



El fin de los bancos tal como los conocemos: tres posibles escenarios

A diferencia de otros sectores (viajes, hostelería, música, etc.), que han sido fuertemente sacudidos por el impacto de las nuevas tecnologías, el sector financiero había conseguido hasta hace poco evitar la llegada de nuevos entrantes que pusieran en cuestión su 'statu quo'. Sin embargo, desde mediados de la primera década del siglo XXI hemos asistido a la irrupción creciente de un nuevo sector formado por toda clase de 'startups' que, con el uso de nuevas tecnologías y modelos de negocio, han desafiado el sector financiero tradicional. Este nuevo sector, conocido como 'fintech', ha motivado un intenso debate sobre si supone una disrupción real en la banca, si provocará la eliminación de la mayoría de bancos incumbentes y si cambiará radicalmente el sistema financiero y los actores que lo conforman. ¿Qué escenarios se dibujan para el futuro del sector bancario?

Eloi Noya

Director y socio de Loanbook Capital

Los primeros años del fenómeno *fintech* se han caracterizado por el florecimiento de toda clase de *startups*, cuyo denominador común ha sido, a través de una base tecnológica, su enfoque a proporcionar una experiencia del usuario excelente alrededor de unos determinados productos y servicios financieros, o a crear nuevos modelos de negocio desconocidos hasta el momento por la banca tradicional. Este desafío ha acabado por impactar en la planificación organizativa, la innovación e incluso las inversiones en tecnología por parte de los bancos incumbentes, que han sentido en estos últimos años que deben moverse de forma acelerada si quieren defender su cuota de mercado frente a estos nuevos entrantes *fintech*.

LA IRRUPCIÓN DEL 'FINTECH': DE LA COMPETICIÓN A LA COLABORACIÓN

Se puede decir que, en la fase inicial, bautizada como la “primera ola del *fintech*”, la tónica de relación entre *fintech* y banca ha sido la competencia más que la colaboración. Sin embargo, en estos dos últimos años ha tenido lugar un creciente acercamiento entre ambos mundos, que ven cómo tienen más a ganar que a perder colaborando y buscando sinergias. En el caso de la banca tradicional, puede incorporar la innovación, la excelente experiencia del cliente y la proximidad a los clientes más jóvenes que tienen las *fintech*, mientras que estas últimas pueden verse beneficiadas con la potencia inversora, la confianza y la enorme base de clientes de la banca incumbente.

Los expertos afirman que, a medida que los bancos y las compañías *fintech* empiecen a colaborar, el foco se moverá más allá de, simplemente, proporcionar mejores pagos, préstamos, transferencias de dinero o experiencias digitales, y se extenderá al ecosistema entero de los servicios financieros, tal y como afirman diversos informes de las principales consultorías mundiales, como McKinsey o Deloitte. Estos cambios serán promovidos por cambios regulatorios, las demandas de clientes cada vez más digitales y, desde el punto de vista tecnológico, lo que en palabras del experto en banca digital Ron Shevlin se ha denominado proceso o perspectiva de *platformification* (en español, se podría traducir como “plataformación”), idea que desarrollamos a continuación.

Parece claro, pues, que las reglas de juego van a cambiar, y se configurarán nuevos ecosistemas. Falta ver, eso sí, quién ganará la partida: quiénes formarán parte de estos ecosistemas, quiénes lo harán desde una

posición central y quiénes como satélites y quiénes, simplemente, desaparecerán del universo financiero, como ha ocurrido en tantos otros sectores que han sufrido la disrupción digital.

En este artículo se plantean tres escenarios posibles para la “segunda ola del *fintech*”. Probablemente, ninguno de estos escenarios sea el ganador absoluto, sino que el futuro de la banca se escribirá con elementos de los tres.

