

UN CAMINO DE DOBLE SENTIDO

La coopetición de instituciones financieras y FinTechs,
una mirada en América Latina

Startupbootcamp
FinTech

EY Construyendo un mejor
entorno de negocios



Centro de Investigación en
INICIATIVA EMPRESARIAL | **EY**

Lanzada en 2014, Startupbootcamp FinTech es la aceleradora líder global especializada en la innovación de la industria financiera. Con sedes en Londres, Ámsterdam, Singapur, Nueva York, Mumbai y la Ciudad de México, cada programa cuenta con el apoyo de una red global de partners de la industria financiera, así como una extensa red de mentores y alumni de más de 40 países de todo el mundo.

Startupbootcamp FinTech en América Latina es una iniciativa propiedad de Finnovista, la organización de impacto que potencia los ecosistemas FinTech en América Latina y España. Finnovista opera dos programas de apoyo a startups FinTech en Ciudad de México, un programa de aceleración, Startupbootcamp FinTech Mexico City, y un programa de escalamiento, Startupbootcamp Scale FinTech Mexico City.

Startupbootcamp FinTech Mexico City y Startupbootcamp Scale FinTech Mexico City cuentan con el apoyo local de ocho entidades a quienes agradecemos especialmente su participación en la elaboración de este documento: Visa, Fiinlab (powered by Gentera), Banregio, HSBC México, EY México, IGNIA, Latinia y White & Case.



AUTOR

José Antonio
Dávila Castilla

Director del Centro de Investigación en Iniciativa Empresarial-EY
(CiiE-EY) | IPADE

COLABORADORES

Myriam Moreno

Directora Adjunta del CiiE-EY | IPADE

Eduardo Morelos

Program Director | Startupbootcamp FinTech Mexico City

Gonzalo Sánchez

Operations & Portfolio Manager | Startupbootcamp FinTech Mexico City

Montserrat Bonilla

Marketing Manager | Startupbootcamp FinTech Mexico City

Paola Parra

Manager, FinTech | EY México

Guillermo Ortega

COO | México Media Lab

Addy Góngora

Coordinadora de Desarrollo de Negocio | México Media Lab

Rossana Fuentes

CEO | México Media Lab

EMPRESAS PARTICIPANTES DEL PRESENTE ESTUDIO

Alkanza

Andrés Villaquirán | Fundador y CEO

BanregioLABS

Demetrio Strimpoulos | Director

BDEO

Julio Pernía | Cofundador y CEO

Creditas

Sergio Furio | Fundador y CEO

Cubo

Reynaldo Pestana Saldanha Gama | Manager de Operación y Negocios

DILE

Esteban Marín | Cofundador y CEO

Fiinlab

Jorge Gutiérrez | CEO

HSBC México

Juan Carlos Espinosa | Director de Estrategia Digital e Innovación

Payit

Martín Mexía | Cofundador y CEO

RSK

Henry Sraigman | Director de Desarrollo de Negocios

Tesseract

Ricardo Arenas | Cofundador y CEO

Visa México

Francisco Illescas | Cofundador y Director de Mercadotecnia

Visa Greater Latin

Juan Carlos Guillermety | Vicepresidente de Producto

America and Caribbean

Allen Cueli | VP de Relaciones con FinTechs

ÍNDICE

6

Resumen ejecutivo

10

Capítulo 01
Empresas FinTech:
repertorio de futuros
posibles

21

Capítulo 02
El panorama se aclara...
Ley FinTech

34

Capítulo 03
Competencia
vs. Colaboración

46

Capítulo 04
Modelos de colaboración
más allá de la inversión
en capital

57

Capítulo 05
Ecosistema financiero,
rompecabezas entre
sus actores

67

Capítulo 06
Nuevas tecnologías que
están habilitando nuevos
modelos de negocio

79

Nota de cierre
de Fermín Bueno

81

Anexo

Estamos más que en una época de cambios, en un cambio de época en el que las industrias se reinventan y las fronteras tradicionales entre unas y otras se borran. Hablar hoy de tecnología financiera (FinTech) significa abordar una transformación que toca la cadena de valor de cualquier industria.

Los nuevos modelos de negocio que emergen de esta transformación generan riesgos y oportunidades en los que coinciden el oficio de unos y la innovación de otros, como metales que se combinan para generar nuevas aleaciones más fuertes y útiles.

Es destacable el programa de aceleración Startupbootcamp FinTech Mexico City, lanzado por Finnovista en el 2017 y que tiene un enfoque regional para América Latina. Es una plataforma para que líderes regionales y globales de la industria financiera como Visa, Gentera, Banregio, HSBC, EY, IGNIA, Latinia y White & Case, interactúen con FinTechs como las que figuran en el presente estudio que son startups de muy reciente creación cuyos nombres aún no son de dominio público, pero que sin duda lo serán en un futuro próximo.

EY es una organización global de 212,000 personas que comparten sus ideales y pasión para ayudar a construir un mejor entorno de negocios. Como parte de ello, EY es el alquimista que contribuye al desarrollo de nuevas empresas FinTech, y que también acompaña a las instituciones financieras tradicionales en su proceso de reinención, consiguiendo en el camino que la experiencia y la innovación se combinen para conseguir un crecimiento colaborativo.

El compromiso de EY es que los hallazgos conseguidos contribuyan a mejorar el entorno de negocio de la industria financiera completa y ofrezcan a su comunidad una perspectiva más amplia en medio de radicales cambios regulatorios, volatilidad de los mercados y demandas de mayor transparencia.

RESUMEN EJECUTIVO

La tecnología está generando cambios y la industria financiera no está exenta: los emprendedores FinTech son la avalancha que está sacudiendo la Banca tal y como la conocíamos. Desde hace algunos años, todos los participantes de la industria financiera han presenciado cómo las nuevas tendencias tecnológicas tratan de ganarse un lugar en la cadena de valor de los servicios bancarios.

En este estudio, basados en una muestra compuesta por cinco entidades financieras y la selección de siete emprendedores, algunos de ellos asociados de Startupbootcamp FinTech, se recogen cinco hallazgos referentes a la emergencia de las Fintechs y su interacción con el sistema financiero a partir de conversaciones que habrán de continuar con muchos más de sus protagonistas.

1

La Ley FinTech en México ha contribuido a aclarar el panorama del uso de datos y los nuevos modelos de negocio.

Latinoamérica, con más de 1,100 emprendimientos FinTech, se ha consolidado como una región líder en términos de innovación en el sector financiero. Destaca México, pionero al ofrecer un mapa de navegación con la aprobación de la «Ley FinTech», hecho sin precedente a nivel regional. Esta legislación sitúa al cliente en el centro permitiéndole tomar control sobre sus datos personales que va sembrando en su interacción con la Banca. Además, plantea un marco legal para que los innovadores prueben la viabilidad de nuevos modelos de negocio antes de ser desplegados y para que operen con certeza nuevas figuras, como el financiamiento colectivo, las instituciones de pagos electrónicos y los activos virtuales. En otras palabras, la Ley FinTech aclara el panorama para que instituciones financieras y emprendedores encuentren

una arena de competencia nivelada, un lenguaje común y reglas claras que también les permitan explorar vías de colaboración.

2

La simbiosis entre FinTechs e instituciones financieras no solo es posible sino urgente.

Se ha empezado a romper el mito aquel de que «dinosaurios» y «unicornios» no se entienden al comunicarse, evidenciando que las debilidades de unos son las fortalezas de otros y que una simbiosis no solo es posible, sino urgente. Las grandes instituciones financieras —«dinosaurios»— necesitan de las FinTechs —«unicornios»— para identificar aquellas innovaciones que prometen ser de alto impacto en la industria, y las FinTechs necesitan de las instituciones financieras para tener un acceso amplio al mercado que les permita escalar rápidamente.

De acuerdo con su madurez y objetivos, las FinTechs adoptan distintos roles respecto a las instituciones financieras: unas son proveedoras de tecnología para las grandes instituciones que permiten emitir productos *white label* que mejoran la oferta de las grandes marcas, otras son *challengers* que buscan competir en las mismas categorías de servicios, y otras son disruptoras que prometen cambiar las reglas del juego en la industria.

3

Los programas de colaboración entre FinTechs e instituciones financieras permiten el intercambio de innovación, es un carril de ida y vuelta.

Para que la alianza entre FinTechs e instituciones financieras sea exitosa, las segundas deben estar dispuestas a cambiar a un modelo de innovación abierta, pues para generar la transformación que logre redefinir el futuro de los servicios financieros no bastan las ideas que se generan dentro de la organización. Lo siguiente es tener muy claro el objetivo a conseguir a través de la vinculación con emprendedores, que van desde contribuir a acelerar un cambio en la cultura en la organización, resolver retos internos del negocio a través de soluciones tecnológicas nuevas, hasta explorar y escalar nuevas oportunidades de alto impacto en el mercado. Una vez claro el objetivo, se define el proceso de colaboración que esencialmente tiene tres pasos: *scouting*, piloto e implementación; incluso inversión.

Las innovaciones FinTech ocurren en un carril de ida y vuelta, por lo que la colaboración también es muy atractiva para los emprendedores. Los programas de aceleración e innovación corporativa más exitosos tienen elementos que facilitan el crecimien-

to de las startups, como la oferta de servicios compartidos, el acceso a *know-how* o a plataformas tecnológicas, la vinculación con clientes y fuentes de financiación, todo esto fomentando también la colaboración entre emprendedores.

4

La innovación
en el sector financiero
no se puede entender
sin las fuertes
interdependencias entre
actores que conforman
su ecosistema.

La innovación no se enmarca únicamente en el contexto individual de las empresas. En los años sesenta y setenta, con la introducción de las tarjetas de crédito, Visa cambió las reglas del juego para el ecosistema entero y el éxito en su implementación dependió de la generación de mecanismos de coordinación. Dee Hock, primer CEO de Visa, concibió y ejecutó una visión similar a la que muchos emprendedores FinTech tienen hoy: utilizar la tecnología para mejorar radicalmente la experiencia bancaria en toda la industria.

Ver a la industria financiera como un ecosistema permite transformar retos en oportunidades que la mejoren en su conjunto, usando la innovación tecnológica. Por ejemplo, el reto del rezago en la inclusión financiera está siendo abordado por algunas FinTechs que amplían la oferta de productos más personalizados y brindan acceso a servicios financieros, reduciendo costos transaccionales y barreras de entrada para un segmento de la población que estaba excluido y, por lo tanto, incrementan el tamaño total del mercado que participa en actividades financieras.

De igual forma, el reto de crear una mejor experiencia bancaria está siendo abordado por instituciones financieras que abren su infraestructura tecnológica y bases de datos a través de APIs, habilitando a potenciales emprendedores a utilizar su creatividad para diseñar nuevos modelos de negocio convirtiendo a las entidades financieras en plataformas para que otros desarrollen productos y servicios de base tecnológica, lo que también se conoce como *open banking*.

5

La innovación tecnológica, impulsada por las FinTechs, se concentra en el corto plazo en el uso más inteligente y seguro de los datos generados por la actividad financiera y, en el largo plazo, por las potenciales aplicaciones de blockchain.

La dirección que se está tomando para abordar los retos y las oportunidades del ecosistema financiero hoy, responde a la lógica de la economía de los datos: cómo se generan, cómo se hacen disponibles, se estructuran, se protegen, se transportan, se analizan, se visualizan y, finalmente, cómo esos datos se convierten en recursos accionables y en más y mejores productos en beneficio del cliente.

El crecimiento de las empresas tecnológicas líderes de la economía de los datos ha provocado que muchos declaren que «los datos son el nuevo petróleo» y que algunos líderes en la industria financiera declaren que los bancos se convertirán en empresas de software.

Hay que observar de cerca cómo la alianza entre instituciones financieras y FinTechs permite que los grandes yacimientos de datos que administran las primeras se combinen con los instrumentos tecnológicos que desarrollan las segundas, como los algoritmos predictivos, los motores de recomendación personalizada, la *tokenización* y los registros distribuidos, y cómo estas combinaciones prometen acelerar aún más la dinámica en el ecosistema financiero, impactando y transformando el mundo en el que vivimos.

01

Empresas FinTech:
repertorio de futuros
posibles

ALGO ESTÁ CAMBIANDO EN LA ESCENA FINANCIERA DE LATINOAMÉRICA

Del río Bravo a la Patagonia, Latinoamérica en los últimos años se ha sumado vigorosamente a la revolución FinTech al crear ecosistemas de innovación y emprendimiento en entornos de colaboración y competencia con quienes ejercen el histórico oficio de la Banca.

Productos y servicios financieros simples, así como otros altamente innovadores, empiezan a ofrecerse a poblaciones no bancarizadas o sub-bancarizadas que, en el improbable caso de llegar a tenerlos, pagan altísimos precios por los pocos servicios recibidos. Aquí compartiremos algunas historias y exploraremos el origen de los mitos alrededor de viejos y nuevos actores. Por ejemplo, hablaremos de «dinosaurios» y «unicornios» en el entendido de que ni los primeros –las instituciones consolidadas– desaparecerán de la faz de la tierra ni los otros –los nuevos jugadores– se proyectarán solos hacia las estrellas.

En el universo estudiado de trece vivencias, tanto de aquellos del histórico oficio como de los nuevos talentos, todos comparten generosamente su experiencia en esta coyuntura con una certeza compartida: lo mejor está por venir.

Muestra de ello es la elevada inversión en el sector: 55 % del capital de riesgo en IT en Latinoamérica va al sector FinTech (Ruvolo, 2017) de acuerdo con distintos reportes de LAVCA, Finnovista y del BID (ver Figuras 1 y 2) en los que se identifican más de 1,100 startups regionales.

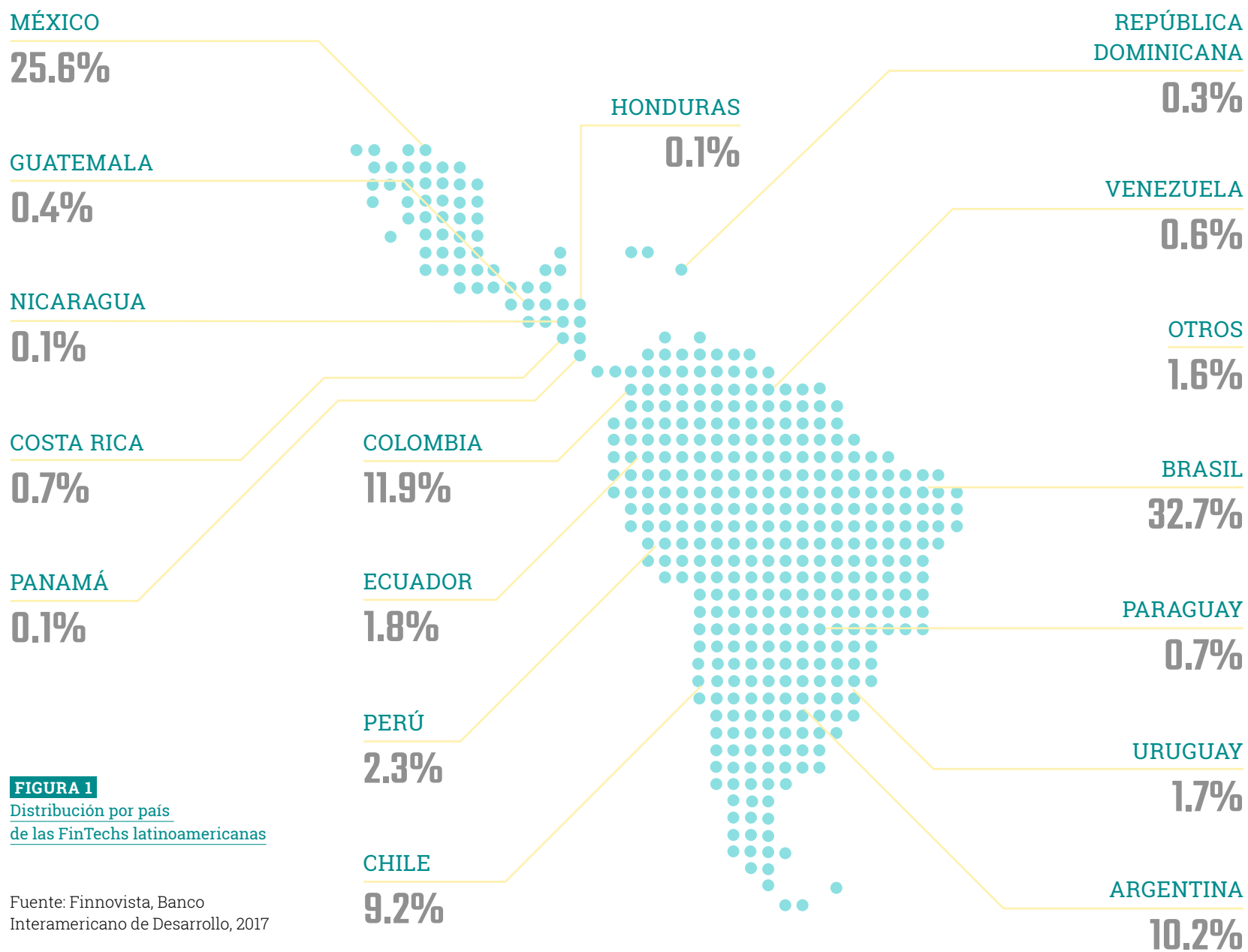


FIGURA 1
 Distribución por país
 de las FinTechs latinoamericanas

Fuente: Finnovista, Banco Interamericano de Desarrollo, 2017

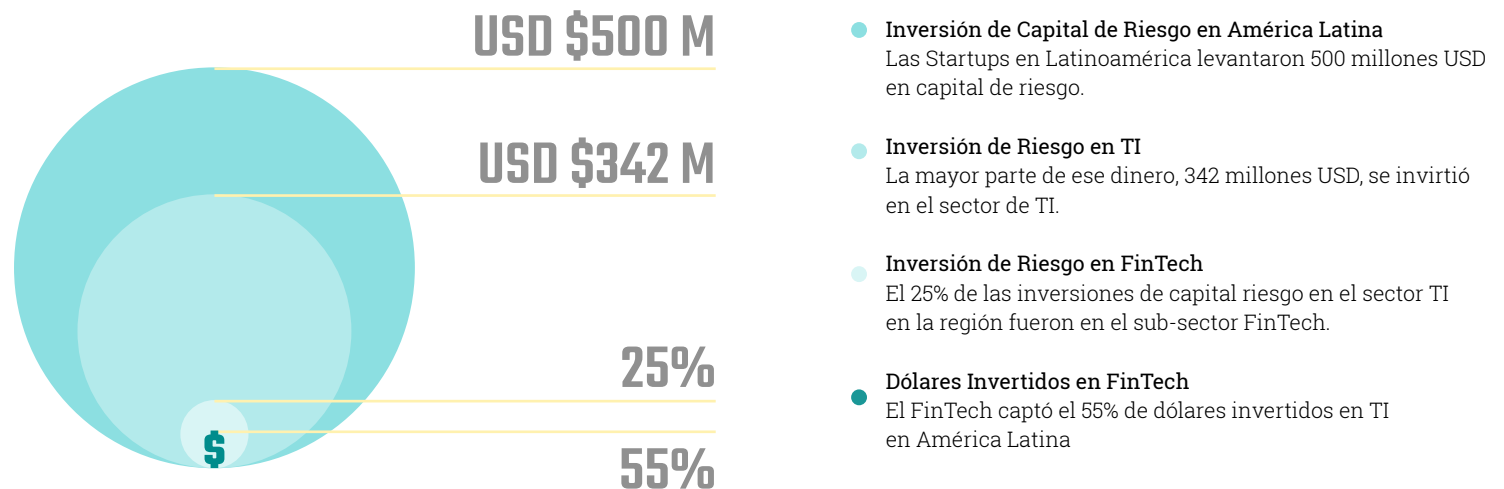
Sin embargo, hasta ahora no se ha hecho énfasis en el aspecto cualitativo de esa realidad cuantitativa, porque sí que es mucho, pero... ¿por qué se da?, ¿cómo se divide la inversión?, ¿cuál es el estado actual de la relación bilateral entre emprendimientos FinTech e instituciones financieras en Latinoamérica?

Es por ello que hemos decidido navegar en una discusión pertinente acerca del estado mismo de las Fintechs y el reciente marco legal en el que se moverán (capítulo 2), pero también alrededor de la relación dicotómica de colaboración-competencia que sostienen con la Banca (capítulo 3).

Las reglas del juego en múltiples industrias se están transformando, y la financiera está al frente de esta corriente: en Ciudad de México, Buenos Aires, Santiago de Chile, São Paulo, Lima, Quito o Bogotá, entre muchas otras ciudades de la región, se presencia un cambio protagonizado por empresas jóvenes que responden y pretenden satisfacer de manera más acertada a las necesidades financieras de los mercados locales.

