 7]

Estrategia digital DBS

Con conceptos simples

- Tener un Core digital
- Ser una organización al servicio del viaje del cliente
- Transformarse en una startup de 22mil personas

Proyecto GANDALF:

Estudiar profundamente que hicieron las GAFA+Netflix+Loop, de allí surge el nombre GANDALF, al agregarse con la letra D.

Si bien todas estas compañías varían su objetivo de negocio, todas llegaron a la misma arquitectura ideal Cloud: volumen de datos, procesamiento y agilidad para los cambios.

Objetivos:

Convertirse en cloud nativo (Reducir costos, mas resiliencia), Incrementar x 10 la velocidad de implementaciones (reducir time-to-market), cultura orientada a datos y analytic (centrado en usuarios), desarrollar plataforma (API). Invertir en personas y skills (Insurcing).

Estrategia digital Citibank

Recientemente anunció una aplicación "Citi Mobile" para atender en todo Estados Unidos. Incluye posibilidad de apertura de cuentas integrada en la aplicación, una vista de 360 grados en todas las cuentas financieras y perspectivas de gasto para mejorar la salud financiera de los clientes.

Además, la aplicación ofrecerá una novedad: los clientes que no son de Citi pueden crear un perfil y conectar sus cuentas a través de proveedores de servicios financieros (sus propios bancos), teniendo la totalidad de gestión de sus cuentas en una aplicación, más información sobre el gasto y funciones de administración de facturas.

Desarrollada por Citi Fintech, la división desarrolladora de Citigroup, con metodologías Agile, y en trabajo de co-creación con los clientes. En 7 meses liberaron la aplicación y continuarán adicionando funcionalidades.

[14]

Estrategia de la industria bancaria - frente a las fintech

Frente a esto, la industria tradicional bancaria reacciona buscando asociarse a estas fintech (invirtiendo con capital de riesgo) en una nueva forma de competencia asociativa llamada ahora coopetición. [15]



La banca tradicional y las fintech podrían alcanzar “acuerdos de colaboración” que les permitieran beneficiarse mejor de las condiciones de mercado.

Esta nueva forma de colaboración desde las fintech, referirá a “el foco” en la mejor experiencia del cliente, en “la elección” de las cosas que se harán fuera del banco, “el modelo” organizacional hacia una mayor agilidad, con “las trabas” a considerar por diferencias culturales entre ambos modelos así como la dificultad de atracción y retención de talentos. [16]



Un claro ejemplo es Ripple, creada en 2012, se centró en la construcción de un sistema de pagos que los bancos puedan utilizar para realizar transferencias de dinero y pagos internacionales basado en tecnología blockchain. También ha desarrollado su propia criptomoneda, Ripple. A diferencia de Bitcoin, en la que la red de usuarios es anónima, Ripple quiere construir una red de bancos que actúen como “nodos” que mantengan el sistema. Santander Innoventure invirtió U\$S 4 M formando parte de la dirección de Ripple. Con esta alianza Santander se convirtió en el primer

banco de UK en utilizar la tecnología blockchain para dar servicio de transferencias internacionales de dinero.

Nota: "blockchain" es la arquitectura subyacente de la criptomoneda Bitcoin. Esta tecnología se basa en mantener un registro único de la totalidad de transacciones digitales en una base de datos distribuida y compartida en múltiples nodos. Solo actualizable con el consenso de la mayoría de los participantes del sistema, manteniendo la totalidad de la historia de estos registros.

Muchos de ellos están tratando de encontrar formas de medir el éxito (o el fracaso) de los programas y aceleradores de la innovación, esencialmente tratando de encontrar los KPI para la innovación de la evaluación comparativa (datos internos y externos). No se trata solo de innovación colaborativa, buscarán comprar esas empresas.

La evolución de las estrategias muestra que los principales bancos que ya emprendieron el camino de la transformación, en las cuales ven a las fintech como parte de la misma, están tratando de encontrar la forma (un KPI) de medir el éxito de los programas y aceleradores de la innovación.

El portfolio de adquisiciones es inmenso, y se extiende en todas las regiones, como ejemplo un repaso por las inversiones / adquisiciones de los bancos más importantes de USA y Europa indican:

Cantidad de startups adquiridas por principales bancos de Estados Unidos

- Goldman Sachs -> 27
- Citibank -> 26
- JP Morgan -> 14
- Morgan Stanley -> 10
- Wells fargo -> 9
- Bank of America -> 6

Ultimas inversiones 2017

- Goldman Sachs -> últimas adquisiciones con foco en préstamos personales: Nav , Better Mortgage y Neyber, Financelt
- Citibank -> últimas adquisiciones bases de datos con Kinetica y seguridad con Unboud (en co-inversión con Goldman Sachs)
- Inversiones compartidas -> cinco de los principales bancos (Citi, Morgan, Bank of America, Goldman Sachs y Wells Fargo) en Visible Alpha (herramientas de análisis e investigación para los bancos).
- Citi, Morgan y Wells -> la única con nueva inversión en Blockchain con Axonj .
- Los 10 bancos principales -> tienen inversión en r3, también dedicada a blockchain, sin embargo GP Morgan, Morgan Stanley y Goldman Sachs, salieron del consorcio.

Cantidad de startups adquiridas por principales bancos Europeos

- Santander -> 19
- Credit Suisse -> 9
- UBS -> 8
- Barclays -> 7
- BBVA -> 6
- BNP Paribas -> 6

Ultimas inversiones 2017

- Santander -> mediante InnoVentures, es el que mantiene mayores inversiones, solo en el último año compró 8 startups. Participa en inversiones en consorcio con otros banco para: Prosper Marketplace, Kabbage (la mayor inversión) y Symphony.
- Credit Suisse -> WeLab (junto con ING)
- BBVA -> Atom Bank como más relevante.
- Los principales bancos -> (al igual que los de Estados Unidos) tienen inversión en r3, dedicada a blockchain (HSBC, Credit Suisse, BBVA, Societe Generale, ING, Deutsche Bank, Royal Bank of Scotland, UBS, BNP Paribas y Barclays Bank)

Considerando los principios que rigieron la explosión de las startups y las necesidades de los bancos:

- Los clientes exigen un servicio digital para la industria bancaria.
- Para esto los bancos necesitan una estrategia integral de transformación digital.
- La aceleración implica un problema de timing para los bancos, lanzados a hacer inversiones en fintechs, nuevas plataformas y aplicaciones móviles, etc.
- Estas acciones no necesariamente están sostenidas con un ROI (retorno de inversión)

Esto hará que las inversiones de los bancos hacia las fintech tomen un foco diferente, racionalizando la actividad de las fintech, tal vez modificando incluso el camino de innovación que dio origen a la misma.

Es decir, las inversiones de los bancos deberán mostrar el resultado en términos de ingreso.

La industria bancaria no ha dejado nunca de avanzar y probablemente es la industria como servicio que históricamente más avanzó en términos tecnológicos.

También el desafío para las fintech será si consideran su propio camino o si consideran formar parte estratégica de la escala y recursos de los grandes bancos.

Y en el caso que las disrupciones en blockchain, criptomonedas, IA, puedan generar sí una plataforma financiera totalmente diferente, y donde las BigTech tienen el campo más libre para desarrollar su potencial, incluso en ese caso la industria bancaria seguramente intentará jugar con sus fortalezas creando, transformando y haciendo adquisiciones.