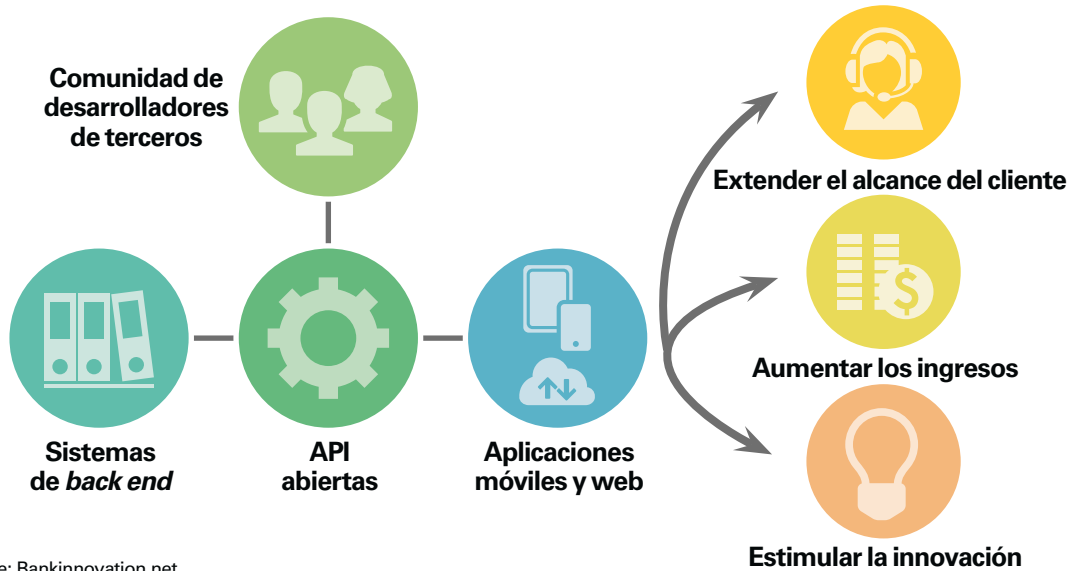
ESCENARIO A: LA "PLATAFORMACIÓN" DE LA BANCA ('BANKING AS A PLATFORM')

Para el citado Ron Shevlin, una plataforma es “un modelo de negocio *plug and play* que permite a múltiples participantes (productores y consumidores) conectarse, interaccionar unos con otros y crear e intercambiar valor”. Este modelo de negocio es posible aplicarlo a la banca desde hace unos pocos años gracias a la tecnología de las API (*application programming interfaces*). Las API son interfaces entre programas diferentes, y permiten que herramientas separadas construidas por distintas empresas intercambien funcionalidad y datos e interactúen entre sí. Actúan como una especie de puente tecnológico que hace posible que todo esté conectado.

En el complicadísimo entorno en el que la banca tradicional se encuentra, hay quien piensa que algunos bancos incumbentes todavía pueden ganar la amenaza de los nuevos entrantes y su disrupción reinventándose y moviéndose hacia el concepto de plataforma mediante un uso intensivo de las API. Surge entonces la expresión “*banking as a platform*”, a imagen de la estrategia de plataformas que en otros sectores (IBM, Cisco o Microsoft, en los años 80 del siglo pasado; Amazon, Google o Apple, más recientemente) consiguieron establecer.

El *banking as a platform* (BaaP) es un concepto que redefine el negocio de los bancos, de modo que puedan aprovechar la innovación de agentes externos. A través de las API, aplicaciones modernas, interfaces abiertas y modelos de negocio colaborativos, los bancos abren sus puertas a innovadores que construirán sobre sus capacidades preexistentes. Este modelo podría cambiar sustancialmente el negocio bancario, y podríamos encontrarnos con una ruptura similar a la que se experimentó cuando Apple o Google, en el sector de los smartphones, abrieron sus plataformas de móviles a los desarrolladores de aplicaciones. El *banking as a platform*, en muchos sentidos, es un concepto muy parecido al *fintech bank* que veremos a

'BANKING AS A PLATFORM'



Fuente: Bankinnovation.net

continuación, pero en este caso con un banco incumbente en el centro del ecosistema, orquestando todos los productos y servicios que proveerían terceros, muchos de ellos, *startups fintech*.

Este cambio en las reglas de juego tiene también un impulso regulatorio. En 2018 entrará en vigor en el ámbito de la Unión Europea la Nueva Directiva sobre Servicios de Pago, conocida también como PSD2. Esta nueva regulación tiene como objetivo la creación de un mercado único europeo para los pagos, y permitirá a los consumidores conectarse a sus cuentas bancarias mediante servicios proporcionados por terceros, que a su vez, y vía API, podrán obtener datos generados por dichas cuentas bancarias. Se prevé, por tanto, la creación de una industria de proveedores de servicios que usen las API de los bancos para ayudar a los consumidores en sus necesidades financieras.

Dicho de otro modo, con la regulación PSD2, los bancos van a convertirse, esencialmente, en una plataforma bancaria que proveerá de API para acceder a sus datos. Los usuarios continuarán teniendo la propiedad y control de sus cuentas, pero a partir de entonces podrán dar permiso a diferentes aplicaciones, servicios y empresas que buscarán ayudarles en su vida financiera, como la gestión de sus gastos, la pla-

En el complicadísimo entorno en el que la banca tradicional se encuentra, hay quien piensa que algunos bancos incumbentes todavía pueden ganar la amenaza de los nuevos entrantes y su disrupción reinventándose y moviéndose hacia el concepto de plataforma mediante un uso intensivo de las API

nificación de su jubilación o un mejor entendimiento de sus finanzas, por ejemplo.