FIGURA 2

Inversión de Capital de Riesgo y FinTech en América Latina



Fuente: LAVCA, 2016

ORIGEN Y DESPLIEGUE DEL FINTECH EN LATINOAMÉRICA

Si bien el término FinTech resulta novedoso, la tecnología siempre ha desempeñado un papel clave en el sector financiero. Las primeras aplicaciones latinoamericanas se remontan al despliegue de los cajeros automáticos en 1972, el surgimiento de las primeras tarjetas de crédito bancarias entre 1950-1975 y la puesta en marcha del primer sistema de banca en línea de la región, documentado en 1965, entre otros (capítulo 5).

En su momento, todas estas herramientas representaron grandes innovaciones. Facilitaron el trabajo bancario, así como la interacción con el cliente, definiendo el camino que tomaría la industria financiera. Sin embargo, ya hace más de cincuenta años de ello. Hoy, esas herramientas que revolucionaron en su momento la actividad empiezan a rozar la obsolescencia.

Cuando estas innovaciones fueron concebidas, el concepto de Internet y la idea de un servicio bancario no asociado con sucursales físicas posiblemente eran inimaginables. Hoy lo inimaginable es un mundo desconectado.

La historia tecnológica reciente identifica los primeros antecedentes de la actual ola FinTech mundial en la década de los noventa con la adopción generalizada de Internet, el surgimiento de la Banca digital y los primeros sitios web de comercio electrónico.

Si le queremos poner un nombre propio que identifique la génesis del fenómeno ese es PayPal, startup en la que coincidieron Peter Thiel y Elon Musk, esa que llegó al público en 1998 como una plataforma de pagos digitales y que hoy permite realizar



La tasa de adopción del FinTech
es apenas de 33 %
lo cual indica que este tipo de empresas
aún tienen un amplio camino
para posicionarse.

transacciones a más de 237 millones de usuarios activos, de los cuales México registró 2 millones de usuarios activos en el 2017, siendo el mercado principal de esta empresa en América Latina (PayPal, 2018).

De acuerdo con la información disponible en el informe «FinTech: innovaciones que no sabías que eran de Latinoamérica y Caribe» (BID y Finnovista, 2017), el movimiento FinTech es un fenómeno bastante reciente en la región. El reporte muestra que 60% de las startups participantes tienen tres años o menos de haber sido fundadas y tan solo 18% aseguraron tener más de cinco años de haber sido creadas.

Cuando nació la televisión se pensó que era el fin del cine; cuando nació la Internet se dijo que acabaría con los periódicos. Las predicciones respecto a todo cambio significativo o revolución, en cualquier industria, siempre han sido fatalistas especulaciones. Abundan las falsas ideas de sustitución de una tecnología por otra. No obstante, en la práctica, estos supuestos cambios de paradigma nunca sustituyen por completo al estado del arte anterior.

Así lo vive la industria financiera tras la irrupción de las FinTechs. ¿Por qué? Porque el viejo paradigma sigue siendo útil y genera valor. Los nuevos y los viejos modelos financieros existen uno a lado del otro: mientras unos consumidores adoptan los nuevos servicios financieros, siempre habrá otros que encuentren mayor valor en la propuesta tradicional.

A nivel mundial, la tasa de adopción del FinTech es apenas de 33 % (EY, 2017) lo cual indica que este tipo de empresas aún tienen un amplio camino para posicionarse entre los usuarios más conservadores; sin embargo, es difícil saber hasta cuándo estos usuarios seguirán volteando en ambos sentidos: hacia el viejo modelo con el que están familiarizados y hacia los nuevos servicios financieros que podrían ser mejores.

Si bien es imposible predecir cuál será el futuro de la industria financiera en los próximos diez años, la Banca tradicional está aprendiendo a convivir con las FinTechs en una dinámica de mercado diferente a la acostumbrada, donde las fuerzas de competencia y colaboración solo provenían de otros bancos.

Por ahora, las instituciones financieras han descubierto que pueden colaborar en vez de competir con las empresas FinTech a través de lo que se denomina innovación abierta y la colaboración con agentes como Startupbootcamp FinTech para lograr varios objetivos: identificar eficientemente nuevas oportunidades de negocios; acortar su curva de aprendizaje; atraer talento; promover una cultura más emprendedora y colaborativa dentro de la organización; reducir los costos y riesgos de salida al mercado con innovaciones propias; explotar su propia tecnología a través de distintos mecanismos y adquisición de nuevos clientes (Rojas, 2016).

Además, al trabajar con las FinTechs los bancos pueden ampliar su oferta de servicios a nivel internacional, llegar a usuarios antes desatendidos y acceder a nuevas fuentes de ingresos sin tener que invertir en el desarrollo de nuevas infraestructuras tecnológicas. Desde el punto de vista de las empresas FinTech, estas se benefician de la experiencia, el respaldo y los recursos —económicos y de mercado— que pueden proveerles los bancos a través de la colaboración.

CERRANDO BRECHAS CON TECNOLOGÍA

Los emprendedores FinTech en Latinoamérica han desarrollado una gran variedad de productos y servicios para servir segmentos hasta ahora no cubiertos o mal atendidos por el sistema financiero tradicional. Gracias a los menores costos de la distribución digital de servicios financieros y al aumento de las formas de acceso a Internet para la población en general, ha sido posible responder a las necesidades financieras de un público previamente excluido o subatendido por los servicios financieros tradicionales, tratándose de individuos o de pequeñas y medianas empresas (PyME).

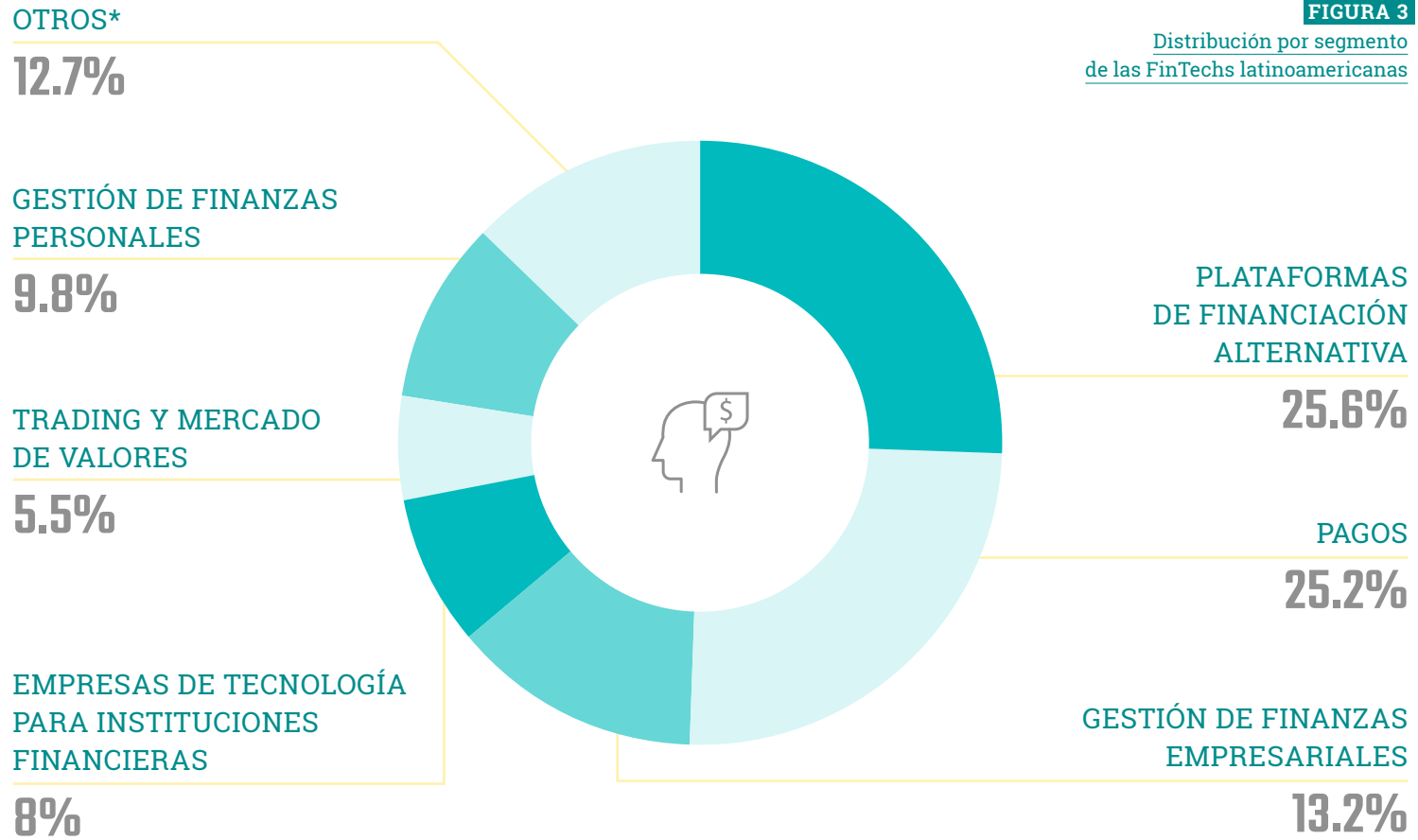
Por ejemplo, al hablar de exclusión los números son claros: más de la mitad de los latinoamericanos no tienen acceso a ningún tipo de servicio financiero, en tanto que para la otra mitad los costos de la Banca son altos.

Con distintas etapas de madurez, las FinTechs buscan atender una diversidad de segmentos de mercado (ver Figura 3). Destaca la predominancia de las plataformas de financiamiento alternativo y soluciones digitales de pagos, que en conjunto representan poco más de la mitad (50.8 %) de la oferta.

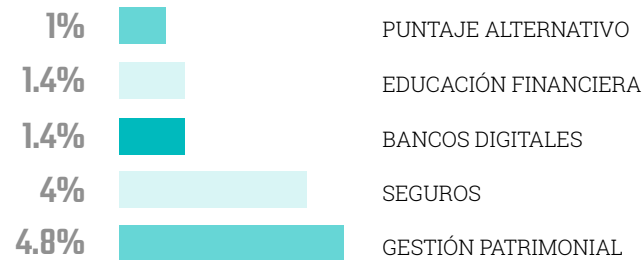
El enfoque de inclusión financiera también es notable: 41 % de las startups FinTech monitoreadas por Finnovista a través de su iniciativa FinTech Radar y el reporte de la industria FinTech mencionado anteriormente, buscan atender como su principal cliente a consumidores o PyMEs no bancarizados o sub-bancarizados.

FIGURA 3

Distribución por segmento de las FinTechs latinoamericanas



*OTROS 12.7%



Fuente: Finnovista, Banco Interamericano de Desarrollo, 2017

¿CÓMO RESPONDEN

LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS?

Los cambios recientes en la tecnología y las tendencias poblacionales ponen en evidencia una de las principales lecciones que ha traído la ola FinTech para los bancos: que el sector bancario también es vulnerable a la disrupción.

Cabe destacar que la mayoría de las potenciales innovaciones que pudieran definir el futuro de la industria están surgiendo de pequeñas empresas de tecnología y no de los grandes bancos, quienes cuentan con el alcance, recursos y experiencia, supuestas cartas a favor cuando se trata de innovación.

No obstante, ¿hay suficiente espacio para ambos: nuevos actores innovadores y los bancos e instituciones financieras tradicionales en el mercado?, ¿cómo se ven amenazadas estas últimas en Latinoamérica?, ¿compiten?, ¿colaboran?, ¿o todo lo anterior?

Hasta el inicio de la última crisis financiera en 2008, los bancos disfrutaron de un grado de confianza y popularidad que fueron cruciales para su crecimiento y el posicionamiento de sus marcas y, aunque esa confianza no ha sido eliminada por completo, ha decaído alrededor del mundo, principalmente frente a las necesidades y perfil de las nuevas generaciones.

Un ejemplo son los resultados del «Millennial Disruption Index» (Scratch, Viacom Network, 2015), en el que se dice que 71 % de los *millennials* estadounidenses afirmaron preferir acudir al dentista antes que hablar a su banco; 68 % consideró que en cinco años cambiaría la forma en que las personas tienen acceso al dinero y 70 %

manifestó creer que las formas de pago serían totalmente diferentes en el mismo plazo. No obstante, un dato más alarmante para la Banca tradicional es que 33 % de los entrevistados expresaron creer que no necesitarían a las entidades financieras en los próximos años.

Amazon está deliberando sobre si añadir una función de pagos de persona a persona a su popular asistente virtual Alexa. Una idea que permitiría que los conductores en autos habilitados para Alexa paguen por la gasolina usando su voz (CNNMoney, 2018).

Captar nuevos clientes de las generaciones jóvenes se convierte en todo un desafío para los bancos, situación que a las FinTechs parece dárselos bastante bien. ¿Podrán éstas ayudar a los bancos a sobreponerse basando su oferta de servicios y productos en mayor transparencia, facilidad, acceso y cercanía a los clientes?

Esa es una gran interrogante y algunas entidades que se han adelantado a encontrar respuestas están, de hecho, ya creando esquemas de colaboración que combinen las fortalezas mutuas. Cada vez son más las entidades financieras y los gobiernos interesados en acercarse, entender y aprovechar las oportunidades de desarrollo que traen los modelos innovadores de las FinTechs. Al mismo tiempo, cada día son más las instituciones financieras que comienzan a actuar como aliados estratégicos de los innovadores tecnológicos.

Todo indica que a medida que crezca el involucramiento de las instituciones financieras con los ecosistemas de tecnología financiera de América Latina, ya sea a través de competencia o colaboración —o una mezcla de ambas—, veremos un mayor nivel de bancarización en la región y una mejor calidad en la oferta de productos y servicios financieros.

Lo anterior solo puede provocar una cosa positiva: abrir posibilidades individuales o colectivas, porque eventualmente el fortalecimiento del sector financiero tendrá un impacto positivo en las vidas y en el desarrollo económico de cada país, y después de todo, como anotó el escritor argentino Jorge Luis Borges, en rigor, ¿qué es el dinero sino «un repertorio de futuros posibles»?

Bibliografía

- BID, Finnovista (2017). FinTech: Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y Caribe. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8265/FINTECH-Innovaciones-que-no-sabias-que-eran-de-America-Latina-y-Caribe.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- CNNMoney (2018, 22 de mayo). Apple, Amazon y Facebook van por los servicios financieros. [Expansión]. Recuperado de https://expansion.mx/tecnologia/2018/05/21/apple-amazon-y-facebook-van-por-los-servicios-financieros?internal_source=PLAYLIST
- EY (2017). EY FinTech Adoption Index 2017. Recuperado de: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-FinTech-adoption-index-2017/\\$FILE/ey-FinTech-adoption-index-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-FinTech-adoption-index-2017/$FILE/ey-FinTech-adoption-index-2017.pdf)
- PayPal (2018). Recuperado de <https://www.paypal.com/ai/webapps/mpp/about>
- Rojas, L. (2016). Innovación financiera: ¿Qué puede aprender la Banca tradicional de las FinTech?. Recuperado de: <https://blogs.iadb.org/puntossobrelai/2017/02/16/innovacion-financiera-puede-aprender-la-banca-tradicional-las-FinTech/>
- Ruvolo, J. (2017, 19 de abril). Entrevista con Julie Ruvolo. 2017 Trend Watch: Latin American Venture Capital. Recuperado de <https://www.finnovista.com/entrevista-julie-ruvolo-2017-trend-watch-latin-american-venture-capital/>
- Scratch, Viacom Network (2015). Millennial Disruption Index. Recuperado de <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/08/millennials.pdf>

02

El panorama se aclara... Ley FinTech¹

¹ Con la colaboración de Vicente Fenoll de Kubo Financiero, Francisco Mere de OOKBAL Capital y del equipo FinTech de White & Case México.

DEL PAPEL A LO DIGITAL

Oro, plata, cobre, bronce, piedras, conchas, tabaco, pieles, monedas, papel y ahora bits y bytes. Todo esto fue o es dinero, es decir, un valor intrínseco que implica una promesa de reintegro o cambio. Los últimos diez años han representado una profunda transformación en muchos de nuestros hábitos y en la forma como operan la mayoría de las industrias. La del dinero no es la excepción.

Los avances tecnológicos, la creatividad de los emprendedores y la disminución de los costos de transacción, han sido, sin duda, algunos de los principales elementos de esta revolución en la que se mezclan la tecnología y las finanzas.

La más íntima cualidad del dinero es su intangibilidad, su valor simbólico. Lo ha sido una concha marina en la antigüedad y hoy en día puede serlo un registro electrónico. No se puede tocar un dólar, un peso o cualquier otra moneda como no se puede tocar una hora o un centímetro cúbico. El dinero es una unidad contable consensuada que mide deudas o el valor de lo que se tiene, pero más importante aún, mide la confianza.

Unos 2,300 años antes de la era cristiana, Babilonia vio la primera carta de crédito. Milenios después la tecnología habilita nuevas posibilidades, pero en el fondo, toda unidad de cambio tiene como base el intercambio entre dos seres humanos que confían el uno en el otro: debemos y pagamos, te entrego esto a cambio de tantos pesos.

La deuda es dinero y el dinero es deuda... en el camino hay muchas formas de transaccionalidad y éstas transitan por conductos establecidos que llamamos «Banca»

o por nuevas avenidas representadas por las «FinTechs», quienes aplican las tecnologías digitales para ofrecer servicios financieros.

Si recorremos la historia de la humanidad, los servicios financieros, en todo momento han requerido de un gran oficio que demanda conocimientos múltiples, desde las matemáticas hasta la geopolítica y sin lugar a dudas de la antropología y la psicología, es decir, el conocimiento del cliente y su entorno.

Prácticas profesionales rigurosas se arraigaron en el mundo de la Banca precisamente porque el dinero y la deuda son de la mayor importancia para cualquier actividad económica y, por tanto, no se podían ni debían dejar en manos de cualquiera. Por ello, los bancos son manejados por personas profesionales y talentosas, orgullosas de haber aprendido la importancia de su contribución a la sociedad, quienes enfrentan un tenaz escrutinio por parte de reguladores cuyo objetivo último es la protección del público.

No es extraño entonces que quienes manejan la Banca sean cautelosos, algunos dirían hasta lentos para operar. Así los encontró el siglo XXI, con un conocimiento enorme de su *métier*, de su territorio, avanzando con equipos internos de tecnología, pero a un paso aritmético, mientras el mundo de la tecnología externa lo hacía a velocidades exponenciales. Ya bien entrado el siglo XXI —pues casi una quinta parte del mismo ha transcurrido—, la Banca, los servicios financieros y sus reguladores tienen que hacer frente a esa realidad de un mundo de dos velocidades.

Vivimos no una época de cambios sino un cambio de época. La tecnología y los emprendedores son una avalancha transformadora y los participantes en la industria FinTech, sus reguladores y los demás agentes involucrados en cualquier actividad de la cadena de valor alrededor de dinero lo saben y lo viven día con día. Para ello, a manera de mapa de navegación se les ha dado un marco legal, una «Ley FinTech» que coloca a México a la vanguardia internacional.

El ordenamiento legal es como los mapas iniciales de las Américas, perfectible sin duda, pero en todo caso navegable. Así que ¡Carpe diem!

LA LEY FINTECH



La promulgación de esta Ley es una excelente noticia, principalmente porque ya tenemos un marco jurídico para que las FinTechs puedan operar con certeza jurídica, pero sobre todo para que puedan empezar a interactuar con la banca y el sistema financiero. Esa interacción no se estaba dando al grado que realmente se requiere, debido la falta de certeza jurídica.

Álvaro Rodríguez Arregui
Fundador y Managing Partner de IGNIA

Desde el punto de vista de innovación, Latinoamérica responde a esta gran ola de cambios con cientos de emprendedores desarrollando nuevos modelos de negocios, algunos de creación local y otras réplicas de desarrollos que suceden en otras regiones.

La aparición de aceleradoras o *hubs* de emprendedores, inversionistas ángeles y fondos de capital emprendedor, así como la facilidad para acceder a las tecnologías digitales, han sido elementos de esta nueva ola emprendedora en México.

En esta realidad emergieron diversos emprendedores con ideas que aportan propuestas de valor para los servicios financieros. Algunas son empresas que proponen operar directamente con la población (B2C), otras son iniciativas de servicios que pueden ser usadas por empresas ya establecidas (B2B). Algunas más proponen modelos híbridos, pero todos con una característica común: innovar en la forma tradicional de operar de los «antiguos intermediarios financieros».

La innovación propone mejoras que parten de los clientes y sus necesidades más sentidas, al mismo tiempo que explora soluciones aún existentes en la cadena de valor de productos financieros con el fin de probar si esas ofertas son adoptadas o no por el cliente.