[28].

BBVA

BBVA creó BBVA Ventures (luego se asoció con Propel Venture Partners), para dirigir las inversiones de riesgo en start-ups financieras, ya lleva en ello 250 millones de Euros.

BBVA ha decidido invertir 45 millones de libras (unos 64 millones de euros) en el capital de Atom Bank por una participación del 29,5%. Es el primer banco exclusivamente móvil de Reino Unido que iniciará sus operaciones a principios de 2016. La inversión forma parte de la estrategia de BBVA para liderar los servicios financieros en la era digital.

Santander

Santander por su parte creó InnoVentures, su empresa aceleradora de startups, aportando originariamente 100 millones de euros en 2014, más otros 100 millones anunciados en julio 2016, totalizando en la actualidad más de 200 millones invertidos. InnoVentures publicó un documento (Paper Fintech 2.0), invitando a las fintech a dejar de ser solo parte marginal de la industria para trabajar en reinventar la estructura central de la industria, por medio de asociaciones de colaboración. Clara estrategia para desarrollar el necesario camino de la transformación digital de la industria. Las áreas fundamentales requeridas:

- Pagos (enriquecer la experiencia de pagos tanto del cliente como del comercio)
- Préstamos (ofrecer fuentes alternativas de préstamos y el uso de nuevas fuentes de datos para proporcionar un mejor acceso al crédito)
- Asesoramiento e Inversión (utilizar los sistemas on-line para distribuir productos de inversión financiera con capacidades de auto-servicio y de planificación)
- Análisis de riesgo (que permitan predecir mejor las necesidades de los clientes)
- Entrega digital de servicios financieros (soportar el cambio en que los clientes consumen los productos financieros, ejemplo Blockchain).

CitiBank

Por un lado crearon su propia fintech: "Citi FinTech", una nueva unidad de Citigroup que se centró principalmente en reinventar las experiencias de la banca móvil. Se lanzó en 2017 con una directiva simple: reconsiderar la posición de la empresa para encontrar una forma de crear experiencias innovadoras para los clientes de banca digital y llevarlas rápidamente al mercado, ejemplo de ello la aplicación Citi Mobile, mencionada anteriormente.

Por otro, como en la totalidad de los bancos importantes revisados, utilizan la forma de aceleradoras para la búsqueda de innovación.

Citi Ventures se autodenomina como el "motor de innovación de Citi, creada para concebir, lanzar y escalar nuevas iniciativas con el potencial de transformar el futuro de los servicios financieros". Aceleran la innovación invirtiendo en nuevas empresas, probando nuevas tecnologías y probando nuevas soluciones y modelos de negocio en los laboratorios Citi Innovation Labs.

Citi Ventures analiza las señales que da el mercado y busca traer lo mejor al banco, explora en temas de vanguardia, desde machine learning o tecnología blockchain hasta las nuevas plataformas de préstamos

Adicionalmente trabajan con compañías fuera del grupo para ayudarlas a buscar oportunidades de asociación con Citi, de allí han surgido por ejemplo asociaciones con:

- Ayasdi: para los temas de Data Analytics & Machine Learning.
- Pindrop: para una estrategia de inversión con prioridades de seguridad y fraude
- Platfora: para Big Data y analítica.
- Silver Tail: para las tecnologías de mitigación de ataques de denegación de servicio (DoS)

DBS

Con una estrategia y comunicación novedosa hacia el mercado de startups, DBS tiene un programa para el llamado a emprendedores o empresas que quieran y puedan aportar en cualquier momento.

El programa se llama "La Bóveda", a partir de uno de los aspectos ofrecidos, un espacio de co-working de vanguardia en Wan Chai, Hong Kong, el primero de su tipo en alojarse en una antigua bóveda bancaria.

Indican creer en innovación abierta y llaman entonces a nuevas empresas con nuevas tecnologías en todo el mundo para ayudarlos a desarrollar servicios financieros.

Sus áreas de interés van desde la experiencia del cliente hasta el crédito y los préstamos, pasando por el riesgo y la seguridad, adoptando una visión holística de las oportunidades para mejorar e innovar la forma en que hacen negocios.

Durante el año, DBS va compartiendo diversas áreas de interés y enfoque para los cuales busca soluciones innovadoras. Cualquiera que crea tener una solución entra en una selección de finalistas.

Con beneficios como el co-working en "La bóveda, Tutoría, presentaciones a inversores globales de calidad en un Demo Day, Conferencias personalizadas, servicios de red: accediendo al ecosistema de innovación de DBS y Nest, etc.

Para fortalecer el programa, DBS se asocia con Nest, compañía que desarrolla un ecosistema de innovación para poner en contacto los mercados con las startup en las regiones de Asia, Medio Oriente y África.

Un llamado de atención de la Banca a las GAFA

Desde el corazón de la industria bancaria, Ana Botín, presidente de Santander, lanzó un llamado a las gigantes digitales de Silicon Valley (Google, Apple, Amazon, Facebook y Microsoft).

Basada en la experiencia de irresponsabilidad de algunos bancos que terminaron con la crisis de los sub-prime y luego global, diagnosticó el efecto de desinversión en startups tecnológicas que se está dando en esa región en base a la excesiva concentración económica y desinteresada que están teniendo las gigantes de la industria tecnológica, que terminan erosionando la competencia.

El llamamiento a discutir lo que entiende necesarias regulaciones de Internet, en opinión pública buena para la innovación y para la propia red, ya que su ausencia terminará matando la gallina de los huevos de oro de Silicon Valley.

Boga por un "capitalismo responsable", que significa pensar también en el medio y largo plazo, no solo en el aquí y ahora, en los clientes y en la sociedad toda, donde la igualdad sea la palanca para el crecimiento.

Repensar en conjunto entonces el papel del Estado en esta nueva economía digital y conectada.

[17]

5. Argentina

Regulación Financiera en Argentina

Las principales líneas de regulación sobre las entidades financieras refieren a determinar qué actividades se consideran financieras y que deben ser reguladas y que entidades están comprendidas en este servicio.

Regulación financiera en Argentina (Ley de entidades financieras)

En el siglo XIX se consideraba dentro de la actividad comercial, librada a la iniciativa privada. A partir de crisis económicas de 1890 y 1930 se

reestructuró el sistema bancario, creando nuevos instrumentos legales, el Banco Central entre ellos, que constituyeron el principio de la intervención estatal en la materia.

La norma principal era mantener reservas suficientes para soportar las fluctuaciones de la economía, equilibrando los créditos y medios de pago al volumen de la economía.

Durante el siglo XX, la fortaleza del sistema financiero se consolidó como un imperativo de política pública, como palanca de crecimiento y distribución, siendo el BCRA el regulador del sistema bancario y financiero.

Entrado el siglo XXI la tendencia considera esta actividad como de interés público, solo puede ser ejercida por particulares con una autorización expresa y ser sujeta de fiscalización.