Algunos bancos tradicionales no solo no están preocupados por este nuevo modelo de *banking as a platform*, sino que le ven grandes oportunidades. El holandés ABN AMRO, por ejemplo, en palabras de Laurens Hamerlinck, uno de sus directivos de Innovación, cree que, "para el banco, los servicios y aplicaciones que las *startups* pueden crear usando nuestras API son una extensión del *bank as a platform*, >>>

▶▶▶ y, por tanto, unos colaboradores tanto en conseguir una excelente experiencia del usuario como una mayor distribución. Nos ayuda a ofrecer nuevos servicios a nuestros clientes y nos ayuda a distribuir productos como préstamos al consumo”. Por ejemplo, ABN AMRO trabaja con *startups* para ofrecer a sus clientes aplicaciones simples y *user-friendly*. Recientemente, el banco trabajó conjuntamente con la *startup* sueca Tink para desarrollar una nueva app que permite a los clientes hacer un seguimiento muy fácil de sus ingresos y gastos. Por último, es también una gran oportunidad para estas aplicaciones de aprovechar la gestión de riesgos del banco, su seguridad y su capacidad de cumplimiento normativo.

ESCENARIO B: LOS BANCOS 'FINTECH'

Uno de los conceptos que más fortuna está teniendo en esta segunda ola del *fintech* es el llamado *fintech bank*, o “banco *fintech*”. El concepto surge de un hándicap evidente para el usuario *fintech*: la imposibilidad de ser atendido en toda clase de servicios por una sola empresa *fintech*. Hasta el momento, la gran ventaja que estas compañías tenían sobre la banca tradicional estaba fundamentada en el extraordinario foco en un solo producto o servicio. De esta forma, cada *fintech* representaba tan solo uno de los múltiples productos, servicios y segmentos que un banco presta a su clientela. Una *fintech* podía, ciertamente, robar una parte

del pastel a la banca incumbente, pero era una porción reducida al lado de la extensa oferta y volúmenes que cualquier banco ofrece y gestiona. Por la parte del cliente, una dificultad más que evidente: ninguna *fintech* es capaz de proveer más que un reducido número de productos o servicios, por lo que el cliente digital que desee decir adiós a los bancos tradicionales deberá gestionar múltiples aplicaciones *fintech* para poder tener un servicio equivalente al de un banco. La más que probable mejor experiencia del usuario y los menores costes que el uso de *fintech* le va a proporcionar a este “cliente 100% *fintech*” quizá se vean menguados por el coste de manejar múltiples aplicaciones, lo que se llama “*multi-homing cost*”.

Otro problema añadido para las empresas *fintech* es que la práctica totalidad de ellas dependen todavía de los bancos tradicionales para operar. Ofrecen productos y servicios con una mejor experiencia del cliente o menores costes, pero deben contar todavía con el soporte de cuentas bancarias en entidades financieras incumbentes.