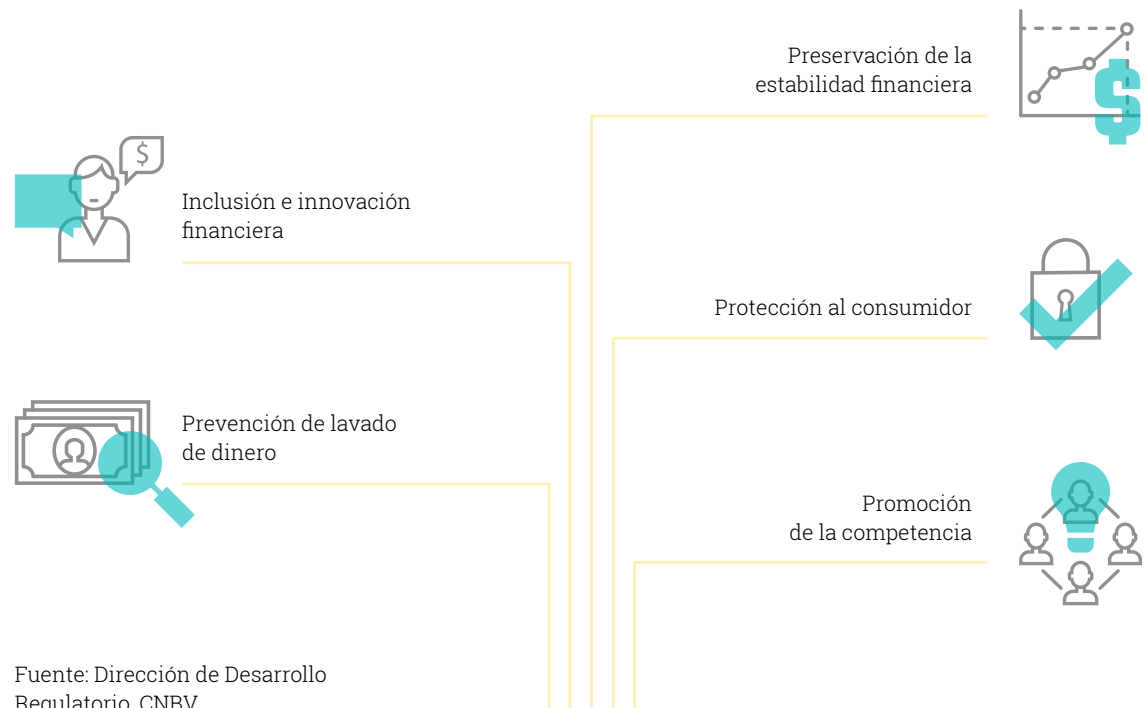
El 9 de marzo de 2018 México dio un paso decidido hacia el futuro. Después de un arduo trabajo conjunto entre el Poder Ejecutivo, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), el Con-

greso de la Unión y el Banco de México, con la participación de múltiples emprendedores y de la Banca, se promulgó la Ley para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera (la «Ley FinTech»), la primera ley especializada en la materia a nivel regional.

Como el resto de las leyes del sector financiero, contempla diversos capítulos que dan marco a nuevas actividades permitidas en el sector financiero.

La Ley FinTech tiene como principios la promoción de la inclusión financiera y de la competencia, la protección del consumidor, la preservación de la estabilidad financiera y la prevención de operaciones ilícitas (ver figura 4). La Ley FinTech abarca un amplísimo espectro, del que ofrecemos pinceladas en cuanto a sus principales implicaciones potenciales a nivel industria y de los clientes de ésta.

FIGURA 4
Principios rectores de la Ley FinTech




LOS DATOS SON DEL CLIENTE

Durante la historia del sistema financiero la forma de operar de la Banca ha sido: «Tú eres mi cliente, haces depósitos, retiros, pagos, recibes préstamos y te doy acceso a estados de cuenta o consultas por Internet, cajeros y mensajes de texto para que sepas cómo vas, pero la información resultante de tus operaciones y los patrones de comportamiento que emergen no te pertenecen, son de la institución».

La entidad financiera los puede usar o no para crear un perfil del cliente —herramientas para entender su comportamiento dentro de las competencias del gran oficio de la Banca— y así intentar ofrecerle un mejor producto o servicio en el futuro.

Cada banco acumula información sobre las personas físicas o morales que operan con él, pero para un cliente de dos o más entidades, sus datos están fragmentados. Cada cual actúa como si fuera un ente distinto, círculos de un archipiélago financiero en el que no hay puentes sino silos cerrados que no consideran al cliente como un todo... esto se acabó y ¡enhorabuena!

Los datos son a la economía del siglo XXI lo que fue el petróleo a la economía del siglo XX. Se fortalece el derecho de los clientes a su propia información. Tiene el derecho de ir a una empresa financiera y decirle: «Mira, soy cliente de la empresa B, te doy permiso para que tu empresa conecte a la que me da servicio hoy para conocer mi historial de retiros, depósitos y pagos, entre otros, y que con esa información me analices y veas si me puedes ofrecer un mejor producto o servicio».



Los datos son a la economía del siglo XXI
lo que fue el petróleo a la economía
del siglo XX.

Tal adquisición, archivo y uso de datos es lo que da espacio a nuevas oportunidades, y es lo que hace a México pionero no solo entre los países de su nivel de desarrollo, sino en el mundo.

Pero más aún, los datos no solo los podrá analizar el banco de nuestra elección, sino que la ley contempla la opción de «minar datos», es decir que las FinTechs intervengan en colaboración con una entidad financiera o por su cuenta, siempre y cuando el cliente así lo decida, en estudiar los datos de su propiedad y sacar conclusiones y sugerencias alrededor de la información acumulada.

Ello implica que los usuarios de servicios financieros podrán monetizar su información. Asimismo, lo anterior se traducirá en una mayor competencia, dado que el beneficio que las instituciones más grandes tienen al ejercer el monopolio de la información dejará de ser una barrera de entrada.

Este concepto que opera a través de «Interfaces de programación de aplicaciones informáticas estandarizadas» (APIs, por sus siglas en inglés), será el gran reto de desarrollo tecnológico del sector financiero existente y de las nuevas empresas que la ley prevé. Las entidades financieras, las FinTechs y algunas otras entidades previstas por la Ley FinTech (transmisores de dinero, cámaras de compensación, burós de crédito y sociedades autorizadas para operar con Modelos Novedosos), estarán obligadas a establecer APIs que posibiliten la conectividad y acceso por parte de las desarrolladas, a su vez, por el resto de dichas entidades.

La CNBV establecerá los protocolos de comunicación y estandarización de datos que deberán ser observados para proteger la integridad y la seguridad de la información de los clientes. Autorizará las comisiones a cobrarse entre las entidades con motivo del intercambio de información para que estos sean razonables y no impacten o generen barreras a la competitividad. Así mismo, es necesario notar que las entidades que tengan acceso a información de los clientes mediante APIs, estarán también sujetas a los requisitos de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares.

LOS SERVICIOS FINANCIEROS Y SU PERMANENTE INNOVACIÓN

La innovación ha sido parte consustancial de los bancos. Cuenta la leyenda que uno de los Rothschild, en tiempos de Napoleón Bonaparte, fue capaz de hacer válidas unas garantías crediticias al enterarse del fracaso del emperador en Waterloo a través de una tecnología de comunicación, entonces de vanguardia, ¡una paloma mensajera!

Los bancos líderes han tenido históricamente una constante capacidad de innovar demostrada en aplicaciones que van desde los cajeros automáticos hasta los sistemas de pagos electrónicos interbancarios.

Sin embargo, hay que reconocer que el sector financiero, por ser altamente regulado, solo puede llevar a cabo actividades que la ley particular le permita y, aunque ciertas leyes establecen la posibilidad de que los reguladores autoricen excepciones, esta lógica genera un comprensible freno para los avances tecnológicos o procedimentales con el argumento de «la regulación no les deja...».

De igual manera, nuevas empresas con ideas que posiblemente la ley no contemplaba se ven limitadas por otros factores, como acceso a capital o costo de adquisición de clientes. Con la nueva visión de la Ley FinTech se abre un horizonte lógico de colaboración tanto para bancos existentes como para emprendedores del sistema financiero.

El nuevo marco ofrece la posibilidad de obtener autorizaciones temporales. Así, mediante Modelos Novedosos, las personas morales que obtengan las autorizaciones podrán realizar actividades cuya ejecución requiere de registro o concesión de con-

formidad con la Ley FinTech o por otra ley financiera. Este concepto, comúnmente conocido como «*regulatory sandbox*», ha sido motor de desarrollo de plataformas tecnológicas en otras jurisdicciones, como en el Reino Unido.

Este cambio y la certidumbre legal que brinda, favorecerá la creación y desarrollo de nuevas ideas de una forma más expedita, ya que hasta ahora muchos emprendedores se veían forzados a invertir importantes recursos financieros y de tiempo en adecuarse a las reglas vigentes, con el riesgo de, al final, no obtener la autorización respectiva.

Con ello se permitirá probar si un modelo de negocio es viable. Los productos mínimos viables —MVP, por las siglas en inglés de *minimum viable product*— serán aceptables y registrables, de tal suerte que si funcionan la nueva empresa podría operar y buscar escalar rápidamente.

LAS NUEVAS ACTIVIDADES FINANCIERAS

Las personas morales que a la fecha de entrada en vigor de la Ley FinTech ya venían realizando las actividades reguladas por dicha ley, deberán solicitar su autorización a la CNBV en un plazo que no exceda doce meses a partir del comienzo de la regulación secundaria aplicable. Ésta, a su vez, deberá emitirse dentro de los seis meses siguientes al inicio vigente de la Ley FinTech. Dichas personas morales podrán continuar realizando tales actividades mientras la CNBV resuelve su solicitud, siempre que publiquen una vez vigente la Ley FinTech —en su página de internet o medio que utilicen— que dicha autorización se encuentra en trámite, por lo que no es una actividad supervisada por las autoridades mexicanas.

Equipo FinTech de White & Case México

La Ley FinTech reconoce como instituciones de tecnología financiera a las instituciones de financiamiento colectivo y a las instituciones de fondos de pago electrónico, las cuales ya han mostrado ser viables e innovadoras.

Empresas de financiamiento colectivo

A través de nuevos modelos de participación colectiva de personas o empresas, se puede impulsar el financiamiento tanto de personas como de pequeñas y medianas empresas; para ello se crean tres modelos de financiamiento colectivo, también conocido por su nombre en inglés, *crowdfunding*:

- a. El financiamiento colectivo de deuda en donde los inversionistas otorgan créditos mutuos u otros financiamientos que causen un pasivo directo o contingente a los solicitantes;
- b. El financiamiento colectivo de capital que tiene la finalidad de que los inversionistas adquieran títulos representativos del capital social de personas morales solicitantes; y
- c. El financiamiento colectivo de copropiedad o regalías, cuyo objeto es que los inversionistas y solicitantes celebren entre ellos asociaciones en participación o cualquier convenio que permita al inversionista adquirir una parte alícuota o participación de un bien futuro o en ingresos, utilidades, regalías o pérdidas derivados de los proyectos del solicitante.

El principal reto de estas empresas será alcanzar rápidamente la escala suficiente

para que sean viables, ya que por su naturaleza solo dan el servicio de «conexión entre los proyectos y los inversionistas» y no pueden realizar otras actividades, de tal suerte que ello limitará su generación de ingresos.

Es importante resaltar en este punto que las empresas de financiamiento colectivo no son las entidades que actúan como acreedoras, sino solamente son intermediarios entre los solicitantes (deudores) y los inversionistas (acreedores). Asimismo, las empresas de financiamiento colectivo no pueden realizar actividades de captación (v. gr., depósitos bancarios) y por lo tanto las inversiones realizadas a través de las mismas no están protegidas por el Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB) u entidades similares.

Empresas de fondos de pago electrónico

En México, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera, cerca del 61 % de los adultos no tienen una cuenta de banco. La exclusión financiera es por partida doble, porque lleva a una exclusión digital al no contar dicha población con un medio de pago electrónico que les permita aprovechar las ventajas del comercio electrónico.

La Ley FinTech introduce la figura de las Instituciones de Fondos de Pagos Electrónicos, empresas similares a lo que en otras jurisdicciones se conocen como emisores de dinero electrónico o *e-money issuers*. A través de estas empresas, los usuarios podrán abrir una cuenta con dichas instituciones, transferir dinero o hacer pagos electrónicos, ya sea entre personas o bien a comercios, sin tener que hacer uso de los sistemas tradicionales.

Vale la pena señalar —de nueva cuenta— que la Ley FinTech establece que dichos fondos no son depósitos bancarios y por lo tanto no están protegidos por el IPAB ni causarán intereses. Las Instituciones de Fondos de Pago Electrónico no podrán otorgar crédito, pero podrán otorgar créditos y préstamos por sobregiro, sujetos, a las condiciones que establece la Ley FinTech y su regulación secundaria.

Criptomonedas

La historia tiene prisa. ¿Qué pensaba la humanidad hace una década? Fue en 2008

cuando se empezó a hablar del concepto de una moneda, no creada desde los bancos centrales, cuyo medio de control fuera la criptografía y las operaciones validadas a través de múltiples computadores.

Atrás, muy atrás ha quedado el concepto del pensador Jean Bodin, quien en el siglo XVI dio origen a la teoría de que solo el Estado podía acuñar monedas. En el siglo XXI, con la fiebre que han causado las criptodivisas y la llamada Oferta Inicial de Moneda –ICO, por las siglas en inglés de *Initial Coin Offering*– un emprendedor pueda emitir un criptoactivo basado en la reciente tecnología denominada *blockchain*, para financiar su empresa.

La Ley FinTech incorpora el concepto de «Activo Virtual» como la representación de valor registrada electrónicamente, que es utilizada por el público en general como medio de pago y cuya transferencia solo se puede realizar por medios electrónicos.

De manera explícita, establece que esas operaciones electrónicas no están en el ámbito perteneciente a la moneda de curso legal y las divisas. Es decir, la ley reconoce su existencia, pero aclara que lo que no son monedas, sino que son siempre, con nombre y apellido, criptomonedas.

La ley permite, por tanto, que bancos y empresas FinTech reguladas puedan realizar operaciones con los activos virtuales. Así, el Banco de México determinará mediante disposiciones secundarias cuáles serán los activos virtuales con los cuales se podrá operar. Otras entidades financieras también podrán operarlas, sujetas a lo que establezca el propio Banco de México. Hay que aclarar que la Ley no permite que otras empresas financieras puedan operar activos virtuales, lo que las dejará fuera de sus posibles beneficios.

Otro desarrollo que se ha dado en los mercados fuera de México son los ICO como mecanismo de atraer capital o recursos. Los ICO, que en la práctica son *tokens* basados en contratos inteligentes, no están regulados por la Ley FinTech de manera explícita, si bien (dependiendo de la regulación secundaria que aún no ha sido publicada) bajo la forma de contratos inteligentes podrían ser emitidos a través de plataformas de *crowdfunding* y ofrecidos al público y constituirse en una fuente de financiamiento.

MODIFICACIONES A LA LEY DEL MERCADO DE VALORES

Es relevante mencionar que, de forma complementaria a la promulgación de la Ley FinTech, se promulgaron reformas a la Ley del Mercado de Valores que de manera explícita excluyen de la regulación del mercado bursátil a los valores que se ofrezcan a través de instituciones de tecnología financiera.

Asimismo, la reforma a la Ley del Mercado de Valores contempla la posibilidad para que los asesores independientes de inversiones actúen a través de plataformas automatizadas, lo que permite el lanzamiento de robots de inversiones o *Roboadvisors*. Estos robots pueden ayudar a avanzar en la inclusión y educación bursátil al simplificar la inversión en la Bolsa.

Hace quince años se tuvo en México la experiencia de crear la Ley de Ahorro y Crédito Popular. Esta regularizó y creó empresas financieras «tradicionales» que hoy atienden a más de 10 millones de personas. La Ley FinTech, faltaba más, está demostrando que puede desafiar a todos los participantes en la cadena de valor con un reto clásico de la era de las computadoras: lograr al menos el doble en la mitad de tiempo.

CONSECUENCIAS DE LA LEY FINTECH PARA LAS ENTIDADES FINANCIERAS

Las Entidades Financieras requerirán autorización especial de su organismo regulador para participar en el capital social de las instituciones de tecnología financiera, y deberán utilizar personal y canales de promoción distintos a los de sus propias operaciones.

“Las instituciones de tecnología financiera y Entidades Financieras que participen en su capital social podrán acordar que éstas les provean Infraestructuras Tecnológicas y servicios auxiliares para soportar las operaciones de las instituciones de tecnología financiera, con la previa autorización de la CNBV (cumpliendo con los criterios que se establezcan en la regulación secundaria)”.

Equipo FinTech de White & Case México

Es importante mencionar que ni el Gobierno Federal ni las entidades de la administración pública paraestatal podrán responsabilizarse o garantizar los recursos de los Clientes que sean utilizados en las operaciones que estos celebren con las instituciones de tecnología financiera.

03

Competencia vs. colaboración

EL MITO DE LOS «DINOSAURIOS» Y LOS «UNICORNIOS»

Desde el principio de la historia los humanos buscamos explicaciones. ¿Cómo se levanta el sol diariamente?, ¿por qué la noche sigue al día?, ¿cuándo lloverá?, ¿dónde estamos más protegidos? Si la evidencia no está al alcance, nuestra creatividad compensa y así nacen los mitos y leyendas.

Los mitos y leyendas que creamos reflejan la realidad que observamos, pero también están cargados de nuestros juicios, expectativas y miedos a cíclopes y sirenas. Son explicaciones híbridas hechas de verdad y ficción, que también revelan información importante de lo que somos y pensamos.

Un mito moderno creado por la velocidad y complejidad de nuestros tiempos es equiparable a la historia bíblica de David y Goliat; lo protagonizan entidades financieras a las que, en función de su tamaño y agilidad ante los cambios introducidos, sobre todo por la tecnología, se les simboliza con un dinosaurio o un unicornio.

“En Itaú Unibanco pensamos en Cubo pues queríamos relacionarnos con ecosistemas de startups y no sabíamos cómo hacerlo. Solemos decir que somos los dinosaurios y que nos gustaría hablar con los unicornios”.

R. P. S. Gama, Manager de Cubo
Conversación institucional, 28 de marzo de 2018

Los dinosaurios son los grandes corporativos y, como símbolo, tiene un doble significado. Por un lado, comunica tamaño y poder. Los dinosaurios han sido las criaturas más grandes que han habitado el planeta, dominando las cadenas alimenticias en todas las geografías. Así también las corporaciones financieras dominan las cadenas de valor en todas las industrias, facturando millones de dólares, atendiendo a millones de clientes en diferentes países y captando un alto porcentaje de las inversiones en los mercados de valores. Algunas tienen ingresos equivalentes al PIB de países enteros: en 2014 los ingresos de Axa fueron equivalentes al PIB de Finlandia, los de JP Morgan Chase al de Colombia, los de Bank of America al de Polonia y los de Wells Fargo al de Sudáfrica.

Por otro lado, el símbolo del dinosaurio también comunica peligro de extinción. Se cree que la desaparición de los dinosaurios se debió a su incapacidad para adaptarse a una gran disrupción en el planeta tras un asteroide que impactó la tierra... el cual, por cierto, cayó en México, específicamente en la costa de la península de Yucatán.

A la gran Banca se le adjudica esta falta de resiliencia ante el asteroide tecnológico, debido a la lentitud para implementar cambios en su operación, la inflexibilidad de sus procesos y la aversión al riesgo de los tomadores de decisiones. En el sector financiero esta aparente lentitud para adaptarse es más acusada por las enormes barreras de entrada para nuevos jugadores y las estrictas reglas con las que tienen que jugar por la delicadeza de la información y riesgos que gestionan.

Los unicornios, por su parte, son esos hermosos caballos blancos con un cuerno en el testuz, alados y ágiles, capaces de vencer animales más fuertes que ellos. En el mundo de la mitología del siglo XXI, Aileen Lee –fundadora del fondo de capital semilla Cowboy Ventures– comenzó a llamar unicornios a las empresas tecnológicas que alcanzaban valuaciones de más de 1,000 millones de dólares en 2012. Notó que solo 0.07 % de las empresas fundadas en la década del 2000 alcanzaron esa valuación, de tal suerte que eso las hacía tan difíciles de encontrar, como los unicornios.

El término se ha vuelto tan popular que alcanzar el estatus de «unicornio» se ha convertido en el sueño de todo emprendedor y el símbolo se ha extendido para

representar a todas las empresas nuevas basadas en tecnología que aspiran al crecimiento exponencial.

En el presente estudio capturamos las conversaciones entre los «dinosaurios» y los «unicornios» en el sector financiero latinoamericano. Cómo se perciben cuando se encuentran, cuando se conocen un poco mejor y cuando se enfrentan al dilema de trabajar o no juntos.

Empecemos por el principio, cuando las grandes instituciones financieras y las startups FinTech se encuentran y no se entienden. Hablan idiomas diferentes y eso se traduce en desconfianza inicial.

“[Algunas FinTechs] atacan a productos claves del banco, aquellos que forman parte del corazón de su negocio: préstamo personal, la tarjeta de crédito y la cuenta corriente”.

S. Furio, fundador de Creditas
Conversación institucional, 26 de febrero de 2018

Por su parte, las empresas FinTech ven a los corporativos financieros con una mezcla de admiración, recelo y frustración. Admiran el éxito y el impacto que tienen en la industria, recelan compartir información acerca de sus tecnologías y modelos de negocio con ellos por miedo a que se las roben y les frustra que vayan tan lento y que tengan que cumplir tantas reglas.