La ley incluye:

- Ampliar el ámbito de aplicación a entidades que tienen como actividad habitual la intermediación de recursos financieros (captación de depósitos y otorgamiento de créditos)
- Igualdad de regulación para entidades locales y extranjeras.
- Mecanismos de coordinación Ejecutivo + BCRA + Entidades financieras
- Defensa del consumidor
- Entidades de microcredito que "captan depósitos" incluidas con régimen especial (no regulados generan costos abusivos al consumidor)
- Mutuales, etc
- Contra lavado de dinero de acuerdo con OCDE y Basilea
- Ley 12155/12160 1935 (regulación)
- Ley 24114 1977 (sumo a las entidades cambiarias)
- Le 24485 (Garantía de depósitos)

Novedades en regulación

El BCRA ha venido impulsando cambios en la regulación atendiendo a la problemática planteada.

- Prestamos

Primariamente, confirmaron que no se regulará a las compañías fintech que operan préstamos comerciales, entendiendo que una mayor oferta de préstamos favorece la competencia y tiende a la baja de la tasa de interés (de momento las tasas son mucho más altas que las del mercado bancario), y por ende impulsar el consumo.

Estas compañías no hacen intermediación financiera, es decir no toman depósitos como los Bancos, sino que tendrían operaciones de préstamos comerciales en contratos de un particular que vende y otro que compra un servicio.

Así mismo, estas compañías responden con sus propios activos y no tendrán ningún tipo de garantía oficial ni se registrarán morosos, pueden usar los propios esquemas de scoring, en función de la confianza, como el caso de Mercado Crédito (de MercadoPago) que define la tasa en función de fidelidad y comportamiento.

No hay restricción para que los Bancos tradicionales creen o se asocien a estas fintech, para operar en idénticas condiciones.

- Banca 100 % digital (sin sucursales)

También el BCRA habilitó la creación de un banco 100%, es decir sin oficinas físicas ni sucursales.

Durante 2018 están haciendo su apertura bancos que pasaron los requisitos de BCRA como Brubank (Juan Bruchou, ex Citi) y Wanap (Eurnekian de Grupo America)

- Medios de Pago

El BCRA declaró promover un mayor uso de los medios de pago electrónico es uno de los ejes de gestión, objetivo de inclusión financiera y obstaculizar el lavado de dinero.

Pago electrónico inmediato (PEI):

Reguló la extensión del sistema de transferencias inmediatas a tres nuevas modalidades:

- Billetera Electrónica | Transferencias de celular a celular a través de una aplicación para teléfonos móviles.
- POS Móvil | Transferencias iniciadas por medio del deslizamiento de una tarjeta por un dispositivo lector que se conecta al celular.
- Botón de Pago | Transferencias cursadas a través de un botón de pago, que sirve para realizar pagos en línea e insertar en la propia web.

Los pagos se acreditan inmediatamente en la cuenta del receptor y permiten comprar, pagar, enviar y recibir dinero de manera más fácil, práctica y segura.

Debito Inmediato (DeBin):

Este medio habilita a las entidades financieras y a nuevos actores de la industria de medios de pago a debitar fondos de las cuentas bancarias de sus clientes, previa autorización de los mismos, para cursar pagos.

El DEBIN permite pagar con una transferencia directa y también solicitarla desde la PC o el celular.

Es una transferencia online inmediata por medio de la cual el cobrador inicia el trámite y el pagador solo debe aceptarlo.

Alias CBU:

Es una clave alfanumérica fácil de recordar que cumple las mismas funciones del CBU, pero que tiene el potencial de ser usada más fácilmente, por

ejemplo para pagos eventuales y móviles (incluyendo pagos cursados vía Pago Electrónico Inmediato)

NOTA: el BCRA designó a la Cámara Compensadora de Bajo Valor (COELSA), que se encuentra bajo regulación directa de la autoridad monetaria, como administradora de estas operaciones.

Cloud:

Mediante la resolución 6354 del BCRA, se quitó a los Bancos la restricción que pesaba hasta ahora, donde los bancos podían almacenar datos y realizar procesos informáticos solamente en servidores propios o de sus casas matrices; a partir de este momento, pueden hacerlo en cualquier otro lugar.

Las entidades financieras podrán tercerizar servicios destinados a infraestructura de tecnología y sistemas; procesamiento de datos, soporte, prevención y mantenimiento; comunicaciones; almacenamiento y custodia; desarrollo de aplicaciones; y contingencia y recuperación.

Esto significa la posibilidad de disponer infraestructura cloud en proveedores externos, y por ende igualando en condiciones a las fintech.

NOTA:

03/11/2017	A6354	Ref.: Circular CREFI 2 - 102RUNOR 1 - 1331 "Expansión de entidades financieras" y " los riesgos relacionados con tecnología informática, sistemas de información y recur Emitida el 03/11/2017 y publicada en Boletín Oficial Nro: 0 de fecha
------------	-------	---

Regulador local CNV

La Comisión Nacional de Valores (CNV) es el organismo oficial que se encarga de la promoción, supervisión y control de los mercados de valores de toda la República Argentina. La CNV es un organismo autárquico

actuante en la órbita de la Secretaría de Servicios Financieros del Ministerio de Finanzas.

Mesa de innovación en BCRA

El Banco Central (BCRA) apostó a la unión entre los bancos y las fintech y asumiendo el rol de árbitro formó una Mesa de Innovación Financiera Fintech.

Esta mesa de innovación articula entre el BCRA, las fintech, los bancos, las redes de cajeros, tarjetas de crédito y consultoras, además de otros reguladores como CNV.

El objetivo principal es fomentar la inclusión financiera y reducir el uso de dinero en efectivo, a partir de ello se crearon grupos de trabajo, dando ya algunos primeros frutos con acuerdos, algunos ya indicados en la nueva regulación del punto anterior:

- 1) Crédito y ahorro alternativo.
- 2) Métodos integrales de pago.
 - Mejoras y complemento para el Debin.
 - Implementación del estándar de código QR para realizar pagos a través de billeteras virtuales.
- 3) Tecnologías y sistemas transversales.
 - Habilitación para que los bancos puedan usar servicios en la nube.
 - Se impulsa el "open bank", la interoperabilidad entre las entidades hacia el sistema financiero (por ejemplo un portal inmobiliario podrá ofrecer a los clientes precalificados de una entidad bancaria una casa por una suma fija y cuotas con un crédito hipotecario).
 - El concepto es que la información financiera no es del banco sino del cliente (en línea con los datos de la historia clínica en la industria de la

salud) y que puede pedirle a su banco que la comparta con otras entidades.

- Desburocratización del proceso de alta de cliente digital, posibilitando de abrir una cuenta en forma remota, con una foto de la persona y de su documento (ya disponible en Galicia Move).
- Trabajando con el Registro Nacional de las Personas (Renaper) para validar a distancia la identidad de un usuario mediante datos biométricos faciales o dactilares.

Banca Argentina

Se toman en análisis los bancos privados, en función que los públicos tienen otros intereses prioritarios, respecto al perfil de negocio de la estrategia (dimensión de la competencia).