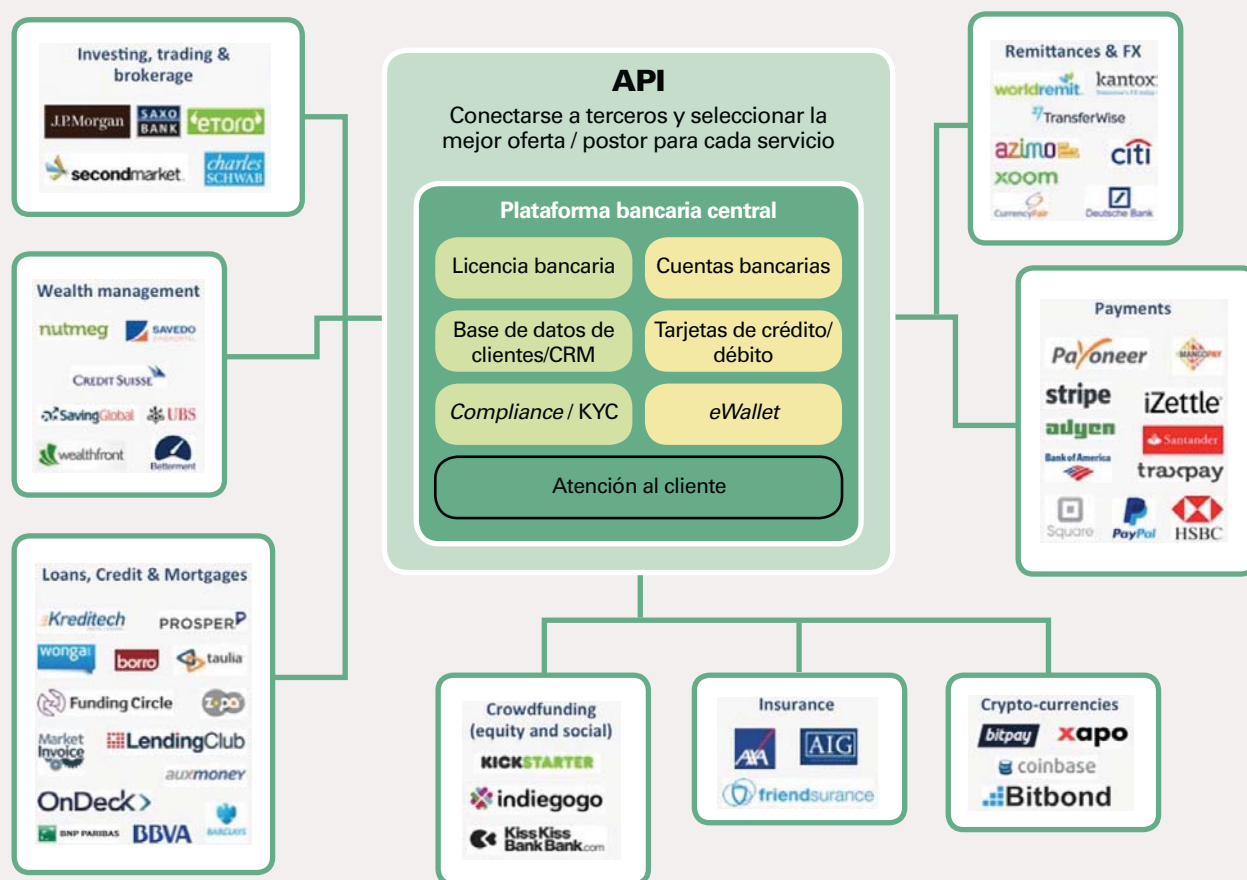
Philippe Gelis, CEO de Kantox, plataforma *fintech* nacida en Barcelona, y actualmente líder mundial en coberturas de tipos de cambio, fue de los primeros en formular la idea de banco *fintech* en 2015. En su artículo “Why FinTech Banks Will Rule the World”, incluido en *The Fintech Book*, Gelis exponía: “La segunda ola del *fintech*, que llegará en los próximos tres años, será el ‘banco *fintech*’, un tipo de banco basado en cinco elementos simples”:

1. **Una plataforma bancaria como núcleo**, construida desde cero, sin las ataduras ni condicionantes de las actuales.
2. **Una capa de API** para conectarse con terceros.
3. **Una infraestructura y procesos de cumplimiento normativo y de identificación y verificación de identidad** (el llamado KYC, “*know your customer*”).
4. **Una licencia bancaria**, para ser independiente de otros bancos y tener la capacidad de custodiar fondos de los clientes sin restricciones.
5. **Una base de clientes/CRM**, lo que significa que el banco *fintech* tendría clientes y un equipo de atención a los mismos.

Gelis argumenta que los productos directamente ofrecidos por este banco *fintech* estarían limitados a la “custodia de fondos”, que comprendería cuentas bancarias, tarjetas de crédito y débito y eWallet, to-



CUADRO 1 ECOSISTEMA DE UN BANCO 'FINTECH'



Fuente: Philippe Galis

dos estos productos con capacidad de ser multidivisa. En cambio, todo el resto de servicios (inversión, compraventa de valores, gestión de patrimonios, préstamos, créditos e hipotecas, *crowdfunding* –de inversión y social–, seguros, criptomonedas, pagos, transferencias y cambio de divisa, etc.) estarían proporcionados por terceros a través de API, incluyendo bancos incumbentes, instituciones financieras y compañías *fintech*.

Por tanto, imagínese usted que es el cliente de este banco *fintech* y que necesita un préstamo. No le importará demasiado si el préstamo se lo está dando una *fintech* (en Estados Unidos, podrían ser Lending Club o Prosper; en Europa, empresas como Zopa o Auxmoney) o si viene del Banco Santander o el BBVA. Lo que usted buscará es que el proceso de concesión del préstamo sea el más ágil y cómodo posible y al menor tipo de interés. Los ingresos que este préstamo represente se repartirán entre el banco *fintech* y el tercero (ban-

co incumbente o *fintech*) que haya proporcionado el préstamo. Se puede ver el esquema del ecosistema de un banco *fintech* en el cuadro 1.