Es un diálogo de sordos, un intercambio de prejuicios hasta que los animales míticos empiezan a «olfatearse» en espacios neutrales como plataformas de innovación, eventos colaborativos, programas de aceleración, incluso *hackathons* y empiezan a buscar cómo convivir positivamente, cómo bajar las defensas, conocerse mejor; entonces se dan cuenta que las corporaciones no son tan dinosaurios y las startups, no son tan unicornios.

¡Se rompe el mito, se encuentra un lenguaje común y se llega a la conclusión de que la colaboración no solo es posible, sino urgente!

UNA SIMBIOSIS POSIBLE: DEBILIDADES DE UNOS, FORTALEZAS DE OTROS



A veces pensamos que FinTech es una isla en la que las personas pueden satisfacer sus necesidades de servicios financieros. Sin embargo, las FinTechs son, en gran parte, instituciones que se integran con los bancos para que estos puedan ofrecer mejores productos, mayor valor agregado y generar una nueva oferta de valor para sus clientes. De ahí la importancia de que exista una interacción eficiente entre FinTechs y el sistema financiero.

Álvaro Rodríguez Arregui
Fundador y Managing Partner de IGNIA

En la naturaleza es frecuente encontrar relaciones simbióticas entre organismos. De estas relaciones las más interesantes son las mutualistas, en las que individuos de especies, a veces muy dispares entre sí, cooperan para alcanzar beneficios para ambos. Así ocurre entre las abejas y las plantas con flores: las primeras se llevan néctar a cambio de facilitar la reproducción de las segundas, llevando el polen entre sus patas.

Las instituciones financieras y las FinTechs cumplen, en lo general, condiciones para establecer relaciones de simbiosis mutuamente benéficas: las debilidades de unas son las fortalezas de otras.

En el caso de las primeras, su debilidad es la velocidad para innovar y adaptarse ante las disrupciones que genera la tecnología. En el ADN de los bancos está hacer de forma eficiente su oficio, lo que los ha llevado a ser exitosos: gestionar cuentas y aprobar créditos. Tienen una infraestructura tecnológica sólida, son rápidos en mantenerla actualizada pero lentos en aprovechar tecnologías emergentes que ofrecen eficiencias operativas sustanciales, mejorar la experiencia de sus clientes y nuevas oportunidades de negocio.

“El ADN del banco es ser un banco, aprobar créditos y entregarlos a los clientes. En general, no piensan en la tecnología, no es su corazón”.

S. Furio, fundador de Creditas
Conversación institucional, 26 de febrero de 2018

Las FinTechs, por el contrario, tienen la tecnología en el núcleo de su estrategia, cultura y operación. Construyen su modelo de negocio a partir de las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías. Personas con habilidades tecnológicas específicas son un activo clave de la organización, y son los propios fundadores y directivos los que tienen el conocimiento experto de la tecnología, por lo que las decisiones fluyen ágilmente para aprovechar rápidamente una oportunidad.

Para las FinTechs, sin embargo, en el *retail* la adquisición de clientes en esta industria es muy costosa. En la industria financiera la confianza lo es todo, y las empresas nuevas no tienen la marca ni la infraestructura comercial para dar a conocer su producto innovador en el mercado y crecer ágilmente en ventas.

“Necesitaríamos crear una marca, hacer *customer acquisition*, que no es nuestro fuerte. Hacemos alianzas con instituciones financieras, les ayudamos a generar el cambio a nuestro servicio, nosotros ponemos lo que sí sabemos hacer y que tal vez la institución financiera no logra hacer, ya sea porque no tiene la gente para hacerlo, la capacidad de moverse rápidamente, o bien, su forma de trabajar no es ágil, creativa e innovadora”.

A. Villaquirán, fundador de Alkanza
Conversación institucional, 12 de febrero de 2018

Las instituciones financieras tienen oficio ganado con años de experiencia, marcas bien posicionadas y respetadas en el mercado, una base grande de clientes y una infraestructura comercial sofisticada y eficiente.

Si saltamos de la mitología de «dinosaurios» y «unicornios» a la metáfora de la simbiosis entre las abejas y las plantas con flores, las FinTechs podrían poner a disposición de las grandes instituciones financieras el néctar de la innovación tecnológica a cambio de que estas últimas transporten masivamente a las primeras hacia más clientes para multiplicar su crecimiento.

La mayoría de las instituciones financieras y FinTechs coinciden en que esta posibilidad existe y es deseable, siempre y cuando se den las condiciones para que la relación prospere. El primer paso es crear un espacio en el que se consiga empatía de ambos lados. Los corporativos deben entender las motivaciones del emprendedor y el emprendedor conocer el contexto que rodea a una institución financiera, incluyendo los procesos propios de su cumplimiento normativo.

“Conociendo un poco el ecosistema, considero muy importante que los emprendedores tengan un mayor contexto de la Banca, los problemas a los que nos enfrentamos y los retos que tenemos. Lo anterior crea grandes oportunidades para resolver problemas complejos con una visión fresca que identifique aquellas áreas en las que la Banca pudiera ser mucho mejor”.

D. Strimpoulos, director de BanregioLABS
Conversación institucional, 26 de febrero de 2018

Desde luego, no en todos los casos es posible una simbiosis. Las FinTechs tienen diferentes niveles de impacto tecnológico y distintas motivaciones a la hora de competir en la industria. Es importante para una corporación entenderlas cuando decide abrirse a la colaboración con startups.

PROVEEDORES, CHALLENGERS Y DISRUPTORES

En 1996, Adam Brandenburger y Barry Nalebuff identificaron que las dinámicas entre actores en una industria estaban cambiando para adaptarse a un mundo que crecía más rápido y se estaba generando un fenómeno en el que competidores cooperaban para hacer crecer el mercado para todos. A este nuevo tipo de interacción le llamaron «coopetición».

Este concepto invita a trascender la visión de los negocios como un juego en el que los puntos que uno pierde los gana el otro; un juego suma cero en el que quien más puntos tenga, gana. Las oportunidades más grandes se dan cuando los jugadores colaboran para cambiar las reglas del juego y generan un mercado más grande y más valioso en el que puedan seguir compitiendo.

En una industria que entra en esta dinámica, en distintos momentos dos mismos actores pueden verse uno al otro como proveedores, compradores, competidores o aliados estratégicos (Hamel & Prahalad, 1996).

Las FinTechs pueden adoptar distintos roles respecto a las instituciones financieras dependiendo de su vocación, de la etapa de desarrollo en la que se encuentran, el *fit* de su propuesta de valor en la cadena de valor de los servicios financieros y el objetivo de la relación: proveedoras, *challengers* y disruptoras (ver figura 5).

Las primeras tienen productos y servicios que pueden ser comprados directamente por los bancos para mejorar sus procesos o incluso pueden operar servicios del banco

FIGURA 5

Proveedores, challengers y disruptores

Startups dentro del portafolio de Startupbootcamp FinTech Mexico City y Startupbootcamp SCALE FinTech Mexico City



Fuente: Startupbootcamp FinTech Mexico City

BDEO

España // Proveedor

Solución de reclamación visual para la industria de seguros.

<http://bdeo.es>



DAPP

México // Disruptor

Aplicación móvil que permite proteger tarjetas bancarias y pagar sin entregar los plásticos a terceros.

<https://dapp.mx>



DILE

Colombia // Proveedor

Solución de inteligencia artificial y analítica predictiva para la adquisición de clientes de instituciones financieras y de seguros.

<https://dile.co>



FINERIO

México // Disruptor

Plataforma mexicana de finanzas personales automatizada y gratuita.

<https://finerio.mx>



FLINK

México // Challenger

Solución de servicios bancarios en línea para millenials.

<https://miflink.com>





QUOTANDA

España // Disruptor

Plataforma que permite brindar préstamos estudiantiles a través de instituciones financieras, universidades, escuelas y gobiernos.

<https://quotanda.com>

FRIENDLY TRANSFER

Ecuador // Disruptor

Marketplace para transferencias internacionales de dinero de persona a persona.

<https://friendlytransfer.com>



Übank

ÜBANK

Chile // Disruptor

Aplicación para transformar hábitos y actividades diarias en oportunidades de ahorro.

<https://ubankapp.com>

KONSIGUE

México // Challenger

Plataforma líder de crowdfunding para PyMEs, conectando a inversionistas con empresas que requieren liquidez.

<https://konsigue.com>



PAGAMOBIL

México // Proveedor

Aplicación móvil que permite a usuarios pagar todo tipo de recibos, desde cable, impuestos y recargas telefónicas.

<https://pagamobil.com>

MENSAJEA

Ecuador // Proveedor

Chat transaccional para la automatización del servicio al cliente, ventas y marketing.

<http://mensajea.net>



FACTUREDADO

Chile // Challenger

Marketplace financiero, donde se adelantan pagos de facturas electrónicas, apoyando a las empresas a obtener capital de trabajo anticipadamente.

<https://facturedo.cl>

PAYIT

México // Disruptor

Aplicación móvil para facilitar el pago y recepción de pagos entre personas que conoces y tus círculos sociales.

<https://payit.mx>



EXPEDIENTE AZUL

México // Proveedor

Solución de captura, gestión y análisis de documentos para instituciones financieras y aseguradoras.

<https://expedienteazul.com>

TESSERACT

México // Proveedor

Empresa especializada en soluciones de seguridad informática, proporcionando accesibilidad a servicios en la nube a un bajo costo.

<https://tesseract.mx>



en formato *white label* para mejorar la oferta a sus clientes. En este grupo están, por ejemplo, las startups que utilizan la inteligencia artificial (IA) para potenciar el uso de datos generados por los bancos, como es el caso de DILE:

“Cuando quieres generar una transformación completa tienes que cambiar muchos procesos desde cero y es donde nosotros estamos. Le decimos, por ejemplo, a un banco por qué su *on-boarding* no es eficiente y lo que tiene que transformar, a nivel de las diferentes tecnologías de la información, para hacerlo eficiente. Eso implica reestructurar procesos y tecnología dentro de la organización. Nosotros marcamos la diferencia con nuestro propio motor de IA, implementado sobre herramientas de automatización, robótica y nuevos paradigmas de programación”.

E. Marín, cofundador de DILE.
Conversación institucional, 12 de febrero de 2018

Las segundas realizan actividades que compiten con los bancos y utilizan la tecnología para ofrecer un servicio más rápido y más barato para los clientes. En este grupo están los emprendedores que desarrollan aplicaciones que atienden las mismas necesidades que una institución financiera: pagos, transferencias, inversiones o créditos.

“Existen dos tipos de FinTech, las *challengers* y las proveedoras de servicios. Credits pertenece al primer grupo, ya que quieren un pedazo del pastel que los bancos manejan. Sin embargo, eso no significa que no puedan y, más aún, requieran colaborar”.

S. Furio, fundador de Credits
Conversación institucional, 26 de febrero de 2018

Las terceras introducen tecnologías que pretenden cambiar significativamente las reglas del juego de la industria, como, por ejemplo, los registros distribuidos —*distributed ledger technologies*— denominados *blockchain* que permiten realizar transacciones seguras sin necesidad de intermediarios.

Las proveedoras tienen una alta motivación de colaborar con los bancos porque son sus clientes, y los bancos pueden apoyarse en ellas para hacer más eficientes sus procesos o su inteligencia de mercado, que finalmente los hace más competitivos. La posibilidad de simbiosis es muy alta.

Las *challengers* pueden ser aliadas y competidoras en distintos momentos. En línea con la dinámica de la «coopetición», pueden colaborar para desarrollar un mayor valor de todo el mercado introduciendo mejores procesos y modelos de relación, y después competir por clientes dando cada uno su mejor experiencia y precio.

Las disruptoras se mueven en terrenos menos conocidos y las instituciones financieras las ven como apuestas a más largo plazo. Pueden volverse proveedoras para mejorar procesos o quizás la transformación que proponen es tan profunda que en conjunto podrían emerger nuevos modelos de negocio enteros.

El nuevo mito, la nueva leyenda que habrá que comenzar a escribir en el ecosistema financiero, no es el de la desaparición de unos y el vuelo de otros, sino el de la simbiosis entre las FinTechs y las instituciones financieras que puede llegar a tener distintos niveles de intensidad. En el siguiente capítulo se abordan con mayor detalle.

Bibliografía

Brandenburger, A.M. & B.J. Nalebuff (1996). Co-Opetition: A Revolution Mindset that Combines Competition and Cooperation. Crown Business.

CNNMoney (22 de mayo de 2018). Apple, Amazon y Facebook van por los servicios financieros. [Expansión]. Recuperado de https://expansion.mx/tecnologia/2018/05/21/apple-amazon-y-facebook-van-por-los-servicios-financieros?internal_source=PLAYLIST

Hamel, G. & C.K. Prahalad (1996). Competing for the future. Harvard Business School.

Prats, M.J., J. Siota, T. Canonici & X. Contijoch (2018, mayo). Open Innovation. Building, Scaling and Consolidating Your Firm's Corporate Venturing Unit. IESE Business School, Opinnno.

Entrevistas

Entrevista con Ricardo Arenas, CEO de Tesseract y Francisco Illescas, director de Mercadotecnia. Ciudad de México: IPADE, 22 de febrero de 2018.

Entrevista con Sergio Furio, fundador de Credits. Ciudad de México: IPADE, 26 de febrero de 2018.

Entrevista con Esteban Marín, cofundador de Dile. Ciudad de México: IPADE, 12 de febrero de 2018.

Entrevista con Reynaldo Pestana Saldanha Gama, manager de Cubo. Ciudad de México: IPADE, 28 de marzo de 2018.

Entrevista con Demetrio Strimpopulos, director de BanregioLABS. Ciudad de México: IPADE, 26 de febrero de 2018.

Entrevista con Andrés Villaquirán, fundador de Alkanza. Ciudad de México: IPADE, 12 de febrero de 2018

04

Modelos de colaboración más allá
de la inversión en capital

DE LA DISRUPCIÓN A LA INNOVACIÓN ABIERTA

A finales de la década de los noventa, Clayton Christensen, profesor de negocios en Harvard, observó cómo la emergencia de nuevas tecnologías estaba acelerando los ciclos de innovación de las industrias y poniendo en jaque a compañías exitosas que perdían liderazgo de mercado ante nuevos competidores más pequeños, pero más ágiles. Llamó a este fenómeno «innovación disruptiva» (1997).

Como todo concepto exitoso que salta de la academia al dominio público, después de un tiempo el suyo empezó a distorsionarse hasta el punto de nombrar «disrupción» a cualquier transformación que parece radical.

Sin embargo, el concepto tiene algunas sutilezas que Christensen insistió en refrescar años después en las páginas del Harvard Business Review (2015). Nos interesan para el presente estudio para explorar los beneficios de la colaboración entre grandes corporativos y emprendedores.

Una empresa líder en su mercado, recuerda el profesor, tiene como objetivo mantener un nivel alto de ventas de los productos o servicios que la hacen exitosa y para ello se enfoca en mejorar continuamente su oferta. Este es el proceso de la innovación sostenida: mejorar el desempeño de los atributos más valorados por sus actuales clientes. Todo el ADN de una gran empresa está alineado para cumplir ese objetivo.

En las industrias maduras existen potenciales consumidores en la parte baja del mercado que requieren del producto o servicio, pero no de forma tan sofisticada como los que ofrecen las marcas líderes; también existen clientes que tampoco lo consumen porque la oferta actual no atiende aquellos atributos en los que ellos encuentran valor.

La disrupción ocurre cuando un emprendedor, apoyado por alguna tecnología, nueva o no, genera un modelo de negocio que permite atender de forma rentable a estos clientes o propiciar el consumo de quienes antes no eran contemplados como potenciales compradores. Con ello, dicho modelo empieza a prosperar gradualmente hasta que está en posición de retar a las empresas tradicionalmente dominantes en el mercado.

Esto suele ocurrir fuera del radar de las empresas líderes que están concentradas en los segmentos presentes de mayor valor y para las cuales, aún si quisieran reaccionar y atender dicha disrupción, implicaría ir contra su propio ADN: su cultura, su vocación, sus recursos, las habilidades de su gente, sus procesos, su fórmula de rentabilidad.

¿Qué puede hacer una empresa líder, como las grandes entidades financieras, para identificar y actuar ante las disrupciones que genera la tecnología? Lo primero es estar dispuestas a abrir su modelo de innovación. Cada vez es más difícil innovar solo con ideas que se generan dentro de la empresa, ¡hay tanto sucediendo afuera!

Henry Chesbrough (2003), profesor de Haas Business School en UC Berkeley, definió la «innovación abierta» como el paradigma que asume que las empresas pueden y deben usar tanto ideas externas como internas para acelerar su innovación.

Cuando Chesbrough escribió sobre la innovación abierta se hablaba sobre todo de la colaboración entre la empresa y la academia, en vista de modelos exitosos como el del Stanford Research Institute —hoy SRI International—, que desarrolla tecnología y produce aplicaciones de negocio a partir de investigación académica. Por ejemplo, Siri, la famosa asistente virtual en los dispositivos de Apple, surgió de un *spin-off* de SRI a partir de investigación en Inteligencia Artificial (IA) que Apple terminó comprando para incorporarla a sus productos.

En los últimos años se ha empezado a hablar más de la colaboración entre los grandes corporativos directamente con las startups que están atendiendo potenciales innovaciones disruptivas en las industrias en las que participan.

Se han empezado a hacer recopilaciones de mejores prácticas de colaboración entre corporativos y startups, como la que hicieron IESE Business School y Opinno en mayo de 2018 (Prats, Siota, Canonici & Contijoch) y Nesta, Founders Intelligence y startups Europe en 2015 (Mocker, Bielli & Haley, 2015).

Los protagonistas de este estudio, de uno y otro lado de la ecuación de valor, dinosaurios y unicornios, son testigos de formatos de colaboración que han funcionado en la industria financiera en Latinoamérica y de los beneficios obtenidos por este tipo de innovación abierta para abordar las disrupciones.

INNOVACIÓN

«POWERED BY STARTUPS»

La primera reacción que tienen los grandes corporativos cuando se abren a la posibilidad de innovar a través de startups es buscar hacer inversiones en capital (*corporate venturing*) o directamente salir de compras (adquisiciones).

Aunque en muchos casos este tipo de modelos han sido exitosos, es una opción cara y donde existen riesgos altos de que se produzcan integraciones fallidas por la incompatibilidad del ADN entre las organizaciones o debido a que las exigencias de rentabilidad a corto plazo de las corporaciones terminen mermando la innovación de los emprendedores.

“La estrategia del banco fue primero poner un pie en el emprendimiento a través de los fondos. Entonces, en México, el banco invirtió en cuatro; ésta fue la primera inversión. Posteriormente, cuando trabajamos con una startup, evaluamos caso por caso el tipo de relación más adecuada”.

D. Strimopoulos, director de BanregioLABS
Conversación institucional, 26 de febrero de 2018

Christensen advierte en la presentación de su teoría de innovación disruptiva que hay que plantar las semillas de los nuevos modelos de negocio a una distancia saludable de la operación de la empresa: ni muy cerca de su lógica de rentabilidad actual, ni muy lejos de la propuesta de valor del negocio.

La muestra de instituciones financieras que conforman el presente estudio coincide en dos cosas: tener muy claro el objetivo de lo que se quiere conseguir de la vinculación con emprendedores y plantear un modelo de colaboración que permita explorar la compatibilidad caso por caso antes de hacer compromisos más profundos.

Se pueden identificar tres tipos de objetivos por los que una institución financiera se acerca a las FinTechs:

Primero. Para crear una cultura diferente entre las personas que trabajan en la empresa, exponiéndolas a las ideas nuevas de los emprendedores y acompañando este proceso con equipos multidisciplinarios que complementen con visiones distintas.

“Quisimos formar un equipo que entendiera una forma distinta de hacer las cosas, un equipo multidisciplinario con énfasis en el diseño, las humanidades, la economía del comportamiento, la sociología y la antropología”.

D. Strimopoulos, director de BanregioLABS
Conversación institucional, 26 de febrero de 2018

Segundo. Para resolver retos internos del negocio a través de soluciones tecnológicas en las que se especializan los emprendedores, como mejores procesos de seguridad que aporta Tesseract, el videoperitaje para las aseguradoras que ofrece BDEO o la mitigación del fraude que consigue la IA de DILE.

Tercero. Para explorar y entrar en nuevos nichos de mercado, lo que es particularmente atractivo cuando las tecnologías crean nuevos paradigmas como los *smart contracts* que ofrece RSK utilizando *blockchain* o la asesoría financiera automatizada, *robo-advisory*, que facilita Alkanza.

Una vez que se tiene claro el objetivo a conseguir en la colaboración con FinTechs, las instituciones financieras tienen que plantear el mejor modelo de colaboración para acercarse con respeto al emprendedor y ayudarlo a desarrollarse buscando un mutuo beneficio futuro.

“No hay una respuesta única al modelo de relacionamiento, pues depende de cada uno de los modelos de negocio de cada FinTech y del modelo de relacionamiento definido por cada banco: podemos hacer pilotos o pruebas de concepto o incluso llegar a ser socios tecnológicos de forma comercial”.