1	BANCO DE LA NACION ARGENTINA	203.193,7	18,1
2	BANCO SANTANDER RIO S.A.	120.144,4	10,7
3	BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES S.A.	103.901,3	9,3
4	BANCO DE LA PCIA DE BUENOS AIRES	100.067,6	8,9
5	BBVA BANCO FRANCÉS S.A.	77.422,0	6,9
6	BANCO MACRO S.A.	68.363,5	6,1
7	BANCO CREDICOOP Coop. Ltda.	55.408,3	4,9
8	HSBC BANK ARGENTINA S.A.	49.564,1	4,4
9	BANCO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES	40.755,1	3,6
10	CITIBANK N.A.	37.099,0	3,3
11	ICBC (ARGENTINA) S.A.	36.969,8	3,3
12	BANCO PATAGONIA S.A.	36.517,4	3,3

[29]

Santander Río

Fortalezas:

Más de 3 millones de clientes, portfolio muy grande de productos y servicios.

Amenazas:

- Las **fintech** no son vistas como amenaza, no llegan a tener volumen de clientes y la inmensa mayoría no evoluciona y muere.
- Los **nuevos bancos digitales**: tienen portfolio de productos y servicios muy reducidos y simples, para quien no necesita otra cosa esta ok.
- Las grandes digitales (**GAF**A, ML) sí son vistas como amenaza: Tiene los clientes, el inmenso dinero, son nacidas digitales y tiene la mejor experiencia de cliente. Por ahora deciden no meterse en el mundo regulado.
- Tienen valoración desproporcionada basada en potencial vs el banco valoración real, pueden gastar sin necesitar rentabilidad.
- Las fintech hacen parte de la cadena más rentable las GAFA también.

Estrategia:

Tres líneas para cubrir todos los frentes:

- Transformar el banco tradicional: es la gran nave que genera los ingresos.
- Crear un nuevo banco digital (OpenBank): para captación de nuevos clientes (milenials ?) que requieren servicios digitales simples, muy ágiles.
- Una estrategia para captar la base no bancarizada (servicio básico con muy pocos requisitos de ingreso).

Relación con actores fintech:

- No hay aún asociaciones formales con fintech en Argentina
- Ejemplo de fintech que maneja scoring x analytix de redes sociales puede ser bueno pero para resolver relativamente pocos casos,

entonces no es atractivo. El banco invierte solo si hay un caso de negocio, es decir un retorno de inversión (ROI).

- Santander va invirtiendo en fintechs como Ripple quien generó un blockchain para ser usado por otros bancos también y que reemplaza a Swift , pero más eficiente.
- Trabajan en BCRA para ir desregulando aunque ven a Mercado Libre como competencia desleal (tienen los clientes y el servicio...)

Transformación interna

- Un área que atraviesa cada viaje del cliente para simplificar el proceso y hacerlo eficiente la tecnología es la habilitadora.
- Ejemplo en sucursales el gerente y jefe operativo tenía rol de control y ya no requiere el proceso de alta se pedían 100 cosas que ahora no hace sentido.
- El banco analiza en cada transformación propuesta si hay un caso de negocios e invierte en tecnología si se demuestra el retorno de inversión.
- (A diferencia de las Gafa que invierten en experiencia al cliente, a sabiendas que no es rentable, ejemplo de Amazon que lleva cosas a lugares extremos...).
- No ven un plan como un final de transformación, sino una continua evolución en transformar los procesos y agregar nuevos modelos de negocios.
- No ven la desaparición de sucursales, sino reconvirtiendo en menos operativas, menos gente, pero el cliente para muchas cosas sensibles prefiere ver a personas.
- Modelo de transformación interna con metodologías ágiles, mesa de trabajo con todos cambios profundos en todas las áreas tecnología, seguridad, operación, RRHH, etc.
- Incorporación de perfiles con skills digitales como data sciences, analytics, etc, y grupo de jóvenes que cuestionan todos los procesos.

- La tecnología como un comoditie, barata y fácil de conseguir, originado el concepto en acceder a servicios de cloud como SaaS..

[Entrevista 6]

Banco Supervielle

Proyecto de transformación digital como un pilar estratégico transversal a todos los negocios y segmentos del banco.

Incorporación de talentos para liderar la transformación, con habilidades diferentes a las que suelen encontrarse en un banco y empoderarlos para que puedan diseñar y planificar campañas de adopción en conjunto con la de distribución, el aumento de usuarios en los canales digitales, el relacionamiento.

Nuevas plataformas construidas a medida de las necesidades de los clientes:

- Aplicación Supervielle Cheques, que permite depositar y descontar cheques desde cualquier lugar mediante envío de la foto del documento desde un teléfono móvil.
- La implementación de cajeros con reconocimiento biométrico para que no sea necesario recordar claves (adaptado a los clientes de tercera edad y a individuos con menos afinidad a las nuevas tecnologías).
- Incorporar biometría también en Supervielle Móvil.

Banco Itaú

Tres años de iniciado el proceso de transformación digital, que acumula una inversión de US\$ 30 millones.

Pilares estratégicos:

- Crear canales digitales.
- Transformar "el viaje" de los clientes punta a punta en canales físicos y remotos.

- Usar través de big data para llegar con ofertas que crean valor y facilitan la vida.
- Itaú lanzó cinco canales digitales para individuos y empresas, actualizó el home banking y desarrolló diversas nuevas aplicaciones.
- Formaron equipos multidisciplinarios con expertos en experiencia de usuarios, tecnología y negocio trabajando juntos en células ágiles y metodologías de última generación (Agile).

Banco Galicia

Generar capacidades para lograr una organización más ágil y con mayor capacidad adaptativa para brindar servicios en un sector donde las reglas de juego y el escenario competitivo cambiaron fuertemente.

- Mejora continua de canales digitales para interactuar con el cliente, acciones de marketing y relacionamiento en el ecosistema digital y social media, data analytics.
- Reingeniería de procesos, evolución en capacidades tecnológicas, metodologías y cultura de trabajo.
- Motores de inteligencia artificial para dar asistencia virtual online ininterrumpida y para aprender de los perfiles transaccionales en temas de seguridad informática.
- Modelo de atención remoto (Galicia Conecta).
- Banco 100 % digital (Galicia Move).

Banco ICBC

Iniciado en 2015, se entendió que los canales electrónicos y digitales tendrían un papel más relevante en la venta y el relacionamiento con los clientes.

El plan de transformación abarca los próximos cuatro años:

- En 2017 el banco puso en marcha un nuevo sitio institucional y sumó al home banking y al canal móvil mayor funcionalidad para vender

productos sin firmar papeles como así también la posibilidad de hacer nuevos clientes digitalmente Incorporar las mejoras surgidas en las regulaciones

- Diversificar oferta fuera de lo tradicional: store y club online.

[Entrevista 4]

Nuevos bancos “solo digitales”

Wilobank

Pertenece a la Corporación América [de Eduardo Eurnekian](#). Los argumentos de promoción:

- Opera con la red link
- Actualmente en piloto.

Salida al mercado estimado julio/2018.

OpenBank

Banca digital del Banco Santander. A cargo del CEO F. Procaccini (ex CEO de Google Argentina). Los argumentos de promoción:

- En Argentina la industria financiera representa un 15% del PBI, mientras que en la región promedia el 40%.
- Pensado como una empresa de tecnología que va a brindar servicios financieros.
- Ofrecerá menú completo de servicios de un banco tradicional, con la facilidad de ser bien ágiles, solucionar problemas y dar servicio personalizado.
- Propuesta de menor costo y mayor valor para el cliente que quiere operar online y a través de celular, seguramente jóvenes, muchos de ellos no bancarizados, pero con interés en la inclusión financiera.