Se plantea, por tanto, un enfoque totalmente distinto en la relación entre banca tradicional y *fintech* al que hemos vivido hasta ahora, en el que las *fintech* dependían de los bancos tradicionales para ofrecer sus productos o servicios. Los bancos *fintech*, gracias a la licencia bancaria, ya no dependerían de ningún banco tradicional y no quedarían a merced de los incumbentes. Este enfoque ofrecería dos grandes ventajas, a mi entender, al banco *fintech*:

1. La primera gran ventaja es que el banco *fintech* **competiría con el resto de bancos sin tener que “producir” todos los productos y servicios**, con un ahorro de costes, pero, a la vez, poniendo a disposición de los clientes los mejores productos y servicios del mercado. >>>>

2. La segunda gran ventaja es que, a través del *marketplace* que se habría generado, **los bancos incumbentes se habrían convertido en clientes del banco *fintech***, revirtiendo totalmente la relación existente hasta ahora.

La mayoría de banqueros tradicionales no están todavía preocupados por esta hipotética segunda ola del *fintech* en la que aparecerían los bancos *fintech*. Como apuntan algunos entusiastas del fenómeno, ello puede crear una ventana de oportunidad para los emprendedores *fintech*, que, una vez puedan establecer un banco como el descrito más arriba, creen un ecosistema suficientemente sólido como para dejar fuera de juego, o más bien como satélites orbitando alrededor, a los bancos tradicionales que no hayan reaccionado a tiempo.

Los neobancos como protobancos 'fintech'

Entre los candidatos a ser el primer banco *fintech* que provoque una auténtica disrupción están los llamados "neobancos". Como ya contábamos en el artículo "¿Es el *fintech* el mayor desafío para la banca?", del número

ocho minutos, vía móvil. La estrategia de N26 es la de ir integrando otras *startups* financieras que provean un servicio o producto excelente, bajo el principio de "mobile first". N26 obtuvo su licencia bancaria en 2016, y ya han empezado dando acceso a efectuar las transferencias a otras entidades mediante TransferWise, *fintech* líder mundial en transferencias en multitud de divisas a muy bajo coste. En diciembre de 2016 anunciaron que ya estaban disponibles en diecisiete países europeos, y su intención es ir ampliando los servicios conectándose a las principales *fintech* en cada vertical. Así pues, podemos imaginarnos tener una cuenta en N26 y disponer a la vez de una forma cómoda de servicios *fintech* como Robinhood (compraventa de valores), FinanceFox (gestor de seguros), Vaamo (inversiones), Raisin (*marketplace* de depósitos bancarios), Nutmeg (gestión de carteras) o Auxmoney (*marketplace* de préstamos personales).

▶ Otro neobanco, también de raíz alemana, que está avanzando de forma muy decidida hacia el paradigma de banco *fintech* es **Fidor**. De hecho, Fidor Bank se considera, por parte de algunos expertos, como lo más

Entre los candidatos a ser el primer banco 'fintech' que provoque una auténtica disrupción están los llamados "neobancos": "aquellos bancos cuyas propuestas innovadoras están centradas en una banca exclusivamente por Internet y que soluciona los problemas financieros del día a día, con un foco en lo digital o en lo social. Estos neobancos no tienen, generalmente, licencia bancaria"

254 de esta revista, "se ha denominado neobancos a aquellos bancos cuyas propuestas innovadoras están centradas en una banca exclusivamente por Internet y que soluciona los problemas financieros del día a día, con un foco en lo digital o en lo social. Estos neobancos no tienen, generalmente, licencia bancaria".

En el cuadro 2 se recogen varios ejemplos de neobancos, su oferta actual y su estrategia prevista de crecimiento, para entender por qué algunos de ellos pueden llegar a constituirse como un auténtico banco *fintech* que logre una verdadera disrupción en el sector financiero.