J.C. Espinosa, director de Estrategia Digital e Innovación de HSBC México
Conversación institucional, 5 de marzo de 2018

Prácticamente todas las instituciones financieras han abordado un proceso en tres pasos: *scouting* o búsqueda, piloto o validación, e implementación.

Según últimas cifras pendientes de publicación de Finnovista en junio de 2018, son más de 1,100 las FinTechs presentes en la región, con ratios de crecimiento anual en torno al 50 % en los principales mercados (Finnovista, 2018). Diferentes instituciones financieras han creado un vehículo o asociación con otra organización que lo tenga para identificar startups interesantes y atraerlas para trabajar con ellas.

Este vehículo puede adoptar distintas formas dependiendo del nivel de involucramiento que pretenda la institución financiera, el costo, el riesgo, la etapa de desarrollo de la startup, el tiempo de implementación y el impacto cultural, mediático y comercial (ver figura 6).

Más allá de las inversiones de tipo CVC (corporate venture capital) y las adquisiciones (M&A), los vehículos que más se están explorando son las competencias de startups, los programas de incubación y aceleración, y los pilotos comerciales.

Banregio, Gentera, HSBC México y Visa, por ejemplo, decidieron asociarse con *partners* externos, como Startupbootcamp FinTech: iniciativa que, con un modelo de enganche probado, ha desplegado programas de aceleración específicos para la industria financiera en tres diferentes continentes en los últimos cuatro años. A su vez, Visa lanzó con Finnovista la competencia *Visa Everywhere Initiative* para América Latina y el Caribe, para convocar a los emprendedores a explorar soluciones que resuelvan los desafíos del comercio del futuro y definan el porvenir de los servicios financieros en la región.

FIGURA 6

Diferentes mecanismos de innovación abierta desplegados por entidades financieras

Iniciativa	Involucramiento Corporativo	Impacto Cultural	Exposición a Medios	Etapas de Startups	Tiempo de Implementación	Impacto Comercial	Fit Estratégico	Riesgo	Costo
Competencias de Startups	2	Medio - Alto	Media	Seed / Pre-seed	Corto	Bajo	4	Bajo	Bajo
Piloto Comercial	5	Bajo - Medio	Limitado (sólo casos de estudio)	Serie A	Corto	Alto (corto y largo plazo)	10	Bajo	Medio
Inversión CVC	7	Limitado / Ninguno	Media - Alta	Series A - D	Corto	Bajo - Alto	7	Alto	Alto
Fusiones & Adquisiciones	8	Limitado / Ninguno	Media - Alta	Series C +	Corto	Medio	9	Medio	Alto
Incubadora Interna	10	Dependiente del entrenamiento	No	N/A	Medio	Bajo	7	Medio	Medio
I+D Tradicional	10	Limitado / Ninguno	No	N/A	Largo	Bajo - Alto	7	Alto	Alto

Fuente: Finnovista

Banregio y Gentera lanzaron BanregioLABS y Fiinlab respectivamente, sus propias iniciativas de innovación abierta y pilotos comerciales, en donde hacen su propio *scouting* e invitan a las FinTechs a trabajar en proyectos con ellas. La diferencia de estos *Labs* es que además propician intraemprendimiento en un esquema flexible e independiente.

Itaú optó por una asociación para lanzar una plataforma completamente abierta, Cubo, que recopila información sobre startups exclusivamente con propuestas de valor B2B y que cualquiera, incluso sus competidores, puede consultar. Funciona gracias al incentivo de que todos pueden encontrar información sobre todos.

“Aprendemos de la relación entre el banco y los emprendedores. Al ser una plataforma abierta, sin exclusividad, las startups pueden hacer negocio con Itaú y con cualquier otro banco y empresa de otro segmento, no tenemos esa restricción, lo que agrega valor, al no limitar al emprendedor”.

R. P. Saldanha Gama, manager de Cubo
Conversación institucional, 28 de marzo de 2018

Una vez que se filtran y se eligen las FinTechs con las que quieren trabajar, se inicia el proceso de conocimiento mutuo. Algunas instituciones ofrecen un proceso de aceleración con mentores, acompañamiento cercano y acceso a recursos; otras se van directo a realizar pilotos para retos muy específicos de la organización, con el objetivo final de encontrar un modelo ideal en el que tanto el corporativo como la startup ganen.

“En lugar de desarrollar un software desde cero, lo que hicimos fue un modelo de relacionamiento con esta empresa que nos permite ofrecer a nuestros clientes la app «HSBC Control Total» en un modelo *white label*, donde la aplicación, el nombre, y el *branding* son de HSBC por medio de una asociación tecnológica”.

J.C. Espinosa, director de Estrategia Digital e Innovación de HSBC México
Conversación institucional, 5 de marzo de 2018

GO-TO-MARKET

«POWERED BY CORPORATIONS»

La clave para conseguir una simbiosis de mutuo beneficio entre corporativos y startups, está en que el vehículo de vinculación permita que las últimas puedan aprovechar la infraestructura y el acceso a mercado de las primeras para crecer.

Encontramos tres maneras en las que las instituciones financieras ayudan a las FinTechs a acelerar su llegada al mercado.

Primera. Ofreciendo servicios compartidos como regulación, marketing, diseño y desarrollo, como lo hace Fiinlab, que libera tiempo y recursos para que los emprendedores se concentren en las actividades tecnológicas de mayor valor que ofrecen y agilicen la comercialización de su oferta.

Segunda. Dando acceso a su infraestructura de datos o a sus plataformas tecnológicas para desarrollar soluciones conjuntas. Visa, por ejemplo, lanzó el sitio web *Visa Developer Center*, donde cualquier emprendedor FinTech puede explorar las 200 Interfaces de Programación de Aplicaciones (API) y las treinta soluciones que pueden ayudar a apalancar sus proyectos.

“Si eres un emprendedor y tienes una gran idea de algo que crees que puede generar valor al consumidor, puedes entrar a nuestra plataforma y entender cuáles son las capacidades que pudieras aprovechar de Visa para desplegar tu producto”.

A. Cueli, VP de Relaciones con FinTechs
Visa Miami. Conversación institucional, 28 de marzo de 2018

DILE, FinTech que usa IA, cuando se acerca a explorar colaboraciones con instituciones financieras, realiza pilotos en los que recibe datos reales de los bancos para entrenar sus algoritmos y así probar la efectividad de sus resultados y tiempos de entrega.

Tercera. Dando acceso a la FinTech a clientes y capital. Este modelo funciona con las startups que son *challengers*, las que compiten en segmentos en los que están los bancos, pero que al cooperar pueden hacer crecer el valor total del mercado. Creditas, una FinTech que ha conseguido bajar los costos de los créditos hipotecarios en Brasil a través de tecnologías, compete por un pedazo del pastel que tienen los bancos, pero también necesita de ellos para tener mayor acceso al capital que necesita para crecer:

“Podemos establecer un *partnership* con el banco. Es la forma más fácil de captar capital e invertir en los créditos que tenemos. Las instituciones bancarias consiguen a un mejor precio el dinero, principalmente, porque cuentan con las cuentas corrientes de sus clientes”.

S. Furio, fundador de Creditas
Conversación institucional, 26 de febrero de 2018

La disrupción, como lo adelantó Clayton Christensen, simplemente es parte del mundo actual. Es urgente para las instituciones financieras adoptar modelos de innovación abierta donde las FinTechs son una fuente ideal para generar nuevos modelos de negocio. Se crea así el incentivo para lanzar modelos de vinculación para atraer la innovación de las FinTechs a cambio de que tengan acceso a recursos para crecer. De tal suerte que el modelo de simbiosis de mutuo beneficio se pueda dar porque, como veremos en el próximo capítulo, las tecnologías están transformando no solo a empresas individuales sino al ecosistema financiero entero.

Bibliografía

Chesbrough, H.W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Christensen, C.M. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Christensen, C., M.E. Raynor & R. McDonald (2015). What is Disruptive Innovation? Boston, MA: Harvard Business Review.

Finnovista (2018). Brasil recupera el liderazgo FinTech en América Latina y supera la barrera de las 370 startups. Recuperado de: <https://www.finnovista.com/actualizacion-FinTech-radar-brasil-2018/>

Mocker, V., S. Bielli & C. Haley (2015). Winning Together. A Guide to Successful Corporate-startups Collaborations. Londres: Nesta, Founders Intelligence & startups Europe.

Prats, M.J., J. Siota, T. Canonici & X. Contijoch (2018, mayo). Open Innovation. Building, Scaling and Consolidating Your Firm's Corporate Venturing Unit. IESE Business School, Opinno.

Entrevistas

Entrevista con Allen Cueli, VP de Relaciones con FinTechs, Visa Miami. Ciudad de México: IPADE, 28 de marzo de 2018.

Entrevista con Juan Carlos Espinosa, director de Estrategia Digital e Innovación de HSBC. Ciudad de México: IPADE, 5 de marzo de 2018.

Entrevista con Sergio Furio, fundador de Credits. Ciudad de México: IPADE, 26 de febrero de 2018.

Entrevista con Reynaldo Pestana Saldanha Gama, manager de Cubo. Ciudad de México: IPADE, 28 de marzo de 2018.

Entrevista con Demetrio Strimpopulos, director de BanregioLABS. Ciudad de México: IPADE, 26 de febrero de 2018.

05

Ecosistema financiero, rompecabezas
entre sus actores

VISA: LA PRIMERA FINTECH QUE TRANSFORMÓ EL ECOSISTEMA

La tecnología y el dinero siempre han sido un binomio poderoso. En el siglo XX, las décadas de los sesenta y setenta vieron una nueva oleada de innovación en la industria financiera. En 1959 se implementó la tecnología MICR (*Magnetic Ink Character Recognition*) que estandarizó las máquinas de lectura automatizada de códigos para cheques, impulsada por la Asociación Americana de Bancos. El primer cajero automático entró en funcionamiento en Londres en 1967, instalado por Barclays con tecnología de la compañía británica De La Rue. En 1973 se estableció SWIFT, una red internacional que estableció estándares para pagos electrónicos entre 239 bancos de quince países.

Todas estas innovaciones cambiaron las reglas del juego para el ecosistema entero y el éxito en su implementación dependió de generar mecanismos de coordinación. Mecanismos relacionados con la disrupción, la cooperación y la innovación abierta de los que Christensen, Brandenburger y Chesbrough hablarían a profundidad y establecerían categorías y conceptualizaciones tres o cuatro décadas más tarde.

Entre estos cambios, uno de los más interesantes fue la evolución de los sistemas de tarjetas de crédito. Muchos bancos, desde los años cincuenta, habían intentado lanzar una tarjeta de crédito que sirviera para pagar cualquier cosa. En los sesenta, Bank of America inició en California con el sistema *BankAmericard*, que resultó

muy exitoso, pero que empezó a tener dificultades a la hora de escalar el modelo de licencias a un número cada vez más grande de bancos.

Surgió un líder *intrapreneur*, Dee Hock, que convenció a Bank of America de que la mejor manera para dejar que la disrupción de las tarjetas de crédito alcanzara todo su potencial era dejar el sistema en manos de una entidad independiente, controlada en conjunto por un grupo de bancos. Así nació en 1970 National BankAmericard Inc. (NBI) que en 1976 cambió su nombre a Visa.

Dee Hock, primer CEO de Visa, concibió y ejecutó una visión similar a la que muchos emprendedores FinTech tienen hoy: utilizar la tecnología para mejorar radicalmente la experiencia bancaria en toda la industria, buscando que competidores colaboren mientras compiten –coopetition– para hacer el mercado más grande y más valioso para todos.

“Visa es uno de los primeros FinTech en el mundo. Nació en 1970 en San Francisco, California, cuando el Bank of America renunció al control de su exitoso programa de emisión de tarjetas a través de licencias llamado BankAmericard”.

A. Cueli, VP de Relaciones con FinTechs, Visa Miami
Conversación institucional, 28 de marzo de 2018

Las innovaciones constantes, producto de la evolución de las tecnologías de información desde los sesenta hasta la fecha, han incrementado la complejidad del ecosistema financiero global como si se aumentaran piezas a un rompecabezas.

Hoy, para hacer un pago electrónico en un punto de venta, entran en juego múltiples sistemas de múltiples jugadores que «embonan» uno sobre otro en tiempo real, completando un rompecabezas que arroja al final una frase: «operación completada», cuando en un comercio se desliza tu tarjeta en un dispositivo, y unos cuantos segundos después se comunican automáticamente el banco donde está tu dinero, el banco donde se recibe el dinero, el comercio y el intermediario que los conecta.

¡Hoy el dinero, convertido en información codificada en bits y bytes, se mueve de un lugar a otro!

Si nos metemos en el mundo de la Banca de Inversión la complejidad se multiplica por varias magnitudes. Cada instrumento financiero tiene su mercado, soportado por su propio sistema al que se conectan distintos vendedores, compradores e intermediarios en todo tipo de geografías.

“El mercado de inversiones es un mundo hiperdimensional en donde se mezclan diferentes bonos, mercados de capitales, condiciones económicas y geográficas, modelos y políticas.”

A. Villaquirán, fundador de Alkanza
°Conversación institucional, 12 de febrero de 2018

Pasamos de la idea de un rompecabezas «hiperdimensional» a la de un «caleidoscopio», pues resulta cada vez más difícil que un solo actor, por más grande que sea, domine lo que está sucediendo en todas las piezas. En el siglo XXI se ha abierto una puerta para perfeccionar conexiones, para potenciar el rendimiento de una sola o múltiples variables que, a través de las FinTechs, se conecten para incrementar el valor en todo el ecosistema, tal como lo hizo Visa en los setenta.

DEL ROMPECABEZAS AL CALEIDOSCOPIO: PLATAFORMAS Y MARKETPLACES



El futuro de la plataforma
Visa Developer Center es convertirse en
un marketplace en donde emprendedores
FinTech, bancos y cualquier desarrollador
independiente pueda generar innovaciones.

A. Cueli
VP de Relaciones con FinTechs, Visa Miami

Un rompecabezas puede tener diez o 10,000 piezas, pero la imagen que componen cuando todas se unen es estática. En cambio, un caleidoscopio con el mismo número de piezas de colores puede generar un número de imágenes posibles que parece infinito.

Las tecnologías actuales en el mundo de «realidades líquidas» —como describe el sociólogo Zygmunt Bauman a la sociedad hiperconectada— están transformando las industrias de rompecabezas a caleidoscopios. Están rompiendo la dinámica secuencial de las cadenas de valor en las que intermediarios bien definidos se van pasando uno al otro un pedazo del proceso. Las tecnologías abren infinidad de caminos posibles entre alguien que quiere algo y alguien que lo ofrece.

¿Cómo lo hacen? Disminuyendo la asimetría de información. En vez de tener que ir a lugares específicos y cumplir una serie de pasos para pedir un taxi, con Uber tengo la información de quién tiene un coche cerca que me pueda llevar en este momento en este lugar. En vez de tener que ir a intermediarios específicos para conseguir empleo o para encontrar a alguien con una habilidad específica, con LinkedIn o Freelancer tengo información en tiempo real de la oferta y la demanda de empleos y habilidades.

Cada vez más industrias entran en la lógica de las plataformas y los *marketplaces*; espacios digitales que habilitan datos de contexto para crear infinidad de posibilidades en entornos en los que antes había una lógica muy rígida de cliente-proveedor.

Visa ha abierto su infraestructura tecnológica para que cualquiera que esté desarrollando una aplicación o servicio bancario digital pueda conectarse a través de APIs a sus sistemas. En congruencia con su origen, a través del *Visa Developer Center* está dando así el primer paso para que la red de instituciones bancarias con la que opera se convierta en una plataforma para que emprendedores y bancos desarrollen aplicaciones.

“Queremos interactuar con los emprendedores, que aprovechen la infraestructura Visa, nuestros rieles, y tenemos una serie de capacidades que están expuestas. Si eres un emprendedor y tienes una gran idea de algo que crees que puede generar valor al consumidor, puedes entrar a nuestra plataforma y entender cuáles son las capacidades que pudieras aprovechar de Visa para desplegar tu producto.”

J.C. Guillermet, vicepresidente de Producto de Visa México
Conversación institucional, 26 de febrero de 2018

Con el mismo propósito, el banco brasileño Itaú participa en la creación de Cubo, una plataforma que busca fomentar y hacer visible información sobre startups tecnológicas de naturaleza B2B para conectar oferta y demanda de inversiones, alianzas y empleos. Al abrir la información, permiten que otros se beneficien de posibles conexiones sin recibir nada a cambio, pero incrementan el valor de todo el ecosistema y se ponen en primera fila para identificar qué startups son aliadas ideales para mejorar algún proceso o entrar en mercados nuevos.

“En Cubo convergen diferentes actores, donde pueden colaborar y conectarse startups, inversionistas, grandes corporaciones, universidades y una serie de actores interesados en el ecosistema de innovación.”

R.P. Saldanha Gama, manager de Cubo
Conversación institucional, 28 de marzo de 2018

En la industria aseguradora se vuelve cada vez más necesario que se construyan herramientas compartidas por todos los actores para mejorar la experiencia de sus servicios. BDEO, por ejemplo, está implementando una aplicación para reportar siniestros a través de fotos o videollamadas sin necesidad de que los ajustadores acudan presencialmente. Esto hace más eficiente el proceso y mejora la experiencia para el cliente.

La tecnología aplicada al sector asegurador, también llamada *InsurTech*, es una tendencia con su propia inercia y con un enorme potencial.

“Si tienes un golpe por una tercera parte, en lugar de tener dos ajustadores yendo para el siniestro, tendrías a dos ajustadores conectados a la misma videollamada en tiempo real. Aunque aún no hay forma de estandarizar esta innovación en la industria de seguros, BDEO ya trabaja con ocho compañías en México para pilotear esta tecnología.”

J. Pernía, CEO de BDEO
Conversación institucional, 23 de marzo de 2018

Tanto en los seguros como en los créditos, el mercado demanda opciones cada vez más personalizadas a necesidades concretas y la posibilidad de contratar en momentos específicos. Creditas está aprovechando la disponibilidad de información de plataformas como Uber para ofrecer créditos a personas que saben que necesitan adquirir un coche. En el futuro, el acceso a cada vez más información permitirá definir perfiles de riesgo más precisos y modalidades de contratación y pago más flexibles.

“Creditas ha hecho alianzas con terceros que les permiten alcanzar clientes. Con Uber para ofrecer créditos a sus conductores y también con arquitectos para ofrecer créditos a clientes que desean realizar alguna modificación o remodelación en su hogar”.

S. Furio, fundador de Creditas
Conversación institucional, 26 de febrero de 2018

INCLUSIÓN FINANCIERA

Y OTROS RETOS DEL ECOSISTEMA

Así como el modelo de caleidoscopio genera infinidad de posibilidades para un ecosistema, también genera puntos ciegos y plantea muchos retos que deben abordarse con esfuerzos conjuntos. Probablemente el más importante para el ecosistema financiero en México y en Latinoamérica sea la inclusión.

En 2016, el Reporte Nacional de Inclusión Financiera reveló que 53 millones de adultos mexicanos no tienen una cuenta bancaria. Solo 37 % de la población cuenta con un seguro, mientras que 92 % de los adultos aún utiliza el efectivo como principal medio para hacer compras.

El caleidoscopio no puede funcionar si una buena parte de la población está desconectada del sistema financiero y de las tecnologías de información. Es un reto que afecta a todos y que no puede ser resuelto por las acciones de un solo actor.

“Estamos buscando la inclusión financiera total y no se va a lograr a través de los 3.5 millones de clientes de Compartamos, sino con herramientas para toda la industria”.

J. Gutiérrez, CEO de Fiinlab
Conversación institucional, 9 de marzo de 2018

Jorge Gutiérrez, CEO de Fiinlab —laboratorio de innovación lanzado por Gentera con la misión de incrementar la inclusión financiera— afirma que ésta tiene tres grandes obstáculos para poder resolverse: infraestructura, costo transaccional y simetría

de la información, es decir, la captura y centralización de información referente al comportamiento de los usuarios.

Estos factores en México –sobre todo en zonas urbanas y en muchas rurales, donde la mayoría de la población tiene acceso a un dispositivo móvil–, pueden atenderse por medio de las apps digitales como Payit, que se vuelven una herramienta ideal para construir una infraestructura de pagos.

Ha sucedido ya en otras regiones del mundo, como el sistema M-Pesa lanzado por Vodafone en Kenia y Tanzania, donde se ha probado que el sistema de pagos a través del móvil es un mecanismo eficiente para incrementar la inclusión financiera. La gente se salta las cuentas de banco y se va directo a las transacciones digitales.

Además de los obstáculos que menciona Jorge Gutiérrez, otro reto claro para la evolución del ecosistema financiero es crear mecanismos de seguridad que den más confianza a los usuarios.

“El nivel de seguridad de la información va intrínseco en la inclusión financiera, ya que sin procesos de seguridad no pueden resguardar la información y tampoco permiten el crecimiento de sus negocios.”