Salida al mercado estimado junio/2019.

TSA Banking

Pertenece al banco Multifinanzas, una unidad de Grupo Transatlántica (entidad financiera adquirida hace tres años con la intención de transformarla luego en este emprendimiento). Los argumentos de promoción:

- Acompaña a los objetivos del Banco Central de ampliar la bancarización de los argentinos a través del uso de la tecnología y reducir el uso de efectivo en transacciones.
- La proyección para los próximos cinco años es llegar a un millón de usuarios

Salida al mercado estimado diciembre/2018

BRUBank

Banco digital fundado por Juan Bruchou, ex CEO de Citibank y Diego Pando, (fundador de Bumeran y cofundador de Digital House), con el respaldo de un grupo de inversores argentinos.

- 100% digital que operará únicamente por medio de smartphones y no tendrá sucursales.
- "banktech", se lo define por ser más una empresa de tecnología, que al mismo tiempo brinda servicios financieros.

Salida al mercado estimado julio/2018

[18]

Move

Propuesta digital del Banco Galicia, promueve el uso de los servicios financieros, incentivando el buen uso del dinero y el ahorro a través de herramientas de administración de finanzas personales. Los argumentos de promoción:

- Plataforma interactiva, para operar desde canales electrónicos.
- Entre otras actividades, se pueden hacer a través de Move:
 - Abrir una cuenta a través de una "selfie" con el celular.
 - Atención digital y personalizada.
 - Invertir ahorros y organizar gastos.
 - Viajes y beneficios en todo el mundo.
 - Nuevas formas de otorgamiento de créditos, como por ejemplo a través de la cantidad de materias aprobadas en la universidad.
 - Todos los trámites se realizan de forma digital, sin sucursales.
- Modelo de "Pricing Freemium" que permite ofrecer a los clientes servicios gratuitos y opciones Premium, como sucede con plataformas de música y entretenimiento digitales.

Salida al mercado estimado Noviembre/2017.

Ecosistema fintech local

Vale la pena replicar en este trabajo, la infografía desarrollada por Finnovista, a partir de su investigación permanente Fintech Radar Argentina.



En línea con el crecimiento Global y en Latinoamérica de inversiones en el sector fintech, Argentina se destaca por el alto porcentaje de crecimiento en el último año y medio, donde pasó de haber 60 startups identificadas en 2016 a las actuales 110.

Con esto Argentina es el 4to ecosistema más importante de latinoamerica, donde se incluyen México a la cabeza (238 starups), Brasil (230 startups) y Colombia (124 starups, entre ellos el revisado Aflore).

El crecimiento se da de manera diversificada, destacándose el crecimiento de las dedicadas a préstamos personales o crowdfunding, lo que evidencia que están sabiendo aprovechar la oportunidad de ofrecer financiamiento a una base de la sociedad que no tiene acceso a créditos de la banca tradicional.

Casi la mitad de las fintech ofrecen un producto o servicio dirigido a consumidores y/o a sectores PYME no bancarizados o sub-bancarizados.

Una observación de relevancia es que hay un número importante de fintechs dedicadas y ofreciendo soluciones tipo B2B para corporativos y entidades financieras, basadas en plataformas abiertas y APIs, evidenciando una intensión de "sumar" a la transformación digital que están viviendo los Bancos tradicionales justamente a un sistema más 'open banking', tanto por demanda de los usuarios como por las inminentes nuevas regulaciones en materia de apertura de datos (Europea PSD2, UK con Open Banking).

En materia de financiamiento, aún no se desarrolla un mercado, ya que la mayoría (70%) no ha superado los U\$S 100mil de inversión y está en búsqueda de financiamiento externo.

En cuanto a calidad, se destacan Afluenta, la primera red de finanzas colaborativas de Latinoamérica (ya se financiaron más de 12 mil créditos con un valor total de U\$S 500 millones), Increase, startup ganadora del programa Visa's Everywhere Initiative de 2017.

Por último, otro dato importante refiere a la recepción de fintechs extranjeras que se radican en Latinoamérica y Argentina en particular, comenzando a recibir principalmente de Europa, aunque aún bastante por detrás de otros países como Brasil Mexico, Peru y Colombia.

[19]

Cámara Fintech Argentina

En noviembre de 2017 se creó la Cámara Fintech de Argentina, primera organización en su tipo en Sudamérica, con el objeto de transformar y expandir los servicios financieros innovadores a lo largo del país, alcanzando la inclusión y educación financiera en el país.

Fundada por 13 empresas: 123Seguro, Afluenta, Bitex, Increase, InvertirOnline.com, InvoiNet, Mercado Libre, Moni, Motormax, Poincenot, Primary Ventures, VU y Western Union, ya se han sumado más de 80 nuevos miembros.

Algunas de las ideas y visión exteriorizadas por uno de sus fundadores en entrevistas desarrolladas por medios especializados, refuerza las ideas recurrentes que han sido abordadas en el trabajo, adaptadas al incipiente mercado Argentino

Metas de la CAF -> Batallar contra el desconocimiento: 80% de educación, 20% de charlas con el regulador. Plan de difusión, contando qué hacemos. Estamos inventando servicios financieros todo el tiempo. Hay cosas que el regulador ni se imagina que podemos hacer.

Gobierno -> Comprometidos: El Banco Central, la CNV y Modernización, simplificando trámites; o Producción, con leyes como la de financiamiento colectivo de acciones para pymes y emprendimientos.

Organismos -> BCRA convoco Mesa de Innovación con bancos, asociaciones y empresas fintech. Tres subgrupos de trabajo: medios de pago, tecnología y crédito y ahorro alternativo.

Bancos -> La innovación tecnológica los va afectar, no es productivo ir contra la tecnología. Ojalá podamos trabajar en conjunto. En algunos sectores, los bancos le dicen al regulador que trabajan en condiciones desventajosas, con reglas de juego que no son similares. No es cierto, las compañías de la Cámara tienen muchas regulaciones. Y donde no las hay, las habrá. Los bancos van a terminar beneficiándose, no sólo porque nosotros educamos a los clientes de una manera distinta a la que ellos lo hicieron, sino porque podemos hacer alianzas. Y ahí gana el cliente.

Estado fintechs -> El proceso local está un poco demorado en relación con el mundo, unos tres años. Por eso nos encuentra ahora peleando los bancos, algo que otros países ya superaron.

Amenazas GAFA -> temor sobredimensionado. La tarea principal de un banco es captar depósitos para originar préstamos y dar servicios asociados. Algo que tiene una particularidad: se asumen riesgos. Y eso muchas veces no es el "core" de una fintech. Amazon da préstamos desde 2011, con muy poca incidencia y se asoció recientemente al Back of America porque la exposición al riesgo les pareció que era demasiada.

Lending (Préstamos) -> debate sobre el rol de la tasa de interés en la inclusión financiera, relación riesgo de pago vs préstamo vs PBI muy baja, con oportunidad de ampliación.

[Entrevista 3]

Principal amenaza fintech: MercadoLibre

MercadoPago

Pagos y transferencias por MercadoPago

Mercadopago es un sistema para poder efectuar y recibir pagos a través de internet y también transferencias. Fue desarrollada por MercadoLibre, como una solución simple y efectiva pensada para que cualquier usuario pueda

vender online sin tener que preocuparse por las dificultades habituales: trámites, seguridad y falta de conocimientos técnicos.