▶ El primer neobanco de la lista, **N26** (llamado al inicio Number 26), irrumpió con mucha fuerza hace un par de años. Es una *startup* alemana que ofrece la apertura de una cuenta y una tarjeta de crédito en apenas

parecido al primer banco *fintech*. Fidor Bank nació en Alemania hace casi diez años y ofrece, como N26, la posibilidad de abrir una cuenta en pocos minutos mediante identificación y validación con video. Tiene desde hace tiempo una estrategia de apertura total de sus sistemas mediante API, siendo este su principal aspecto diferencial, ya que centenares de desarrolladores externos a Fidor están haciendo crecer, mediante todo tipo de productos y funcionalidades, el banco. En el mercado alemán, según el CEO de Fidor, Matthias Kroener, ya están ofreciendo hasta veinticinco productos de terceros, que incluyen servicios de compraventa de valores, funcionalidades de *trading* de metales preciosos, ofertas de financiación de proyectos mediante *crowdfunding* e incluso préstamos *peer-to-peer*, en los que los clientes pueden publicar su solicitud de préstamo a la comunidad online del

CUADRO 2 LOS NEOBANCOS

Neobanco	País origen	Año fundación	Productos actuales	Estrategia
N26	Alemania	2015	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta corriente y tarjeta de crédito (apertura en ocho minutos). Transferencias mediante TransferWise. 	<ul style="list-style-type: none"> Ir integrando otras startups financieras que provean un servicio o producto excelente. "Mobile first".
Fidor Bank	Alemania	2007	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta corriente (validación por video). Veinticinco productos de terceros. 	<ul style="list-style-type: none"> Apertura total a desarrolladores vía API. Ser un <i>marketplace</i> protegido por una licencia bancaria.
Monzo (antes Mondo)	Reino Unido	2015	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta corriente en una app con movimientos a tiempo real. 	<ul style="list-style-type: none"> API abierta para el desarrollo de funcionalidades. Ser un "banco de cartera" donde usar toda clase de servicios provistos por empresas <i>fintech</i>. "Mobile only".
Atom	Reino Unido	2014	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta corriente abierta en minutos. Depósitos. Préstamos hipotecarios online. 	<ul style="list-style-type: none"> Ser el banco 100% online para los ahorradores. "Mobile only".
Simple	Estados Unidos	2009	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta corriente y tarjeta de crédito. App con funcionalidades para gestionar los ahorros. 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento exponencial de usuarios dentro de EE. UU. Mantenerse en la simplicidad. No prevé incorporar más productos financieros.

banco, y otros clientes les prestan. Matthias Kroener describe Fidor Bank como "un *marketplace* protegido por una licencia bancaria".

► Como ya es sabido, los británicos son los más avanzados en *fintech*, y también cuentan con diversas *startups* con vocación de convertirse en un banco *fintech*. Uno de los casos más innovadores es **Monzo** (antes Mondo), un banco pensado como "solo móvil" que pretende tener la inmediatez y rapidez transaccional de cualquier app de otro sector, dando a tiempo real el saldo de nuestra cuenta, y pagar y recibir cobros de manera instantánea. Para el desarrollo de su sistema, tiene una API abierta a los clientes para que puedan construir apps con sus propios datos, y están abiertos a todo tipo de *feedback* para mejorar y adaptar las funcionalidades a las necesidades de los usuarios. Un

banco que es una app, todo a tiempo real y sostenido por una comunidad de fans. Con este ADN, no resulta extraño que cuando Monzo realizó una campaña de *crowdfunding* a través de la plataforma Crowdcube, reuniera 1,2 millones de libras en apenas 96 segundos: 1.861 inversores-fans de Monzo estaban pendientes del aviso en su app para pulsar el botón de inversión y, en pocos segundos, levantar ese capital.

El carácter desenfadado, joven y disruptivo de Monzo tiene mucho que ver con el perfil de su CEO, Tom Blomfield, un emprendedor *fintech* de apenas treinta años. Blomfield dice que Monzo no quiere desarrollar más productos financieros que una cuenta corriente asombrosa que revele ingresos y pagos de forma inmediata y proporcione toda clase de información al usuario sobre su estilo de vida. Monzo sería el "hub", el centro neurálgico a partir del que desarro- ►►►

▶▶▶ Ilar un “*portfolio bank*”, o “banco de cartera”, donde los usuarios podrían hacer transferencias con TransferWise, gestionar su cartera de activos con Nutmeg o pedir un préstamo en Zopa.

▶ Otro banco británico innovador es **Atom**, también concebido como “*mobile only*”. Fundado en 2014, tras conseguir licencia bancaria en 2016, además de una cuenta todavía en fase beta que puede abrirse en minutos, acaba de lanzar la posibilidad de préstamos hipotecarios online, y en pocos meses ya ha captado más de cien millones de libras en depósitos. El factor diferencial respecto a otros neobancos es que se enfoca a un segmento con ahorros, por lo que la media de edad del usuario ronda los cincuenta años. Rompe, por tanto, con el estereotipo de que la banca tradicional tiene fidelizada a su clientela y de que solo los *millennials* se ven atraídos por las propuestas de los neobancos y las *fintech* en general.