D. Arenas, CEO de Tesseract; F. Illescas, director de Mercadotecnia
Conversación institucional, 22 de febrero de 2018

En México, 30 % de las compras que se hacen por Internet son a través de una transacción en efectivo debido a la desconfianza del público con respecto a proporcionar sus datos bancarios a un desconocido a través de la pantalla de su computadora o teléfono móvil.

El miedo, además, está justificado, porque el sistema financiero mexicano es uno de los más golpeados por la ciberdelincuencia. En el 2017, durante en el primer semestre, se hicieron 3.3 millones de reclamaciones por fraude según la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef). Este

año, un solo ataque al Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios (SPEI) generó pérdidas de 300 millones de pesos en el ciberataque (El Economista, 2018).

Hay FinTechs como Tesseract que ofrecen tecnologías de autenticación y criptografía a precios accesibles para que las plataformas que gestionan datos financieros sensibles puedan protegerlos y generar mayor confianza en sus usuarios.

Otras startups, como DILE, permiten analizar patrones en los datos para hacer predicciones y construir filtros que con el tiempo permitan prevenir o reducir el impacto de los fraudes.

En un ecosistema que está mutando de rompecabezas rígido a caleidoscopio dinámico, todas las posibilidades y retos pasan por la economía de los datos.

El siguiente capítulo profundiza en cómo se ve esta economía de los datos en el ecosistema financiero, particularmente entre los bancos, que son los administradores de los datos, y las FinTechs, que proveen muchas de las herramientas para actuar sobre ellos.

Bibliografía

Batiz-Lazo, B. & G.G. Del Ángel (2016). «The Dawn of the Plastic Jungle: The Introduction of the Credit Card in Europe and North America, 1950-1975», Economics Working Papers 16107. Stanford CA: Hoover Institution, Stanford University.

Choudary, S.P. (2013). Why business models fail: Pipes vs. Platforms. Recuperado de <https://www.wired.com/insights/2013/10/why-business-models-fail-pipes-vs-platforms/>

El Economista (2018). Banxico confirma que ciberataque a SPEI fue por 300 millones de pesos. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Banxico-confirma-que-ciberataque-a-SPEI-fue-por-300-millones-de-pesos-20180516-0087.html>

Van Alstyne, M.W., G.G. Parker & S.P. Choudary (2016). Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Entrevistas

Entrevista con Ricardo Arenas, CEO de Tesseract, y Francisco Illescas, director de Mercadotecnia. Ciudad de México: IPADE, 22 de febrero de 2018.

Entrevista con Allen Cueli, VP de Relaciones con FinTechs, Visa Miami. Ciudad de México: IPADE, 28 de marzo de 2018.

Entrevista con Jorge Gutiérrez, CEO de Fiinlab. Ciudad de México: IPADE, 9 de marzo de 2018.

Entrevista con Sergio Furio, fundador de Creditas. Ciudad de México: IPADE, 26 de febrero de 2018.

Entrevista con Julio Pernía, CEO de BDEO. Ciudad de México: IPADE, 23 de marzo de 2018.

Entrevista con Reynaldo Pestana Saldanha Gama, manager de Cubo. Ciudad de México: IPADE, 28 de marzo de 2018.

Entrevista con Andrés Villaquirán, Fundador de Alkanza. Ciudad de México: IPADE, 12 de febrero de 2018.

06

Tecnologías que están habilitando
nuevos modelos de negocio

LOS DATOS, ¿EL NUEVO PETRÓLEO?

En la primera década del siglo XX, Standard Oil era la empresa más grande y valiosa en el sector más pujante de la revolución industrial. En 1906 controlaba 91 % de la producción petrolera de Estados Unidos. La concentración de poder en ese mercado provocó que la Suprema Corte de aquel país le ordenara dividirse en 34 compañías distintas.

Aun así, una de estas compañías resultantes, Standard Oil of New Jersey (que luego se convertiría en Exxon), fue una de las primeras empresas del mundo en alcanzar una capitalización de mercado de más de 1,000 millones de dólares en 1925. Un titán.

Durante todo el siglo XX, ExxonMobil y otras compañías petroleras estuvieron siempre presentes en los índices de las acciones más valiosas del mundo, acompañadas por empresas de otros sectores que el petróleo contribuyó a desarrollar: energético, automotriz y químico.

A lo largo del siglo fueron incorporándose también a los índices las empresas tecnológicas, empezando por General Electric y AT&T, que construyeron el sistema nervioso del mundo: líneas para transportar electricidad y comunicaciones. En los años setenta y ochenta se sumaron los primeros gigantes de las tecnologías de información como IBM, Xerox y Hewlett-Packard, que crearon las primeras máquinas

para convertir electricidad en bits y bytes, y los protocolos para transportarlos de un lugar a otro a través de las líneas de teléfono.

En 2016 ocurrió algo insólito. Las cinco empresas con mayor capitalización de mercado fueron todas del ámbito tecnológico: Apple, Google, Microsoft, Amazon y Facebook. Apple o Amazon podrían convertirse en la primera compañía en alcanzar un billón de dólares en valor de mercado (equivalente a un trillón de dólares en la escala corta usada en Estados Unidos). ¿Cuál es el común denominador? Todas explotan enormes cantidades de datos generados por plataformas propias.

El extraordinario crecimiento de la monetización de datos detonó la inevitable declaración por expertos en distintos ámbitos de que «los datos son el nuevo petróleo».

En mayo de 2017, *The Economist* dedicó un artículo a argumentar sobre la analogía de los datos y el petróleo. En él se discute cómo Internet y los dispositivos móviles hicieron a los datos más abundantes, ubicuos y valiosos. Todos usamos múltiples plataformas donde dejamos un rastro de información, una huella digital. Estos rastros individuales acumulados generan auténticos océanos de ceros y unos que establecen patrones, hábitos, perfiles que los dueños de las plataformas pueden explotar a través de algoritmos de *machine learning* para predecir tendencias de consumo, automatizar procesos o hiperpersonalizar la experiencia del cliente.

El artículo de *The Economist* también planteó el riesgo de que estos nuevos gigantes acumulen un nivel de poder superior al que tuvo Standard Oil a principios del siglo XX. Scott Galloway exploró con un poco más de profundidad las consecuencias tangibles de este poder en su libro *The Four*, publicado en octubre de 2017, en el que perfila indubitablemente el fin de la inocencia en cuanto dar al acrónimo GAFA — Google, Amazon, Facebook, Apple— acceso irrestricto a nuestros datos porque, en contraste con esta visión de los datos como petróleo, también hay algunas visiones que advierten que la analogía no es del todo adecuada. Adam Schlosser del *World Economic Forum*, en el foro en Davos en 2018, advirtió sobre las diferencias entre un recurso y el otro. El petróleo, dijo, es finito, y los datos, en cambio, se incrementan exponencialmente con el tiempo. El valor del petróleo está en su escasez y el de los datos en su abundancia y disponibilidad. El petróleo se usa una vez y los datos se

pueden usar y reusar y compartir para múltiples propósitos. Acumular petróleo genera riqueza, acumular datos solo sirve si están estructurados y se aplican técnicas analíticas para extraer su valor.

Aventurando una visión de consenso, podemos decir que sin duda los datos están dando a las empresas que los controlan un valor superior al de las hasta ahora dominantes compañías petroleras, pero que el valor de estos datos no opera de la misma manera que un *commodity* que se puede almacenar físicamente. La naturaleza digital de los datos hace necesario tener distintas capacidades, herramientas y reglas para poder extraer de ellos su valor, es decir, minarlos.

LA GRAN ESTRUCTURACIÓN DE DATOS EN LA INDUSTRIA FINANCIERA

Si los datos son al siglo XXI lo que fue el petróleo para el XX, entonces se antojan dos avenidas a explorar: la primera es que las grandes tecnológicas, como ya lo ha insinuado Facebook, extiendan sus plataformas de explotación de datos hacia el espacio de los servicios financieros y, la segunda, que las grandes instituciones financieras empiecen a capitalizar sus amplios yacimientos de rastros digitales asociados a transacciones y comportamientos de sus clientes.

Así como el petróleo crudo necesita pasar por un proceso de refinado para poder alimentar motores y maquinarias, también los datos digitales necesitan un tratamiento para poder alimentar decisiones y aplicaciones.

En la década de los setenta se inventó el modelo relacional de bases de datos que constituyó la primera lógica para organizar datos digitales. Todo el software de gestión de datos creado en los noventa por IBM, Oracle, Microsoft y MySQL se construyó de acuerdo con esta lógica.

El modelo relacional le daba una estructura a los datos que permitía crear aplicaciones para realizar la planeación de los recursos de una organización (los ERP), gestionar información sobre clientes (los CRM), y generar reportes de inteligencia del negocio (*business intelligence* o BI).



Las FinTechs han desarrollado y ofrecen toda una serie de herramientas y soluciones innovadoras gracias a la democratización de la información, al creciente uso de las APIs y al auge de tecnologías como blockchain. Esto, combinado con el hecho de que otros tipos de actores tales como las poderosas GAFAs (Google, Amazon, Apple, Facebook) están empezando a ofrecer servicios financieros, contribuye al despertar de los bancos.

Christine Kenna
Partner de IGNIA

Conforme se ha disparado la generación y almacenamiento de contenido digital en las últimas décadas, el volumen de datos que deben gestionar las distintas plataformas y aplicaciones de negocio se ha vuelto colosal. Además, la inmensa mayoría del contenido digital que se genera está fuera de la lógica de las bases de datos relacionales (como documentos de texto, correos electrónicos, contenido en redes sociales, fotos y videos). A esto se le llama datos no estructurados. La proporción comúnmente aceptada por los expertos en ciencia de datos es que, del total de datos digitales en el mundo, solo 20 % está estructurado y, por ende, 80 % no lo está.

En los últimos años, procesar los datos para alimentar aplicaciones con ellos ha representado dos retos: gestionar grandes volúmenes (*big data*) y procesar tanto datos estructurados como no estructurados.

Una de las líneas de desarrollo tecnológico que más ha avanzado en los últimos años para abordar estos retos han sido las aplicaciones basadas en algoritmos de aprendizaje (*machine learning*), una rama de la inteligencia artificial cuyo objetivo es crear programas capaces de generalizar comportamientos a partir de una información suministrada en forma de ejemplos, es decir, procesos de inducción del conocimiento.

La inversión en IA en Latinoamérica se ha triplicado en los últimos dos años y sumará unos 42,000 millones de dólares en el 2020, de acuerdo con datos de IBM *developerWorks*.

En los últimos años las instituciones financieras han descubierto la riqueza potencial almacenada en sus bases de datos y han puesto en marcha la «gran estructuración» de sus datos (ver figura 7). Si lo pensamos un momento, así como Facebook tiene la información social, Google las búsquedas y navegación por Internet, Amazon las compras y Apple el uso de aplicaciones móviles, el banco tiene todas las transacciones financieras con «metadatos» sobre cuándo, dónde y cómo las hizo el usuario. De lograrlo podrían estar a la par de los gigantes tecnológicos en la inteligencia obtenida acerca de sus clientes. No por nada Francisco González, presidente de BBVA, declaró en 2015 que «en el futuro BBVA será una empresa de software».

Los bancos podrían permitir que el conjunto de sus datos estructurados y no estructurados, así como su oferta de servicios, estuvieran accesibles por medio de una plataforma similar a lo hecho por Visa con su *Developer Center*. De esta manera permitirían que desarrolladores independientes, como lo son muchas FinTechs, prueben y desarrollen sus ideas en los vastos yacimientos de datos de la entidad financiera en cuestión por medio de las APIs adecuadas. A este modelo se le suele llamar *open banking* y constituye una forma de colaboración natural entre las instituciones bancarias que tienen el acceso a los clientes y su información, y las Fintechs que ponen la tecnología y la innovación para ofrecer mejores productos y servicios.

Por ejemplo, entre las empresas consideradas para este estudio se pueden destacar a DILE que alimenta su tecnología de IA con los datos de bancos y aseguradoras para generar inferencias predictivas que resulten en mejores estrategias comerciales, reducción de la tasa de abandono de clientes (*churn rate*) y prevención del fraude.

“Mucha gente cree que *machine learning* es IA; que un *chatbot* es IA. Para nosotros el concepto IA es sencillo y lo comunicamos de tal manera: inteligencia es la habilidad de utilizar un conocimiento para resolver un problema.”

E. Marín, cofundador de DILE
Conversación institucional, 12 de febrero de 2018

Lo que hace esta FinTech es primero entrenar la IA con datos históricos y después integrar la solución en la estructura del banco. Se implementa un modelo de software como servicio (SaaS) para mantener a la IA funcionando 24/7 y la infraestructura en la nube donde viven los datos.

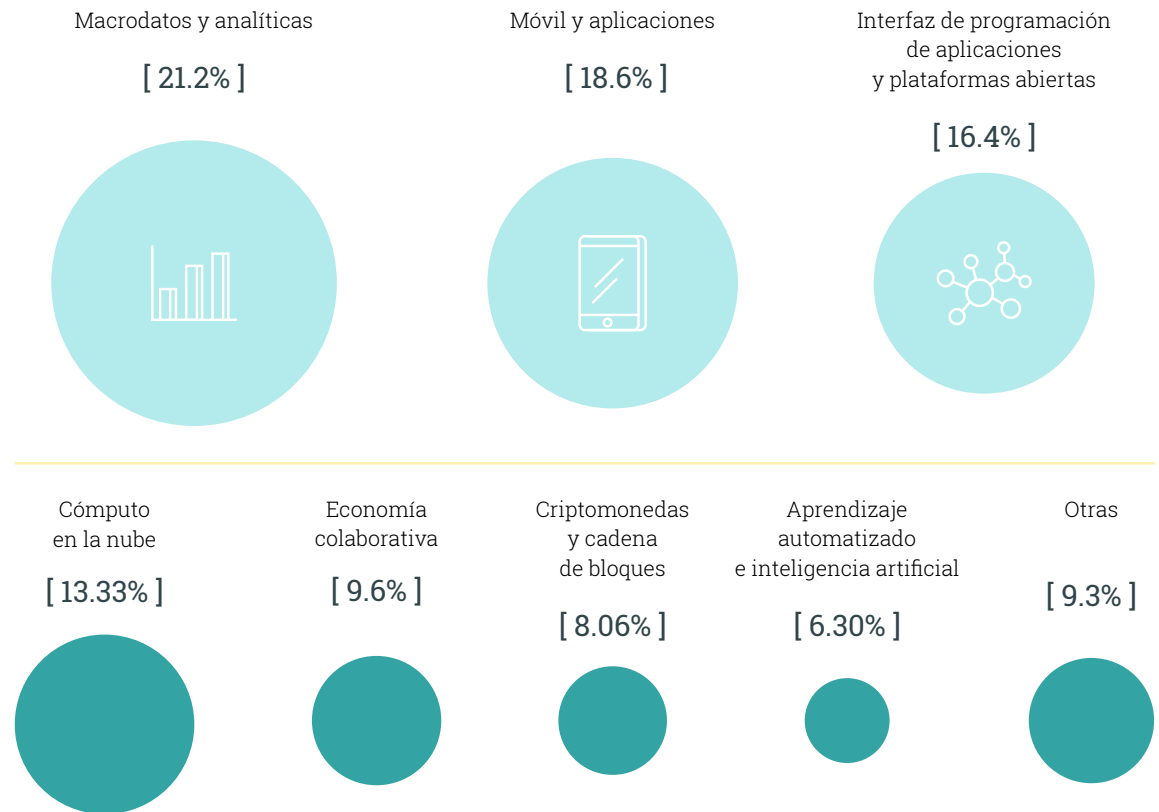
De igual forma, Alkanza alimenta sus algoritmos de aprendizaje de máquinas con información de mercados financieros y con datos del comportamiento financiero de clientes para ayudarlos a construir portafolios de inversión por medio de algoritmos automatizados a través de una aplicación *online* muy amigable.

Con esto permite que bancos, *brokers*, gestores de fondos y aseguradoras ofrezcan a sus clientes una experiencia simple para gestionar sus inversiones a un menor

costo, gracias a que la IA hace todo de forma automática. En vez de tener que ir a una oficina y hablar con un asesor, el usuario instala una app que estudia su perfil y le hace recomendaciones que puede gestionar desde su teléfono móvil.¹

FIGURA 7

Proporción de uso de datos y APIs por las FinTechs, para habilitar su propuesta de valor



Fuente: Finnovista, Banco Interamericano de Desarrollo 2017, Encuesta realizada a 393 startups FinTech

¹ Otra de las tareas que están asumiendo los algoritmos de IA es el cumplimiento de las instituciones financieras con la regulación y están detonando otra tendencia de aplicación tecnológica conocida como RegTech (tecnología regulatoria) que permite que el regulador y su relación con las instituciones sea mucho más eficiente.

TOKENIZACIÓN: ¿LA SOLUCIÓN AL RETO DE LA CIBERSEGURIDAD?

“
Todos los usuarios de Tesseract evolucionarán de los códigos numéricos a escenarios donde un smart phone autentica a través de reconocimiento facial, voz y comportamiento. De tal modo, garantizaremos que el usuario es quien dice ser.

D. Arenas, CEO de Tesseract
F. Illescas, director de Mercadotecnia

La *tokenización* es otra tendencia que está transformando los mecanismos de pago y de transferencias de dinero. Permite sustituir un elemento sensible como una tarjeta de crédito que si se roba cualquiera puede usar, por un “*token*” que solo puede ser usado por una persona, como lo es el teléfono móvil, para poner una capa extra de seguridad cuando uno hace una transacción. Los sistemas más avanzados incluso pueden validar transacciones con datos biométricos.

La startup Tesseract, por ejemplo, ofrece servicios para proteger datos sensibles y gestionar transacciones, a través de tecnologías de encriptado y *tokenización*. Se conecta a la infraestructura de datos de las instituciones financieras a través de una API.

Payit, otra de las FinTechs entrevistadas y participante de la primera generación de Startupbootcamp FinTech Mexico City, permite hacer pagos vía teléfono móvil realizando una *tokenización* las transacciones que se operan a través de su plataforma y, así, hacerlas más seguras.

“Todas las transacciones que se hacen en la plataforma Payit son encriptadas, con una ventana de treinta segundos para ingresar contraseñas, lo que acorta la posibilidad de que una persona logre hackearla. Además, cada transacción es transformada en tokens con la tecnología que usó *bitcoin* para crear su criptomoneda.”

M. Mexía, CEO de Payit
Conversación institucional, 14 de febrero de 2018

CRÓNICA DE UNA DISRUPCIÓN

ANUNCIADA: BLOCKCHAIN

Además de las soluciones de análisis predictivo y automatización de procesos, otro grupo de FinTechs está explorando el de las tecnologías de *distributed ledgers* (DLT) o registros distribuidos como el muy conocido *blockchain*. Para muchos estas tecnologías están construyendo «otro Internet encima de Internet», cambiando la lógica con la que se almacenan los datos al permitir la autonomía en procesos de intercambio de información digital.

En el *blockchain* se vislumbra mucho potencial; «es la tecnología que cambiará el mundo, pero en el largo plazo» (R.P. Saldanha Gama, manager de Cubo. Conversación institucional, 28 de marzo de 2018).

Internet fue diseñado para transferir la información, podemos enviar mensajes, documentos, fotografías o videos. Más aún, podemos informar nuestro interés en adquirir u ofrecer un producto o servicio en específico. Sin embargo, lo que no podemos realizar directamente por internet es el cierre de una transacción comercial, para ello requerimos de un intermediario (*market maker*) que avale la veracidad de las partes y liquide y registre la transacción.

No obstante, hace pocos años, la tecnología subyacente de la criptomoneda *bitcoin*, emergió en el mundo digital como un nuevo actor que promete cambiarlo todo: *blockchain* (cadena de bloques). *Blockchain* por su novedad es un tema polémico. Fue inventado en el contexto de la moneda digital *bitcoin* para realizar transacciones de forma segura sin requerir de un intermediario.

¿Cómo funciona? *Blockchain* es un registro de transacciones digitales en una base de datos distribuida. Esta base de datos tiene la característica de que una vez publicada (almacenada) una transacción ya no puede ser modificada. La base de datos es administrada por una red de computadoras que se adhieren colectivamente a un protocolo para validar y aprobar nuevas transacciones. En otras palabras, miles de computadoras de todo el mundo mantienen una copia de la base de datos con el registro de todas las transacciones avaladas por ellas mismas, formando una red.

Por lo anterior, *blockchain* facilita el uso de Internet para realizar transacciones de manera segura y descentralizada, sin necesidad de un intermediario. Podríamos afirmar que *blockchain* es la disrupción de bajo costo para cualquier empresa que actúa como un intermediario en algún mercado.

Internet redujo los costos marginales de la comunicación y transferencia de información a casi cero. *Blockchain* al permitir cerrar una transacción comercial (por ejemplo, transferir la propiedad de un activo) sin la necesidad de una autoridad central, reduce los costos marginales de una transacción, también, a casi cero.