Una de las características más interesantes de MercadoPago es que tiene acuerdos con todas las principales emisoras de tarjetas de crédito y débito, así como también métodos de pago en efectivo (por ej: Pagofácil, Rapipago y Banelco). Esto posibilita que si operamos con MercadoPago, automáticamente tengamos la posibilidad de aceptar todos los medios de pago, evitándonos tener que acordar personalmente con cada una de las entidades.

Otra de las características que lo hacen tan popular es que solo necesitamos tener un usuario en MercadoPago, se obtiene completando el formulario de registro y requiere tener una cuenta bancaria en Argentina para poder recibir el dinero producto de las ventas.



La aplicación oficial de MercadoPago funciona sobre dispositivos móviles con distintos sistemas operativos como ser Android, IOS, etc. y permite:

- Enviar y recibir dinero gratis entre familiares y amigos.
- Usar todos los medios de pago online disponibles.
- Utilizarlo para las promociones desde el dispositivo.

Mercadopago también nos ofrece tres posibilidades a la hora de generar un botón de pago para cobrar por nuestro producto en nuestra propia página de e-commerce. Esto es a través de APIs de conexión.

Una vez que nuestro cliente hace el pago, el dinero se acreditará en nuestra cuenta de MercadoPago 2 días después (ventas por Mercado libre) o 14 días después (ventas en nuestra tienda online). La transferencia desde la cuenta

de Mercadopago a nuestra cuenta bancaria no tiene costo alguno y demora apenas 3 días hábiles.

En Argentina, Mercadopago cobra una comisión de alrededor del 5%+IVA sobre el valor de cada venta, con la única excepción de aquellas ventas que sean realizadas dentro de MercadoLibre, en cuyo caso no nos cobrará ningún tipo de comisión.

Las cosas han cambiado muchísimo desde los comienzos del comercio en internet. Con los años los protocolos y medidas de seguridad han avanzado hasta llegar prácticamente al nivel de la bancarización tradicional.

Por su parte Mercadopago ofrece dos tipos de certificaciones de seguridad, por un lado SSL (secure socket layer) que implica la encriptación de todos los datos relacionados a la operación que se lleva a cabo y PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard), que asegura que toda la información relacionada a las tarjetas de crédito es protegida bajo los estándares de seguridad de la industria de tarjetas de crédito.

MercadoCredito

Este nuevo servicio adicionado recientemente, generó una fuerte polémica con el sector bancario.

Esto es porque los bancos sospechan que Mercado libre utiliza fondos de sus clientes y por ende, al igual que la industria bancaria (ya se ha revisado la regulación al respecto) debe implementar todas las regulaciones requeridas a una entidad financiera.

El dinero que Mercado Libre recibe de los pagos de sus clientes, tienen una demora en el proceso interno de validaciones y seguridad que puede demandar hasta 14 días, de allí la suspicacia que demandó reclamos de la industria hacia el regulador BCRA.

Así mismo desde Mercado Libre, por el otro lado presiona para disminuir la regulación del mercado con el argumento de ampliar la accesibilidad de la población a los productos financieros.

El volúmen de créditos de MercadoLibre se asienta en una red de 29 millones de compradores y 8 millones de vendedores (con más de 5.000 operaciones por cerca de \$ 360 millones) a los que resulta muy fácil darles servicios financieros.

La utilización de una base tecnológica les permite obtener más precisión en el scoring de los solicitantes.

Retail tradicional

Fuera de las plataformas de servicios de consumo incluidas en el análisis como parte de las GAFA, el resto de la industria retail tradicional, donde prevalece el mundo físico, es un eslabón a analizar, máxime si se considera razonable el concepto de "Vortex de digitalización" donde tarde o temprano todas las industrias convergerán en la economía digital, aunque no ha sido incluido en este estudio por cuestiones de acotar el alcance, entendiendo que pueden considerarse como modelo de negocio dentro de las amenazas GAFA.

CAPITULO III - CONCLUSIONES

Situación Global:

Estrategia transformación:

La principal palanca de transformación digital es replicar el modelo tecnológico y operativo de las grandes tecnológicas (GAFA).

Prácticamente idéntico modelo y concepto de empresa digital.

Pequeñas variaciones en cómo recorrer más rápido el camino a este nuevo estándar digital, en todos los casos, basado en transformación organizacional interna del modelo de eficiencia actual, hacia modelo de plataforma abierta, foco en la experiencia de usuario.

Se evidencia una tendencia de los Bancos a desarrollar, como parte de su estrategia de transformación, otro banco nuevo 100% digital, al menos como salto para captar los nuevos clientes millennials.

Fintech:

En la visión de los Bancos, las fintech startup no representan una amenaza.

Los bancos en la actualidad no se oponen a las fintech, sino que en muchos casos invierten para participar de estos nuevos negocios.

Si bien hay una estrategia de generar nuevas relaciones yendo de proveedores tecnológicos a socios tecnológicos, incluso realizando inversiones en aceleradoras, no es esta la principal palanca en la estrategia de transformación digital.

Más bien son desarrolladas por las corporaciones como modo de extender las capacidades de innovación en procesos y nuevos modelos tecnológicos, por ejemplo el consorcio de inversiones en R3 (blockchain).

GAFA & BigTech

La principal amenaza para la banca la representan las GAFA, en tanto nacidas digitales, con experiencia de usuario, dinero en cantidad y capacidad de presión sobre los reguladores.

China e India están generando una nueva industria financiera a partir de GAFA y BigTech (TAB – Tencen & Alibaba & Baidu).

Estrategia propia orientada a beneficiar la comunidad “lifestyle platforms”, no necesariamente un banco “de préstamos”.

Regulación:

Regulación PSD2, cambio más disruptivo como disparadora de nuevos modelos de negocio y nuevos jugadores.

Riesgo crediticio – Banca vs Fintech:

La clave para el negocio de préstamos es el marco regulatorio. Los bancos tienen severas restricciones en la evaluación del riesgo crediticio, en función de los acuerdos de Basilea I y II (más relajado pero estricto), frente a las fintech no reguladas que disponen plataformas para préstamos entre privados.

Una lectura es que si las fintech son BigTech, por la capacidad y volúmen que pueden poner en juego, el riesgo al sistema es tanto o mayor que un banco, por ende debería tener las mismas regulaciones protectoras del sistema financiero (y por ende de la sociedad).

Las BigTech, en tanto prestamistas con su patrimonio, demuestran ser adversas al riesgo: caso de Amazon en USA, con bajos niveles de préstamos y sumando ahora una asociación con el Bank of América para evolucionar préstamos mitigando el propio riesgo.

Situación Argentina

Si bien todos los bancos muestran que tienen en vista su adaptación a la economía digital, las dificultades para emprender el camino en la estrategia general, resumida en transformación operacional (cloud, plataforma (API)) + experiencia de cliente omnicanal o digital, se evidencian en la distorsión que produce la necesidad que esta transformación implique inversión primaria que obtenga una eficiencia operacional (caso de negocio viable) frente a los márgenes que produce la inversión financiera, en la coyuntura actual.