▶ Al otro lado del Atlántico, quizá el caso más notorio es **Simple**, al principio llamado Simple Bank. Fundado en 2009 y adquirido por el BBVA en 2014, cuenta con más de cien mil usuarios que valoran la simplicidad de gestionar su día a día con solo una tarjeta



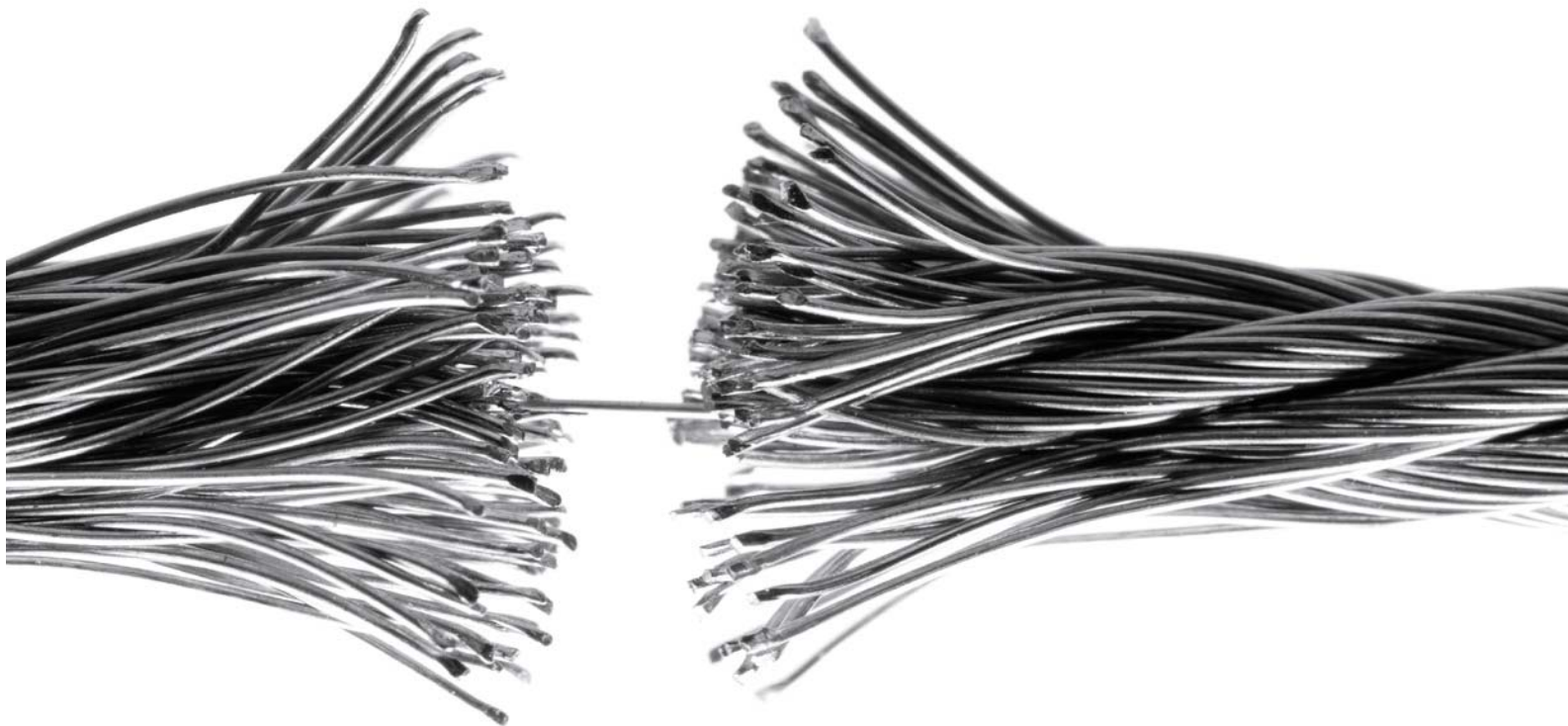
ESCENARIO C: GIGANTES TECNOLÓGICOS COMO BANCOS

Muchos expertos del sector *fintech* consideran que, a medida que las compañías *fintech* crezcan en tamaño, pasarán de ser *startups* a convertirse en compañías de servicios financieros, y deberán afrontar la cruda realidad de una creciente regulación y las dificultades y costes que debe soportar la banca: cumplimiento normativo, necesidad de capital, escala y la exigencia de que la innovación y el desarrollo de nuevos productos continúen con la misma agilidad con la que empezaron. La hipótesis que subyace es que las *fintech* solo podrán “hacerse mayores” si se someten a la regulación y exigencias de los bancos tradicionales, y que entonces dejarán, precisamente, de tener las ventajas competitivas que les hicieron ganar cuota a los bancos en sus etapas tempranas.