Al igual que el internet fue evolucionando de transferir información en textos, imágenes... a programas y videos, *blockchain* está evolucionando de transferir la propiedad de activos financieros (*FinTech*), contratos inteligentes (*smart contracts*) y derechos de propiedad (*property rights*)... a transparencia en cadenas de suministro (*proof of existence and transparency*), almacenamiento distribuido en la nube (*distributed cloud storage*) e identidad digital (*digital identity*).

FinTechs como RSK están tratando de impulsar aplicaciones con beneficios muy tangibles. RSK provee la posibilidad de realizar contratos inteligentes o *smart contracts*, que permiten verificar y garantizar el cumplimiento de contratos de forma automática sin necesidad de intermediarios. Si el concepto de un *smart contract* ya es disruptivo y polémico, el mecanismo con el que RSK permite que se lleven a cabo lo es todavía más.



Múltiples FinTechs y entidades
financieras han comprendido
que es el tiempo adecuado para explorar,
experimentar, aprender e imaginar
un futuro diferente.

Hoy las personas ya pueden comprar boletos de avión, realizar reservaciones de hotel, adquirir excursiones o salir a comer por medio de transacciones efectuadas dentro de la red *bitcoin*. Sin embargo, al agregar las capacidades de contratos inteligentes a la red de *bitcoin*, podemos explotar al máximo el potencial y las bondades de la tecnología y lograr el crecimiento total del ecosistema (H. Sraigman, director de Desarrollo de Negocio de RSK. Conversación institucional, 15 de febrero de 2018).

Lo que hacen es aprovechar el desperdicio de *hashing power* del ecosistema *bitcoin*. Es decir, aprovecha el ancho de banda libre en las operaciones de la criptomoneda para realizar sus propias operaciones de registro de contratos inteligentes. En vez de tener que crear su propio *blockchain*, crea una nueva capa de tecnología encima del *blockchain* que sustenta *bitcoin*, para aprovechar su capacidad no utilizada. Innovación frugal.

La radical transformación que puede lograr esta nueva tecnología en los negocios y el gobierno, no va a ser inmediata. *Blockchain* no es una tecnología “disruptiva” que reemplaza un modelo de negocios establecido con una solución de menor costo generando una demanda aún mayor. *Blockchain* es una tecnología fundacional. Tiene el potencial de configurar de una forma distinta nuestra economía y nuestra sociedad, y para que suceda se requiere que todos, de alguna manera, contribuyamos.

Es comprensible esperar que el proceso de adopción sea gradual y constante, conforme vayan generando tracción las transformaciones económicas y sociales que promete. Por lo anterior, múltiples FinTechs y entidades financieras han comprendido que es el tiempo adecuado para explorar, experimentar, aprender e imaginar un futuro diferente.

Bibliografía

Dávila, J. A. (2017). Blockchain: tecnología capaz de cambiarlo todo. ISTMO

Galloway, S. (2017). The Four: The Hidden DNA of Amazon, Apple, Facebook and Google. Nueva York: Portfolio/Penguin.

Hileman, Garrick. Rauchs, Michel. (2017) Global blockchain benchmarking study. University of Cambridge: United Kingdom.

Schlosser, A. (2018). You may have heard data is the new oil. It's not. Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/data-is-not-the-new-oil/>

The Economist (2017, 6 de mayo). The world's most valuable resource is no longer oil, but data. Recuperado de <https://www.economist.com/leaders/2017/05/06/the-worlds-most-valuable-resource-is-no-longer-oil-but-data>

Entrevistas

Entrevista con Ricardo Arenas, CEO de Tesseract y Francisco Illescas, director de Mercadotecnia. Ciudad de México: IPADE, 22 de febrero de 2018.

Entrevista con Juan Carlos Guillermet, vicepresidente de Producto de Visa México. Ciudad de México: IPADE, 26 de febrero de 2018.

Entrevista con Esteban Marín, cofundador de Dile. Ciudad de México: IPADE, 12 de febrero de 2018.

Entrevista con Martín Mexía, CEO de Payit. Ciudad de México: IPADE, 14 de febrero de 2018.

Entrevista con Reynaldo Pestana Saldanha Gama, manager de Cubo. Ciudad de México: IPADE, 28 de marzo de 2018.

Entrevista con Henry Sraigman, director de Desarrollo de Negocio de RSK. Ciudad de México: IPADE, 15 de febrero de 2018.

NOTA DE CIERRE DE FERMÍN BUENO

El movimiento FinTech en América Latina ha sido favorecido por diversos factores como las cada vez más altas expectativas del cliente, que buscan experiencias más personalizadas y digitalizadas, el crecimiento de la inversión de riesgo en TI en la región, la reducción de barreras de entrada y regulatorias, la popularización y adopción de nuevas tecnologías y la enorme brecha de necesidades insatisfechas que las instituciones financieras tradicionales han permitido o que ni siquiera han identificado adecuadamente. Los nuevos competidores no tradicionales, los que operan bajo la bandera FinTech, están tratando de explotar todo esto, comenzando a arrebatar oportunidades de negocio de los bancos, enfocándose sobre líneas de negocio específicas, desagregando propuestas de valor y sobrepasando a los jugadores tradicionales para atacar nuevas necesidades y mercados.

La industria financiera tradicional esta evolucionando a un ritmo muy rápido para adaptarse a estas nuevas condiciones de mercado, y los actores más avanzados están empoderando equipos para resolver la transformación digital a través de nuevas estrategias de innovación poco convencionales. Algunas instituciones financieras responderán apropiadamente a la avanzada FinTech en la región – como hemos visto a lo largo de nuestra conversación. Muchos de los jugadores de servicios financieros establecidos en la región ya están invirtiendo fuertemente en el sector FinTech, implementando iniciativas de innovación y construyendo departamentos de expertos que les permitan hacer frente a este nuevo entorno de *coopetencia*. Sin embargo, las instituciones financieras que no sepan reaccionar a este entorno de mercado de alta incertidumbre corren el riesgo de caer en la irrelevancia o en posiciones competitivas poco sostenibles o muy comoditizadas.

A pesar de los puntos de confrontación entre las FinTech y los bancos, ambos grupos tienen mucho que ganar al trabajar unidos sobre este camino de doble sentido y esta colaboración puede convertirse en una ventaja competitiva crucial para los actores de ambos lados que se muevan más rápidamente. Las Fintech pueden beneficiarse de la experiencia, el respaldo, los recursos y la seguridad que proporcionan los bancos,

además de que difícilmente estos dejarán de ser los proveedores de la infraestructura que necesitan las FinTechs para existir. De hecho, para muchas FinTechs será su capacidad de aliarse con los actores tradicionales la clave que determine su éxito.

Al mismo tiempo los bancos también pueden beneficiarse a través de alianzas que mejoren su productividad y su tecnología. Tal como abordamos a través de este estudio, al trabajar con startups los bancos pueden ampliar su oferta de servicios a nivel internacional, mejorar sus propuestas de valor, llegar a usuarios antes desatendidos, reducir costes de desarrollo, acceder a nuevas fuentes de ingresos sin tener que invertir en el desarrollo de nuevas infraestructuras, y como no, sobrevivir a la disrupción que ya está experimentando esta industria.

La colaboración entre bancos y las FinTechs no es una relación a corto plazo. Se trata de un proceso multifacético y de constante evolución, donde es importante entender lo que se necesita para mantener una dinámica ganar-ganar y donde realmente se perciban los beneficios de trabajar en equipo. Esta evolución que experimenta el sistema financiero avanza tan rápido que las empresas de servicios financieros deberán ser cautas respecto a los riesgos de la pasividad y/o el entusiasmo hacia la adopción de las nuevas tecnologías FinTech en sus modelos de negocio y propuestas de valor. La forma en que respondan determinará si la tecnología se convierte en una fortaleza para promover el desarrollo o una fuente de estrés y desestabilización.

Ya podemos confirmar que son miles las FinTechs que están cambiando el sector financiero en América Latina, sin embargo no todas tendrán el impacto transformacional sobre el sector. Serán las FinTechs más colaborativas las que ganarán la batalla para emerger como los futuros líderes financieros de la región.

Desde Startupbootcamp FinTech y Finnovista vamos a seguir trabajando para construir puentes y eliminar barreras para que las startups FinTech puedan cambiar el mundo financiero en colaboración con las instituciones financieras, otros corporativos e inversores, y de esta manera crear un mundo mejor.

Fermín Bueno

Cofundador y Managing Partner de Finnovista y Startupbootcamp Fintech en América Latina

ANEXO

Empresas participantes del presente estudio

Alkanza

Andrés Villaquirán | Fundador y CEO

BanregioLABS

Demetrio Strimpopulos | Director

BDEO

Julio Pernía | Cofundador y CEO

Creditas

Sergio Furio | Fundador y CEO

Cubo

Reynaldo Pestana Saldanha Gama | Manager de Operación y Negocios

DILE

Esteban Marín | Cofundador y CEO

Fiinlab

Jorge Gutiérrez | CEO

HSBC México

Juan Carlos Espinosa | Director de Estrategia Digital e Innovación

Payit

Martín Mexía | Cofundador y CEO

RSK

Henry Sraigman | Director de Desarrollo de Negocios

Tesseract

Ricardo Arenas | Cofundador y CEO

Francisco Illescas | Cofundador y Director de Mercadotecnia

Visa México

Juan Carlos Guillermetty | Vicepresidente de Producto

Visa Greater Latin America and Caribbean

Allen Cueli | VP de Relaciones con FinTechs

ALKANZA

www.alkanza.la

Viendo un partido de fútbol, dos amigos tuvieron una revelación, un momento eureka, una ventana hacia la posibilidad que es, o deja de ser, el dinero en el presente respecto al dinero en el futuro, y esa conversación entre gritos de hinchas dio origen a Alkanza, proveedor de servicios de *robo-advisory* para inversión y ahorro. Su particularidad es que utiliza IA para identificar y analizar a sus usuarios y darles recomendaciones personalizadas de acuerdo a sus necesidades financieras, creando portafolios únicos.

Andrés Villaquirán, colombiano formado en el Massachusetts Institute of Technology y Stanford, fundó Alkanza tras escuchar la incertidumbre de su amigo Juan Becerra, quien ignoraba cómo la empresa que contrató manejaba su 401(K), fondo de retiro en Estados Unidos. Andrés vio una oportunidad y decidió usar su experiencia en *machine learning* para fundar una empresa y una aplicación que personalice y simplifique las inversiones de sus clientes.

Empezar no fue fácil: Andrés intentó iniciar en Estados Unidos y México, pero la oportunidad se dio en Brasil con un bróker parte del grupo financiero XP, llamada Rico. Con su nuevo éxito, Alkanza creció y consiguió clientes como Bancolombia, Sura Asset Management, el grupo financiero XP en Brasil, así como la institución financiera más grande de Sudáfrica. Ahora está en cinco continentes y con más de un trillón de dólares: la IA permite que el modelo de Alkanza pueda rápidamente entrar a nuevos mercados internacionales, adaptándose a cambios en leyes, modelos económicos y políticos.

La propuesta de Alkanza es que su tecnología puede analizar las redes sociales y los datos bancarios de sus clientes, o los clientes de sus socios, para analizar y predecir las necesidades de cada usuario.

Alkanza le permite a clientes que tienen 5 millones de pesos o menos la posibilidad de invertir, pues hace que las transacciones sean rentables para la institución financiera socia.

Alkanza es otro ejemplo de cómo la cooperación entre startups y bancos pueden revolucionar una industria completa. Alkanza necesitaba ayuda con su *customer acquisition*. A la vez, muchas instituciones bancarias —aunque podrían eventualmente desarrollar su aplicación propia— tardarían años en desplegar un producto similar e implicaría una inversión de capital significativo. Por eso, colaborar con Alkanza es una opción conveniente para muchas instituciones financieras: estas aportan *customer acquisition* y Alkanza, la tecnología disruptiva.

Esto es buen ejemplo de cómo startups y bancos se benefician al colaborar: ambos tienen algunas fortalezas y debilidades donde el otro puede subsanar. Alkanza muestra cómo la industria financiera está evolucionando con la IA para diseñar productos ágiles y personalizados que permitan aplicaciones sensibles a las necesidades precisas del cliente. El futuro es robótico.

BANREGIOLABS

www.banregiolabs.com

BanregioLABS es un híbrido entre un laboratorio de innovación, programa de aceleración y *Corporate Venture Capital*. Sin embargo, es difícil encapsularlo en una definición rígida por la diversidad de sus enfoques y métodos, ya que experimenta e investiga nuevas tecnologías y maneras de implementarlas para servir mejor a los clientes. Al mismo tiempo, coopera con emprendedores y empresas FinTechs para sus ideas de negocio.

BanregioLABS busca emprendedores a través de *networking* con aceleradoras y fondos para identificar aquellos con los que exista un interés mutuo de colaborar y apoyarlos en el lanzamiento de pilotos. Lo siguiente es ayudar y asesorar en el desarrollo del producto de acuerdo con las necesidades del banco. Para fortalecerse, creó alianzas con varias empresas de Silicon Valley, que aportaron más conocimiento en capacitaciones y diseño bancario. Al final del proceso, BanregioLABS decide si quiere invertir en la startup.

Los resultados de esta iniciativa son extraordinarios. Ha lanzado al mercado varios productos innovadores: HEY, aplicación telefónica que funciona como un banco sin sucursal; COCHI, sistema de ahorro que permite al cliente crear metas de ahorro; COLECTO, un sistema de administración para PyMEs que les permite controlar sus inventarios y medios de pagos; y un motor de pagos propio para Banregio, para mejorar procesos de tarjetas y medios de pago.

Actualmente, BanregioLABS está experimentando con Aura Banregio, el primer *chatbot* que opera en Facebook.

BDEO

www.bdeo.es

BDEO es una FinTech española que está revolucionando la industria de los seguros... industria que no deja de innovar, ya sea en la estructura de pólizas, en nuevos tipos de cobertura o en sus propias soluciones tecnológicas. En ese contexto, BDEO se quiere convertir en un proveedor que solucione los problemas de estas empresas.

Tuvo sus raíces en Noaris, empresa aseguradora que detectó fraudes de asesores y asegurados coludidos para reportar daños inflados, generando egresos desmesurados y cometiendo estafas para remodelar casas. La solución de Noaris fue crear una aplicación a través de la cual el asegurado reportara daños sin la intervención de un asesor. Esta app se llamó «Reparanet», la cual inspiró a Julio Pernía y su equipo para desarrollar BDEO: herramienta de inspección para peritos y aseguradoras que usa conexión remota a través de la cámara del teléfono móvil del asegurado. Julio dejó Noaris para innovar en el peritaje digital, simplificando el proceso de reclamación de siniestros y eliminando tiempos de espera. Con BDEO los ajustadores no se desplazan por la ciudad para asistir el llamado de los usuarios; desde cualquier lugar pueden realizar los ajustes, atender treinta siniestros en lugar de cinco, reducir los costos de inversión para las aseguradoras, ahorrar combustible y disminuir la huella ambiental que hoy generan los autos o motocicletas que los transportan.

Actualmente BDEO explora la posibilidad de ajustadores virtuales y un *chatbot* que, a través

de *machine learning*, sea capaz de reconocer el daño del vehículo sin necesidad de una interacción humana, proporcionando una valuación del daño de forma inmediata.

BDEO, que inició con cuatro personas, se constituyó formalmente como empresa en el 2017. El apoyo de bancos y aceleradoras ha sido vital, así como también el financiamiento del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI). Ha participado en Protechtig en Portugal, Open Sandbox de BBVA, F10 y Startupbootcamp Fin-Tech Mexico City.

Aunque BDEO empezó con una solución para pólizas de inmuebles, cada mercado es diferente y en México lidera un proyecto de seguros de automóviles con Ana Seguros. Esta aplicación funciona para daños menores como cristales rotos y golpes individuales, en donde no hay otro automóvil o personas involucradas —alrededor del 45 % de los siniestros.

Este mismo modelo es replicable para cualquier compañía, pues cada empresa puede agregar su *branding* y colores para que sus clientes tengan la seguridad de estar tratando con su aseguradora. Actualmente BDEO tiene clientes en España, Portugal, Suiza, Guatemala y ya trabaja con ocho compañías en México para pilotear esta tecnología.

CREDITAS

www.creditas.com.br

Creditas es la nueva cara del crédito en Brasil, «préstamos con garantía», que a la fecha ha generado alrededor de 100 millones de dólares en colocaciones. Esta plataforma ha transformado vidas al ofrecer oportunidades de las que carecían quienes estaban condenados a pagar tasas de interés de hasta tres dígitos o para quienes, a esos costos, un préstamo resultaba inimaginable.

Sergio Furio, tras doce años de trabajar en instituciones financieras y consultoría estratégica, encontró una alternativa a esa realidad de sub-bancarización conversando con su pareja, pues constató que sólo un tercio de los bienes muebles (como autos) e inmuebles están apalancados. Vio ahí una oportunidad de negocio, un alto número de prestatarios tienen propiedades —autos o casas— libres de deuda.

Su genialidad fue ver emerger una clara oportunidad para usar estos activos y reducir el alto costo de los préstamos. Así, en el 2012, afianzó Creditas en São Paulo bajo esta bandera que da la bienvenida en su página web: «Revolucionando el préstamo en Brasil. Use su carro o su casa y consiga las mejores tasas».

Creditas desarrolló un modelo para diseñar un marco legal que le permita operar préstamos *end to end*; halló la forma de no estar sujeto a la regulación de captación y colocación de dinero, por lo que no otorga sus financiamientos a través de las cuentas de ahorro de otros clientes —como un banco—, sino de inversiones institucionales.

La empresa, hoy con un equipo de 400 personas, encuentra en la distribución y eficiencia sus dos grandes retos para escalar su posicionamiento en el mercado. En eficiencia, cómo fabricar el crédito, ya cuenta con aliados: los inversores institucionales.

En el segundo tema, cómo encontrar nuevos clientes, Creditas visualiza su oportunidad en *branding* directo: atraer clientes a través de marketing en Google, Facebook u otros canales, y la indirecta, a través de un tercero.

A su vez, el *branding* de terceros los divide en *online* y *offline*. Un ejemplo del primero sería una alianza con Uber, cuyos conductores, en su mayoría, son dueños de la unidad y se les puede ofrecer un crédito.

Para el canal *offline*, Creditas se alió con los arquitectos con los que interactúa el cliente que desea realizar alguna modificación o remodelación en su hogar. De tal modo, cuando el arquitecto presenta su oferta al cliente, la acompaña de una opción de pago: un préstamo con Creditas.

Si bien el modelo de Creditas puede resultar atractivo a otros mercados sub-bancarizados de América Latina, ellos se concentrarán por el momento en Brasil. En el 2017 logró un crecimiento del volumen de negocios de 7x y prevé crecer 30x hacia el 2020.

CUBO

www.cubo.network

Cubo es un *hub* de emprendimiento brasileño que conecta a startups con grandes corporativos. Con sede en São Paulo, inició en septiembre del 2015 respaldada por dos socios fundadores: Itaú Unibanco y Redpoint Ventures.

Al ser una organización sin fines de lucro, depende para su financiamiento de otros patrocinadores, así como del *fee* que pagan las startups por ser residentes de la plataforma que, al ser abierta, permite que los emprendedores se conecten con inversionistas, corporativos importantes, universidades y una serie de actores interesados en el ecosistema de innovación.

A pocos años de su lanzamiento, Cubo ha transformado el ecosistema emprendedor de Brasil y las startups, a su vez, están revolucionando a las grandes organizaciones gracias a su vocación innovadora.

Cubo cuenta con 55 startups residentes en sus instalaciones y ha establecido contacto con más de 850. Para acelerar su crecimiento, varias de ellas han conseguido inversión por unos 150 millones de reales y 70 % de la facturación de algunas startups es resultado de las conexiones hechas por el hub.

El principal objetivo de Cubo para el cierre de 2018 es crecer el tamaño de la empresa cuatro veces para tener 200 startups residentes y cuarenta patrocinadores. Esta meta tiene como base la construcción de nuevas instalaciones que podrían tener 2,000 visitantes diarios y más de 1,250 personas trabajando, publicó la empresa en un comunicado en 2017.



Los colombianos Esteban Marín, Eduin H. Serna y Andrés Hernández fundaron DILE en septiembre de 2017, empresa proveedora de tecnología con una plataforma que ofrece soluciones financieras mediante el análisis predictivo de grandes bases de datos no estructuradas.

Siguiendo un modelo de negocio B2B, los datos que un banco ingresa a DILE son procesados arrojando resultados en reportes, dando predicciones. No intervienen personas, por lo que el cliente sólo debe preocuparse por la información que alimenta. Por una cuota mensual se tiene acceso a la plataforma que soluciona este proceso a través de algoritmos. Esto permite a las empresas/compañías afiliadas a DILE conocer a sus clientes y predecir cuál será su comportamiento para ofrecerles servicios específicos. Para desarrollar lo anterior y probar su tecnología, esta FinTech tiene también programas piloto en otros sectores, como *retail*, salud, transporte y telecomunicaciones.