Esto significa un serio riesgo para la industria local bancaria, si no aprovechan la ventana de oportunidad en posicionarse en el nuevo modelo de servicio, donde aún la industria bancaria masiva no ha dado avances significativos, las fintechs no pasan de ser pequeños emprendimientos y las GAFA (salvo MercadoLibre) aún no se deciden a "pelear" en el mundo regulado.

Se espera la continuidad del impulso de apertura regulatoria que supo acelerar la administración de BCRA propensa a la apertura en términos de beneficio para los nuevos entrantes fintech.

El trabajo planteaba la hipótesis de una asociación con las fintech startup más fuerte de la que se está dando de momento. La innovación que pueden desarrollar las fintech no alcanza para generar masa crítica de clientes ni cuentan con fondos en volúmenes corporativos, y por ende para considerarse amenazas y la banca local no las considera en prioridad.

Por el lado de las fintechs startups, puede verse que permitieron cubrir espacios de mercado que no podían ser alcanzados por los bancos, esto permite agilizar y dar nuevas posibilidades al desarrollo económico.

Sectores como la base de la pirámide están teniendo ofertas de servicios que la banca tradicional no disponía, por sus costos operativos versus la capacidad económica disponible.

Es factible que los bancos tradicionales pongan atención en estos sectores no bancarizados con una oferta de servicio donde las asociaciones de

coopetición con las fintech sea el vehículo más rápido y eficiente, por ahora no se ha concretado.

Aprendizajes del trabajo:

La investigación, pretendía inicialmente focalizar el mercado argentino, aunque luego fue derivando en la necesaria revisión del escenario mundial, dada la naturaleza global de la economía digital.

Corroboré que todos los estudios, análisis, e interpretaciones del estado del arte y que debe hacerse se basan en encuestas y análisis muy similares, con una casi idéntica apreciación tanto de los problemas como de las estrategias de solución.

No deja de sorprenderme en tanto estamos hablando de la disrupción que producen modelos nuevos de negocio que son interpretados cuando ya sucedieron y con suficiente éxito.

Así mismo, y como se detalla en la conclusión precedente, la equidad en toda estrategia desde el perfil de organización hasta el perfil de negocio con que buscan en realidad diferenciarse corrobora el concepto que innovación no es hacer las cosas distintas (creatividad) sino mejor, es decir diferenciarse en el sentido de ser el mejor.

Entonces el diferenciador será la velocidad con la que cada compañía pueda completar al menos el primer ciclo de transformación digital, adecuando sus procesos y servicios a una experiencia de cliente que podríamos denominar "GAFA".

CAPITULO IV - ANEXOS

1. Análisis de bibliografía preliminar

Las tecnologías digitales han estado transformando la economía mundial desde hace décadas , pero el ritmo de cambio se ha acelerado. Nuevos e innovadores productos y servicios habilitados por TI están creando cambios drásticos en la industria , oportunidades de crecimiento , incluyendo nuevos riesgos [i].

El artículo de la consultora Bain & Comany analiza la adopción y preferencias de herramientas de management en el último año (CRM, BigDataAnalytics, Scenario and ContingencyPlanning, Complexity Reduction, etc) a partir de las tendencias de mercado referidas a: Seeking growth and accelerating innovation in a changing business climate (necesidad de innovar), Cost and excessive complexity are a worrying hindrance to growth, Investing in the digital transformation trend to fuel growth and innovation, master complexity, and confront risks y Understanding customers [i].

Se incluyó este análisis como un aporte a la visión de la transformación digital desde la problemática del gobierno o management.

Según la encuesta de CGI, transformación digital es una de las principales tendencias en la industria de la banca minorista [ii].

Analizar el real sentido y contexto para la transformación digital de la banca retail. No se trata meramente de digitalizar los actuales procesos sino en adaptar el modelo de negocio en función de la visión del comportamiento de los clientes desarrollando los procesos y servicios digitales que responden a esos patrones [ii].

El cliente como generador de la necesidad de transformación digital y por ende el entendimiento del fin último de la gestión de gobierno.

Los modelos de negocio de los servicios financieros se han mantenido constantes en el tiempo, por lo que los bancos y las aseguradoras por lo general no son los primeros cuando se piensa en la innovación de vanguardia. Sin embargo las grandes tendencias de la digitalización y las redes están impactando en los servicios financieros como una fuerza disruptiva [iii].

Otra perspectiva, la eficiencia operacional y reducción de costos que debe implicar la transformación digital al simplificar procesos con nuevas tecnologías.

La demanda actual de la banca es “en cualquier momento en cualquier lugar”, esto requiere plataformas de negocio innovadoras , robustas, seguras , optimizadas y listas para satisfacer las expectativas de los clientes empoderados y conocedores de la tecnología [iv], [v].

Completando los conceptos asociados a la transformación digital, es la evolución de los procesos y lo nuevos procesos posibles en función de las nuevas tecnologías (Big Data Analytics, Cloud, Mobile, etc), brindados al cliente en todo momento y en cualquier lugar (Omni-channel).

Bitcoin: hay oportunidades para las grandes empresas de tecnología, quienes tienen la posibilidad de desarrollar la capacidad de procesamiento y convertirse en cámaras de compensación de monedas digitales por sí mismas o a través de sociedades mixtas con entidades financieras [vi].

La información referenciada, permite dar un contexto para el entendimiento del concepto de Transformación Digital en Banca, las tecnologías disruptivas (mobility, big data analytics, security, cloud computing, social computing, M2M/IoT, unified communications, etc) que empujan los nuevos y diferentes comportamiento de

consumo de los clientes, que requieren una experiencia inteligente, segura y conectada.

2. Entrevistas

Se recogieron entrevistas por medios de prensa:

[Entrevista 1] - Ramneek Gupta: lidera equipo de Venture Investing del Citi Ventures. (Citi GPS: Global Perspectives & Solutions 2018)

[Entrevista 2] - Zennon Kapron: fundador y director Kapronasia (Citi GPS: Global Perspectives & Solutions)

[Entrevista 3] - Alejandro Cosentino: vicepresidente Camara Fintech Argentina (infobae.com/economia)

[Entrevista 4] - Nerio Peitiado de Banco Supervielle, Fredericka Summers de Banco Itaú, Emiliano Porciani de Banco Galicia y Gonzalo Díaz Solá de ICBC (apertura.com/negocios)

[Entrevista 5] – Aditya Menon, directora del Global Digital Strategy de Citibank.

[Entrevista 8] - Gustavo Vega, presidente del Comité Latinoamericano de Tecnología (CLAB), durante un evento organizado por la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN)

Se realizaron dos entrevistas directas, se tomó nota escrita sin respaldo de audio:

[Entrevista 6] - Maximiliano Ureta (Gta Transformación y Calidad - Santander)

[Entrevista 7] - Carlos Rojo (Gte Gral Produban - Global Telecommunication Meeting 2015)

3. Referencias bibliográficas

Análisis preliminar

- [i] B. D. Rigby and B. Bilodeau, "Management Tools & Trends 2015," *Bain Company, Inc. Manag. Tools Trends 2015*, pp. 1–19, 2015.
- [ii] A. Survey, "Understanding Financial Consumers in the Digital Era."
- [iii] V. Gerlach, V. President, and C. Consulting, "Digital transformation on financial services," no. April, p. 2011, 2011.
- [iv] Edquist, "The systemic nature of innovation," *Oxford Handb. Innov.*, no. April, pp. 179–208, 2004.
- [v] Happiest Minds, "Digital Transformation In Banking – The Future Of Banking," pp. 1–13, 2014.
- [vi] J. Palacios, M. Vela, and T. Mauricio, "Bitcoin como alternativa transversal de intercambio monetario en la economía digital," *Redes Ing. U Dist.*, vol. 6, no. 1, pp. 106–128, 2015.