Relacionada con esta hipótesis surge la idea de que, en realidad, la banca debe mirar hacia otros posibles enemigos mucho más poderosos que las *fintech*. Como señala Duena Blomstrom, consultora especialista en *fintech* y experiencia digital, “la amenaza para la banca no viene de las propuestas que las *startups fintech* sirven de forma directa al consumidor, sino de los gigantes tecnológicos no financieros que ya son marcas inteligentes y poderosas que se han ganado el corazón del consumidor en otros ámbitos que pueden añadir en el momento que quieran la parte ‘*fin*’ a su alma ‘*tech*’”.

Muchos expertos del sector ‘*fintech*’ consideran que, a medida que las compañías ‘*fintech*’ crezcan en tamaño, pasarán de ser ‘*startups*’ a convertirse en compañías de servicios financieros, y deberán afrontar la cruda realidad de una creciente regulación y las dificultades y costes que debe soportar la banca

de crédito y una aplicación móvil que facilita sus finanzas básicas junto a una experiencia del usuario excelente, en forma de funcionalidades y servicio de atención al cliente. La compra por parte del BBVA podría permitir a los clientes de Simple disponer de más productos financieros, pero parece que, de momento, el banco no quiere “contaminar” la excelente experiencia del cliente con productos financieros que suenen a banca tradicional, y se limitará a crecer en número de usuarios, pero no ampliará significativamente su oferta financiera.



En una encuesta de la Economist Intelligence Unit, un 36% de altos ejecutivos creía que el principal competidor para los bancos en 2020 serían los gigantes tecnológicos, a pesar de que, en el momento de la encuesta (año 2015), ninguno de ellos había anunciado plan alguno para crear un banco. Y es que, ciertamente, la literatura sobre la posibilidad de que Google, Facebook, Apple, Amazon o Microsoft creen un banco es abundante. De momento, han irrumpido con fuerza en el ámbito de los medios de pago: Apple Pay, Amazon Payments, Google Wallet o el servicio de mensajería de pagos de Facebook son ya una realidad amenazante. Sin embargo, es más dudoso que esta irrupción en los medios de pago sea el preludio inmediato a convertirse en un banco, ya que los gigantes tecnológicos no ven, de momento, suficiente atractivo en el sector bancario. Las compañías tecnológicas están acostumbradas a explotar entornos poco regulados y a esperar que la ley y los reguladores se adapten con posterioridad a los cambios que ellas han provocado. Todo esto parece muy difícil en un entorno ya altamente regulado y protegido como el financiero. Por otro lado, los gigantes tecnológicos han desarrollado productos y sectores enteros de gran rentabilidad y escalabilidad global. El sector bancario, con una pobre rentabilidad y una multiplicidad de regulaciones locales distintas, no parece ser una opción atractiva, de momento, para Apple, Amazon o Google.

UNOS PRÓXIMOS AÑOS EN LOS QUE TODO CAMBIARÁ

El sector bancario ha cambiado mucho en estos últimos años, pero probablemente sufrirá una disrupción en esta próxima década que tenemos por delante. La tecnología va a jugar un papel fundamental en este cambio, alterando dramáticamente el panorama bancario, variando las reglas de juego y estableciendo nuevos ecosistemas, con ganadores y perdedores que ahora mismo se están dilucidando. Los expertos en la transformación digital del mundo financiero creen que estos cambios se están produciendo a tal velocidad que ni tan solo la estrategia de ser un *fast-follower* (copiar rápidamente a aquel que logre un éxito rentable y sostenible en su estrategia digital) es viable. Un banco tradicional tiene que moverse ya, a riesgo de equivocarse, tomar decisiones, seguramente dolorosas, y reinventarse gobernando una plataforma abierta a terceros (*banking as a platform*) o conectándose a un *marketplace* financiero creado, seguramente, por un neobanco (banco *fintech*).

Cualquier otra opción parece cada vez más arriesgada, y los bancos tradicionales deberían recordar cada día la profética frase que Bill Gates, el fundador de Microsoft, dijo en 1994: “La banca es esencial. Los bancos, no”. ■