La idea de crear esta empresa surgió tras detectar la necesidad de transformar los procesos de la industria financiera, rezagada en innovación tecnológica los últimos cincuenta años. De esto se deriva que la principal innovación de DILE sea la implementación del motor *deep machine learning* (DML), IA con base en aprendizaje por refuerzo con más de 700 modelos de *machine learning* (ML) y estrategia evolutiva, mejorándose así constantemente sobre la información que procesa. Esto se vincula a otro concepto básico de ML conocido como «aprendizaje no supervisado», esto es cuando ya no se le enseña a la máquina, si no que ésta aprende por ella misma y sobre ese aprendizaje genera inferen-

cias y enriquece la experiencia de los clientes, sin que el ser humano intervenga en el proceso.

Más allá de un desarrollo de *business intelligence data transformation*, DILE contribuye a mejorar eficiencias generando un Capital del Conocimiento.

Con respecto a los clientes, DILE tiene dos tipos de acercamiento. Por un lado, están las empresas que ya tienen una necesidad específica en su mercado; por el otro, compañías que quieren acercarse a la tecnología, pero no saben en qué les puede ayudar. Eduin H. Serna, cofundador y CTO de DILE, explica que una vez que hacen la implementación y un piloto hipotético con resultados, el cliente otorga datos reales y se lanza el piloto para saber qué tan efectiva es la herramienta. A esta etapa se le llama «entrenamiento» y la efectividad de la empresa no solo está en los resultados de su IA sino en el tiempo de entrega pues, por ejemplo, mientras una institución financiera ejecuta una acción parecida entre seis y doce meses, DILE lo hace en semanas.

Si bien las startups de la industria FinTech tienen capacidad de levantar millones de dólares de fondos de capital de riesgo, DILE ha buscado financiarse sola, con solo una primera inversión de 3,000 dólares al inicio. Actualmente opera con flujos positivos y sigue financiando el desarrollo de tecnología con los ingresos que generan sus ventas.

DILE es la apuesta de América Latina para cambiar la industria financiera a través de la inteligencia artificial.

FIINLAB

www.fiinlab.com

Fiinlab, laboratorio de innovación de Gentera con fuerte enfoque en la inclusión financiera, tiene su éxito y fortaleza en la colaboración con sus *partners*, startups de su red y de otras aceleradoras. Uno de sus principales intereses es producir proyectos internos, inspirando a quienes integran Gentera a traer ideas y crear propuestas siguiendo tres ejes como estrategia de innovación: 1) Intraemprendimiento, 2) *Corporate Venture Capital* (CVC) y 3) Cooltura de innovación.

El intraemprendimiento es como un *venture builder* y usa recursos internos para construir iniciativas desde cero hasta llevarlas a piloto, *spin-off* o integrarlas a alguna de las empresas del grupo, transformando el *mindset* corporativo.

En el eje *Corporate Venture Capital*, se evalúa e invierte en la startup de acuerdo con sus valores, estrategia y capacidad de construir y ejecutar visión disruptiva en la industria.

Finalmente, cooltura de innovación es la creación de una comunidad emprendedora y su vinculación con el grupo y el propio sistema emprendedor.

En su forma de operación, Fiinlab contacta a las aceleradoras y a través de ellas se vincula con startups que le interesan. Interactúan, las clasifica y evalúa para identificar en qué etapa de madurez se encuentra cada una. En ciertos casos, si hay *fit* entre lo que necesita Gentera y lo que la startup ofrece, el nexo creado a través del laboratorio de innovación se consolida en inversión. En pocas palabras, Fiinlab es un

puente entre Gentera, los clientes y startups con el fin de ayudarlas y colaborar en su crecimiento.

Si se encuentran en fase temprana, las vincula a organizaciones como Startupbootcamp FinTech Mexico City, MassChallenge o Village Capital para su aceleración.

Para impulsar startups con prototipos avanzados que ya son funcionales, Fiinlab trabaja con ellas para crear un piloto dándoles acceso a su espacio de oficina, clientes, conexión a su propia tecnología mediante un *sandbox* y APIs para ayudar a la empresa a madurar su prototipo. Posteriormente, evalúa los resultados y trabaja con el equipo para definir los siguientes pasos.

En cuanto a equipos maduros con ideas de impacto social que ya tienen tracción y un talento capaz de ejecutarlo, Fiinlab invierte en ellos como un socio estratégico para acelerar la iniciativa.

Al formar parte de la estructura de Gentera, Fiinlab puede aportar a las startups los recursos de la institución financiera, acceso a su infraestructura —incluyendo la parte digital—, contacto con sus clientes y compartir el *know-how*. A su vez recibe ideas innovadoras de los emprendedores para incorporarlas a sus proyectos internos, generando así la cooltura de innovación.

Anualmente, Fiinlab tiene cinco inversiones y siete intraemprendimientos.

HSBC MÉXICO

www.hsbc.com.mx

La efervescencia del ecosistema emprendedor en México, uno de los setenta países donde trabaja la marca, capturó la visión de directivos de HSBC y los llevó a tender el puente innovador al sumarse a Startupbootcamp FinTech, la red global de aceleradoras que, en colaboración con Finnovista, lanzó su primer programa de aceleración en América Latina a principios de 2017, y luego un programa de escalamiento a finales de ese mismo año. Ambos programas tienen como base la Ciudad de México.

La inmersión de HSBC México en ese ambiente emprendedor que privilegia la tecnología financiera, lo llevó a mirarse a sí mismo y darse cuenta de la necesidad de renovarse digitalmente. Así, HSBC México entabló un *partnership* formal con Startupbootcamp FinTech, por ser la única aceleradora cien por ciento dedicada al tema. Su participación fue activa, formando parte en la definición misma de temáticas consideradas relevantes desde el punto de selección de startups, tales como iniciativas relacionadas con biométricos, IA o *machine learning*, por decir algunos.

Previamente, la institución financiera entabló una relación con una empresa que en cinco años evolucionó hasta convertirse en un proveedor tecnológico del sector. El beneficio se concretó con el producto HSBC Control Total, lanzado en 2017: una aplicación que permite controlar de forma total las tarjetas de crédito y débito de los clientes del banco con un solo botón, deshabilitar su uso sin cancelarla y volverla a habilitar de la

misma forma; además, definir en qué establecimientos pueden ser usadas, incluso en qué ubicación geográfica, lo cual proporciona a sus clientes total control y seguridad.

Esto nos muestra que la forma de colaboración ha sido sumando a las FinTechs como socias tecnológicas de HSBC México, donde la aportación de cada uno de los participantes da valor a la ecuación de atender con mayor eficacia, flexibilidad y seguridad al cliente.

Ser socio o proveedor tecnológico de las instituciones financieras es el esquema más recurrente en la era de la transformación digital. Si el modelo de negocio de una empresa FinTech es de consumo masivo o si busca captar recursos, necesariamente requiere de la colaboración de un banco o una institución que les permita realizar estas funciones, lo que abre la discusión del esquema *Open Banking*, donde todavía no hay reglas completas.

HSBC México apuesta a colaborar con empresas FinTech a modo de aliados tecnológicos, en vez de crear programas propios. Actualmente está en la fase de establecer programas piloto con algunas startups de la primera generación de Startupbootcamp FinTech Mexico City.

PAYIT

www.payit.mx

Existe una app que revoluciona las finanzas, desaparece el efectivo y ofrece a cambio una solución digital, ágil y sencilla, para que todas las personas puedan tener acceso a su dinero. Se llama Payit y está disponible gratuitamente para IOS y Android. Todo inició en agosto de 2016 gracias a una inversión de capital semilla de 350,000 dólares otorgados por Grupo MAPS e Invento.

Hoy, para acceder a Payit, basta descargar la app, crear un usuario y vincularla a una cuenta bancaria de crédito o débito. Desde ese momento, se pueden hacer transferencias de dinero a cualquier contacto en el directorio móvil. La plataforma no funciona como una empresa de servicios financieros, sino que resguarda el dinero que los usuarios tienen en su cuenta Payit, una cuenta bancaria intermediaria. Al momento en que los usuarios requieren hacer uso del efectivo, Payit transfiere ese dinero a la cuenta vinculada.

Martín Mexía, CEO de Payit, imaginó, creó y desarrolló con su equipo esta plataforma móvil de pagos digitales que, a su juicio, atiende las necesidades que ni la banca móvil ni terminales portátiles resolvían.

Con Payit se transfiere dinero a cualquier persona desde dispositivos móviles y teléfonos inteligentes. Los pagos que se pueden realizar van desde servicios del comercio informal, como una lavada de auto, hasta reembolsarle a un amigo algún préstamo en efectivo para pagar una cuenta en conjunto.

Los receptores de la transacción no tienen que ser forzosamente usuarios de la aplicación, porque las transacciones se pueden hacer a través de un mensaje de texto, correo electrónico o la CLABE interbancaria.

El servicio de Payit es gratuito para los usuarios. Revisar el balance de saldo y hacer transacciones con tarjeta de débito o recargas no tiene costo. El modelo para ganar dinero y capitalizar el negocio es a través de comisiones por pagos, con tarjeta de crédito (3%), con American Express (5.5%), al transferir el saldo a una cuenta bancaria (7.50 pesos) y en el pago de servicios afiliados (9.00 pesos). Además, los usuarios de la aplicación pueden utilizarla sin estar afiliados a ninguna institución financiera y recibir dinero en efectivo por medio de una tarjeta de pago electrónico, que puede no estar asociada a la banca comercial.

De esta forma, una persona que no estaba bancarizada, hoy ya acepta pagos digitales y puede acceder a su dinero con una tarjeta de débito que tramitó en cinco minutos. Al día de hoy, Payit tiene más de 105,000 usuarios y más de 117,000 transacciones realizadas, que equivalen a 26 millones de pesos transaccionados desde agosto del 2016. La empresa crece 25% al mes y obtiene 2.5 millones de pesos en transacciones en promedio mensual.

La meta es alcanzar un millón de usuarios al finalizar 2018 y 7 millones en cinco años.



www.rsk.com

Nacida en Argentina en el 2016, RSK es la primera plataforma de contratos inteligentes asegurada por la red *bitcoin*. Inició operaciones con financiamiento de 1 millón de dólares, teniendo entre sus inversores a Digital Currency Group, Coinsilium y Bitmain Technologies, una de las entidades de minería de hardware de *bitcoin* más importantes del mundo.

Bajo el modelo B2B y B2B2C, el objetivo de RSK es añadir valor y funcionalidad a la red *bitcoin* al permitir *smart contracts* –códigos informáticos que permiten verificar y hacer cumplir un contrato de manera automática sin la intermediación de personas–, pagos instantáneos y una mayor escalabilidad.

Si bien el *bitcoin* no provee una funcionalidad de contratos inteligentes, sí cuenta con la solidez, robustez y la eficiencia tecnológica como red de *settlement* o conciliaciones necesarias para la implementación de estos contratos donde, al cabo de sesenta minutos, las transferencias son irreversibles.

Soportando el protocolo de *bitcoin* está la tecnología *blockchain*, una gran base de datos descentralizada que registra en forma de cadena de bloques la información de las transacciones digitales.

Para asegurar su sistema, RSK usa el desperdicio criptográfico del sistema de *bitcoin* y añade una nueva capa de protección usando su propia tecnología. Para conectar los contratos inteligentes con la red *bitcoin*, RSK usa la tecnología de *merge mining* y *side chain*.

El *side chain* involucra una *blockchain* primaria –la gran red pública del ecosistema *bitcoin*– y una *blockchain* secundaria, que es propiamente la de RSK. De esta forma la empresa trabaja como un *side chain* que le permite utilizar la moneda nativa de la *blockchain* primaria sin necesidad de crear una nueva criptomoneda. Uno de los valores diferenciales del protocolo RSK es que no genera un valor especulativo porque no acuña ni tiene monedas previamente minadas.

RSK funciona como una red que genera impacto social, como se menciona en la cita de su página web: «Nos comprometemos a crear un sistema financiero más accesible, flexible e inclusivo que mejore la vida de millones de personas».

Un ejemplo concreto es un programa de fidelización implementado en el equipo de ventas de un banco argentino para el que RSK desarrolló una *wallet* que en lugar de *bitcoins* tiene puntos de ese banco que se pueden consultar de manera transparente.

RSK actualmente coopera con partners especializados en un proyecto educativo dirigido a enseñar y crear más conocimiento común sobre *blockchain* y contratos inteligentes.

RSK ejemplifica que la cooperación entre startups y empresas tradicionales no solamente puede potenciar la iniciativa, sino también al banco... y más allá, al mundo mismo.

TESSERACT

www.tesseract.mx

Daniel Arenas —emprendedor y exdirector de Seguridad de Información en Conecta Soluciones Tecnológicas, empresa que ofrece soluciones digitales al sector bancario de México y Latinoamérica— creó Tesseract en octubre de 2016, como una solución al problema de la ciberdelincuencia en México.

Tesseract es una empresa de seguridad digital con tecnología que encripta información con cifrado alfanumérico y *soft tokens*, los cuales se validan a través de un PIN ligado a un *smartphone*.

El equipo directivo de la empresa tiene más de diez años de experiencia en el sector financiero y ha participado en el desarrollo de la banca móvil en México. Además de Daniel Arenas, sus fundadores son Daniel Guzmán, Daniel Mendieta y Francisco Illescas, director de Mercadotecnia, quienes tras participar en Startupbootcamp FinTech Mexico City en 2017, recibieron 15,000 euros para invertir en su iniciativa.

Al ser Tesseract un *spin-off* de Conecta, su mercado natural es el sector financiero; sin embargo, sus soluciones de ciberseguridad pueden aplicarse y adaptarse a las necesidades de todo tipo de empresas, como hospitales, telecomunicaciones y servicios de gobierno, entre otras.

Su oferta se distingue por brindar servicios de seguridad digital accesibles para pequeñas empresas. Su diferenciador es la flexibilidad de rentar la infraestructura de seguridad y la atención a la medida de las necesidades de cada cliente.

El servicio consiste en una membresía de cifrado de información, bajo la premisa de que no es necesario adquirir infraestructura de seguridad costosa ni desarrollar un software especial. Tesseract ofrece todo en uno y presenta soluciones de seguridad que integran equipo, software, capacitación, mantenimiento y actualización, con base en *cloud*, en un solo paquete.

Tesseract ve en el sector microfinanciero un mercado de alto potencial tanto por el número de sociedades de ahorro que hay en México, como por la necesidad de estas unidades de adquirir soluciones de cifrado de información; igualmente, ofrece a startups de servicios financieros atención especial con productos y esquemas con pagos parciales y flexibles para ayudarlas a cumplir con los requerimientos legales y nuevas legislaciones. La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), que supervisa a más de 5,000 entidades financieras en México, sumará a las FinTech debido a la aprobación de la Ley FinTech en marzo del 2018, año en el que Tesseract suma en su cartera a ocho clientes: dos bancos, dos cajas de ahorro, dos Sofipos y dos FinTech. El CEO proyecta cerrar el año con seis clientes más y duplicar la utilidad de 2017, alrededor de 4 millones de pesos.

Actualmente Tesseract trabaja, como decíamos anteriormente, con *soft tokens* y el siguiente paso involucra el uso de biometría facial, reconocimiento de voz e incluso de comportamiento.

VISA MÉXICO

www.visa.com.mx

En un país como México, donde 61% de los adultos no tienen cuenta bancaria y hay desconfianza por las transacciones digitales, Visa juega un rol fundamental.

En el 2014 se lanzó «Saldazo», iniciativa que fomenta la inclusión financiera a través de una tarjeta de débito que se adquiere en Oxxo y que Banamex emite bajo la plataforma Visa. A la fecha, Saldazo ha sumado a más de 6 millones de personas a la banca formal.

Atrás han quedado herramientas tan conocidas como los cheques y el efectivo. Hoy Visa le apuesta a innovaciones que promuevan el uso de tecnología en los pagos de forma segura y que, eventualmente, no solo disminuyan el uso del efectivo, sino hasta de la tarjeta física con transacciones digitales.

Así fue como en 2018 Visa se alió con Samsung Pay, una aplicación precargada en los celulares de gama alta de la empresa que convierte el dispositivo en un método de pago. De esta forma, el consumidor puede llegar a cualquier comercio que tenga una terminal con lector de banda magnética y/o tecnología sin contacto y, para pagar su consumo, aproxima su teléfono a la terminal, la aplicación pide una autenticación de la compra, que se hace con la huella del usuario y el plástico nunca salió de casa, lo que reduce la posibilidad de pérdida o robo.

También Visa apoya los esfuerzos y disrupción de empresas como Clip, iZettle, Billpocket, entre otras, que ofrecen terminales, punto de venta para negocios que requieren una terminal bancaria

pero no pueden costear la implementación de un equipo bancario. Estas iniciativas de emprendimiento FinTech permiten incrementar los puntos de venta y aceptación en el país ofreciendo soluciones que se adapten a las necesidades de micro y pequeños negocios, convirtiéndose en agentes de cambio para México.

Entre las iniciativas de Visa está el colaborar con Startupbootcamp FinTech en América Latina, que no solo se convierte en una aceleradora enfocada en el sector FinTech, sino un semillero de posibilidades para las instituciones financieras; lanzó también con Finnovista la competencia *Visa Everywhere Initiative* para convocar a los emprendedores a resolver retos que les presenta la compañía. Además, creó el portal *Visa Developer Center*, donde cualquier emprendedor FinTech puede explorar las 200 APIs y las más de treinta soluciones que pueden ayudar a sus proyectos pero, sobre todo, su plataforma *Visa Developer Platform* busca convertirse en un *marketplace* donde emprendedores, bancos y cualquier desarrollador independiente pueda generar innovaciones.

En pleno 2018, Visa es una empresa con presencia global que atiende a millones de usuarios gracias a sus aliados estratégicos: los bancos, comercios, gobiernos y FinTechs de cada región. Al ser el jugador principal en su mercado, como compañía global de tecnología de pagos, tiene la responsabilidad de continuar la innovación de los servicios digitales en la industria financiera.

VISA GREATER LATIN AMERICA AND CARIBBEAN

www.visa.com/everywhereinitiative

Visa es de las primeras FinTechs en el mundo.

Nació en 1970 en San Francisco, California y su programa *Visa Everywhere Initiative* (VEI), implementada por el área de *Product Solutions & New Enablers*, fue lanzada en conjunto con Finnovista, una organización de impacto que diseña y ejecuta programas de innovación abierta en FinTech en Europa, América Latina y África.

La convocatoria, a la que se inscribieron más de 250 startups, arrancó en junio de 2017 buscando a las mejores startups FinTech de América Latina. De estas se seleccionaron cincuenta, las cuales participaron entre agosto y septiembre en eventos semifinales en Ciudad de México, Buenos Aires, Santiago de Chile, Bogotá y São Paulo, donde fueron seleccionados dos finalistas de cada país.

Visa mantiene contacto con las diez empresas finalistas de su programa bajo un esquema de colaboración de capacidades complementarias y, gracias a este y otros programas, tiene distintos casos de éxito FinTech.

En Argentina destaca Increase, empresa bonaerense que creó un tablero de control para los comercios por el que se aceptan distintos medios de pago, además de ayudar a las empresas al manejo contable y a organizar el flujo de caja. Increase ganó en noviembre el *Visa Everywhere Initiative* América Latina.

A través del *Visa Everywhere Initiative*, destacaron en México: Úniko, una mesa de regalos *online* que se transforma en efectivo, y Ūbank, originada en Chile, pero también operando desde México. ŪBank es una solución que, a través de una API, permite automatizar el ahorro haciendo uso de técnicas, elementos y dinámicas del

comportamiento o estilo de vida de los usuarios. Por ejemplo, Ūbank permite establecer reglas de ahorro vinculadas a placeres culposos o ciertos eventos: si México gana un juego del Mundial, el usuario ahorra cincuenta dólares para viajar. Este tipo de esquemas sirven para motivar al cliente en contextos tradicionalmente no lúdicos.

En América Latina, Alegra y Organízame, finalistas de *Visa Everywhere Initiative* de Colombia y Chile, respectivamente, son ejemplos más tradicionales del uso de la tecnología, las cuales tienen sistemas para ayudar en el tema contable a PyMEs. También están los casos de Bankity, que ayuda al manejo de finanzas personales; T&E Express, para el manejo de gastos de viaje de corporativos; Safe, que ofrece tecnología biométrica para autenticar a los clientes; Vérios para automatizar inversiones personales; y Pipol, plataforma de pagos.

Hace cuatro años, Visa lanzó la página web *developer.visa.com – Visa Developer Center–*, donde comparten sus capacidades a través de APIs. En el sitio se puede crear un usuario y tener acceso a la documentación de los diferentes servicios.

Impesa, empresa de Costa Rica, creó un *chatbot* en cinco semanas y utilizando los APIs de Visa integró esa funcionalidad. Ahora comenzaron a ofrecerlo a otros bancos. A través de *Visa Developer Center*, la compañía busca transformar la forma en que conecta con los socios –desde geolocalización hasta alertas en tiempo real y *tokenización*– al dejar disponibles su red y activos de valor agregado como APIs.

Visa nos enseña que la innovación es una historia sin final... sigue... y sigue... y sigue.