Exploración marco conceptual

- [vii] Fitzgerald, M. et al., 2014. Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. MIT Sloan Management Review, 55(2), pp.1–12. Available at:
<http://search.proquest.com/docview/1475566392?accountid=10218>
http://www.ub.uni-koeln.de/openurl?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:abiglobal&atitle=Embracing+Digital+Technology:+A+New+Strategic+Im.
- [viii] Liu, D.-Y., Chen, S.-W. & Chou, T.-C., 2011. Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), pp.1728–1742.
- [ix] Edquist, 2004. The systemic nature of innovation. *The Oxford Handbook of Innovation*, (April), pp.179–208.

- [x] Christensen, C.M., 1997. The Innovator's Dilemma, Available at: <http://www.amazon.ca/exec/obidos/redirect?tag=citeulike09-20&path=ASIN/0060521996>.
- [xi] Deusto, H., 2014. el mayor desafío que afronta la banca? , pp.22–29.
- [xii] Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A., 1979. Choosing strategies for change. Harvard Business Review, 57(2), pp.106–114.
- [xiii] Bertagnini, Armando E. Armando E., et al. Managment: cómo entenderlo, aplicarlo y aprenderlo. No. 658.012. 4. Prentice Hall,, 2009.
- [xiv] Services, I., 2010. Report Information from ProQuest. Journal of International Business Education, 5(March), pp.1–144.
- [xv] Ameme, B. & Wireko, J., 2016. Impact of technological innovations on customers in the banking industry in developing countries. , 7(3), pp.388–398.
- [xvi] Berman, S. & Marshall, A., 2014. The next digital transformation: from an individual-centered to an everyone-to-everyone economy. Strategy & Leadership, 42(5), pp.9–17. Available at: 10.1108/SL-07-2014-0048\nhttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=98938166&site=ehost-live.
- [xvii] Coltman, T. et al., 2015. Strategic IT Alignment: Twenty-five Years on. Journal of Information Technology, 2015(30), pp.91–100.
- [xviii] Macknight, Joy , 2016, Technology - BNY Mellon - BNY Mellon and the art of digital Digital banking - The Banker
- [xix] Kane, G. et al., 2015. Is Your Business Ready for a Digital Future? Is Your Business Ready for a Digital Future? MIT Sloan Management Review, 56(4), pp.37–44.
- [xx] Skinner, Cris. Digital Bank, Strategies to Launch or Become a Digital Bank. Marshall Cavendish Business, 2014.

[xxi] McAfee, Andrew & Brynjolfsson, Erik. Machine Platform Crowd, Harnessing Our Digital Future. W.W. Norton & Company, 2017.

Exploración de mercado & casos

- [1] <http://www.theacsi.org/>
- [2] Economipedia
- [3] Brand Finance
- [4] Euromoney
- [5] Global Finance Magazine
- [6] Bloomberg-KPMG
- [7] Indra Tendencias banca
- [8] KPMG y H2Ventures (<https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/qm/pdf/H2-Fintech-Innovators-2017.pdf>)
- [9] Deloitte "Millennials and Wealth Management" & Capgemini World Wealth Informe
- [10] <http://www.eleconomista.com.ar/2017-08-sector-fintech-camara/#TAI7jGHgwmy7v1dQ.99>
- [11] Global Center for Digital Business Transformation - IMD & CISCO
- [12] Encuesta diciembre 2017 - The Boston Consulting Group, BCG-Why-Arent-Banks-Getting-More-from-Digital-Dec-2017_tcm61-179412
- [13] (<https://www.bcg.com/publications/2016/financial-institutions-retail-banking-how-digitized-customer-journeys-can-help-banks-win-hearts-minds-and-profits.aspx>)
- [14] <https://www.citigroup.com/citi/news/2018/180326b.htm>

- [15] World Retail Banking Report 2016 - Capgemini y European Financial Management Association
- [16] EFMA y Axis Corporate
- [17] <https://www.linkedin.com/in/anabotin/>
- [18] Notas promocionales de lanacion.com/finanzas, Infobae.com, clarin.com.
- [19] Finnovista : <https://www.finnovista.com/actualizacion-fintech-radar-argentina-2018/>
- [20] BBVA research - Situación Economía Digital Abril 2016
- [21] 2017 Digital Trends in Financial Services and Insurance (Adobe)
- [22] 2018 Customer Gauge NPS® and CX Benchmarks Report. NPS Benchmarks en colaboración con MIT CISR
- [23] <https://www.gfmag.com/magazine/september-2017/best-digital-banks-2017>
- [24] KPMG - The Pulse of Fintech Q4 2017 - Global analysis of investment in fintech
- [25] Dr Thomas Ankenbrand - Lucerne University - Where are the best Fintech centers ?
- [26] THOMSON REUTERS LABS (2018 IFZ Global FinTech Rankings) <https://innovation.thomsonreuters.com/en/labs/portfolio/global-fintech-rankings.html#/>
- [27] Financial IT's Only Digital bank Ranking
- [28] Research Briefs de CBInsights, 2018
- [29] Estadísticas ABA / Economics

-
- [29] https://www.fr.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/bbva-rebooting_banking_for_a_digital_economy_-_capgemini_consulting.pdf
- [30] <https://www.bbvaopenmind.com/en/article/transforming-an-analog-company-into-a-digital-company-the-case-of-bbva/?fullscreen=true>
- [31] <http://ddc.aub.edu.lb/projects/business/it-banking.html>
- [32] <https://www.atkearney.com/documents/10192/5264096/Going+Digital+The+Banking+Transformation+Road+Map.pdf>
- [33] <http://canelapr.com/es/la-evolucion-del-fintech/>
- [34] <http://www.finanzarel.com/>
- [35] <http://www.finnovista.com/fintech-radar-chile/>
- [36] <http://www.forbes.com/sites/falgunidesai/2015/12/13/the-evolution-of-fintech/#67ee2e23184c>
- [37] http://www.nytimes.com/2016/04/07/business/dealbook/the-evolution-of-fintech.html?_r=0
- [38] <http://pulsosocial.com/2016/02/26/mercadolibre-adquiere-la-firma-argentina-monits-pensando-en-la-experiencia-movil/>
- [39] http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000356835/Fintech+reloaded+%E2%80%93+Traditional+banks+as+digital+ec.PDF
- [40] <https://www.mercadopago.com.ar/pagar-compras-online>
- [41] Huawei / Deloitte: "Transformation and Reconstruction of Banks in the Digital Era"
- [42] CX – Santander Global Telecommunication Meeting 2015
- [43] <https://www.barclays.co.uk/digital-confidence/eagles/>
-

- [44] McKinsey - 2015 Global Banking Annual Review
- [45] Banking Reimagined: How Disruptive Forces will Radically Transform the Industry in the Decade Ahead", Deloitte Report",