

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Oportunidades y espacios de cooperación entre las Fintech y la banca  
comercial en el Perú**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión  
presentado por:

CASTRO CARBAJAL, Flor de María Elisabeth

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachiller en Gestión  
presentado por:

MONTORO BÁEZ, Johnny Daniel

Asesorados por: Lic. Agnes Franco Temple

Lima, marzo de 2020

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema de Investigación.....	3
2. Justificación del Estudio.....	4
3. Objetivos y preguntas de investigación.....	5
3.1. Objetivo General.....	5
3.2. Objetivos Específicos.....	5
3.3. Preguntas específicas.....	6
4. Viabilidad.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	8
1. Las Fintech:.....	8
1.1. Startups como unidades mínimas de Emprendimiento.....	8
1.2. Conceptualizando el término Fintech.....	13
1.3. Las Fintech en el Perú.....	17
1.4. Marco Regulatorio Fintech.....	18
2. Banca Comercial.....	19
2.1. Operaciones y servicios financieros de la Banca Comercial.....	20
2.2. Canales de distribución de la Banca Comercial.....	22
2.3. Situación actual y desafíos de la banca comercial.....	22
2.4. Banca Digital y estrategias de innovación.....	23
2.5. La banca comercial en el Perú.....	24
3. Cooperación Empresarial.....	25
3.1. Concepto de Cooperación Empresarial.....	25
3.2. Clasificación de los acuerdos de Cooperación Empresarial.....	26
CAPÍTULO 3: LAS FINTECH Y LA BANCA COMERCIAL EN EL PERÚ: ESPACIOS Y OPORTUNIDADES DE COOPERACIÓN.....	30
1. La relación entre la Banca Comercial y Las Fintech.....	30
1.1. Tipos de relación entre la Banca Comercial y Las Fintech.....	31
1.2. Cooperación Entre la Banca Comercial y Las Fintech.....	33
2. Oportunidades de cooperación entre la Banca Comercial y las Fintech en el Perú.....	37
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	43
1. Conclusiones.....	43

2. Recomendaciones .....	47
REFERENCIAS .....	49
ANEXO A: Clasificación Fintech .....	55
ANEXO B: Composición Fintech Latinoamérica .....	57
ANEXO C: Las Fintech en el Perú.....	58
ANEXO D: Servicios y Productos de la Banca Comercial .....	59
ANEXO E: Servicios de la Banca Comercial en el Perú .....	61



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Operaciones y Servicios de la Banca Comercial.....	21
Tabla 2: Omnicalidad de la banca comercial en el Perú.....	25
Tabla 3: Intersección de servicios y productos de la Banca Comercial y las Fintech... 30	
Tabla 4: Cooperación entre las Fintech y la Banca Comercial en el Perú.....	38
Tabla 7: Cooperación entre las Fintech y la Banca Comercial en el Perú (continuación) .....	40



## RESUMEN EJECUTIVO

El sector financiero peruano está enfrentando la innovación tecnológica, el cambio digital y el dinamismo en las preferencias de los consumidores, lo cual pone en jaque su modelo de negocio; y, en este escenario, aparecen nuevos competidores con un enfoque tecnológico e inclusivo, debido a que se preocupan por suplir las necesidades financieras de los sectores menos atendidos en el mercado bancario y agilizar los procesos en los servicios que ofrece. A estos competidores se les conoce como las Fintech; las cuales compiten con los modelos de negocio ya consolidados, en específico la Banca Comercial, porque comparten el mismo *target* en sus modelos de negocio: personas naturales; y MYPES o pequeñas empresas, entre las más importantes. Es así como surge la preocupación en torno a la coexistencia de estos dos modelos de negocio donde, gracias a la cooperación, se puede compartir capacidades y recursos a favor del desarrollo de ambos.

En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo general detectar las oportunidades y espacios de cooperación que pueden surgir entre las Fintech y los Bancos Comerciales en el Perú. Para cumplir con este objetivo, se inicia el estudio con el desarrollo de un marco teórico con los conceptos para comprender, primero, las características y funciones de las Fintech desde la perspectiva de la innovación (como startup), como participantes del sistema financiero atendiendo necesidades de ese mercado; y, segundo, describir las funciones de la banca comercial, e identificar las funciones y *target* que ambos comparten, para identificar espacios de cooperación mutua.

En cuanto a las Fintech, se partirá desde el tipo de emprendimiento que implican, en este caso las Startup, su definición, sus principales atributos; las características del ecosistema en el que se desarrollan, y su principal clasificación para pasar propiamente a desarrollar el concepto Fintech, en el cual se encontrará la definición, los principales tipos de Fintech, sus particularidades y contribuciones en el mercado financiero; entre ellas, su formación en el Perú.

En cuanto, a la Banca Comercial se desarrollarán los principales productos y servicios que ofrece, sus canales de distribución, su situación actual y desafíos, su reacción a los cambios tecnológicos bajo la banca digital y sus estrategias de innovación; finalizando con su estructura básica en el mercado peruano. En cuanto, a la cooperación se desarrollará la definición del concepto y su clasificación. Con el fin de poder vincular los conceptos identificados y explicar cómo, a través de estrategias de cooperación, ambos modelos de negocio pueden generar oportunidades y espacios de cooperación con base en los espacios que surgen gracias a la cartera de productos y servicios de ambos a nivel Perú. Teniendo como resultado, como se desarrolla en

esta tesina, la cooperación principalmente en: (i) Financiamiento; (ii) Asesoramiento e Inversión; (iii) Pagos y transferencias; (iv) Finanzas Personales; y (iv) Criptomonedas y Blockchain.



## INTRODUCCIÓN

La disrupción y transformación digital está predestinada a dar un cambio en la forma en que los negocios se realizan, sin importar el sector económico en el que se encuentren. Precisamente, uno de estos es el correspondiente al sector financiero, que se ha visto forzado a experimentar un conjunto de cambios e innovaciones propios de la incorporación de un nuevo fenómeno a su industria: el fenómeno Fintech (Bosch & Bosch, 2016).

Durante un largo periodo, la Banca Comercial y su modelo de gestión se ha posicionado adecuadamente en el sector financiero a nivel global; tal es el caso de Perú que “durante los últimos cinco años se incorporaron 1,2 millones de deudores al sistema financiero, alcanzando los 6,9 millones de personas naturales con crédito a diciembre de 2018” (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018, p.3). Lo cual evidencia la supervivencia y crecimiento en el uso de los servicios y productos que ofrece.

Sin embargo, surgen nuevos requerimientos por parte de los mercados globales, entre ellos la innovación constante y la tecnología (Gutiérrez, 2017), lo cual ha ocasionado el debilitamiento de un modelo que, si bien ha brillado por su superación en momentos de crisis, no tiene una capacidad de respuesta rápida a los constantes cambios que se están experimentando hoy en día.

Ante ello, las Fintech nacen como una opción que cubre aquellas debilidades expuestas por la Banca Comercial, pero no solo en el mundo sino también en el Perú. De hecho, este tipo de empresas son consideradas como emprendimientos que utilizan de manera intensiva la tecnología e innovación, y se caracterizan por su ágil capacidad de respuesta para poder cubrir aquellas nuevas necesidades (Cuya, 2016).

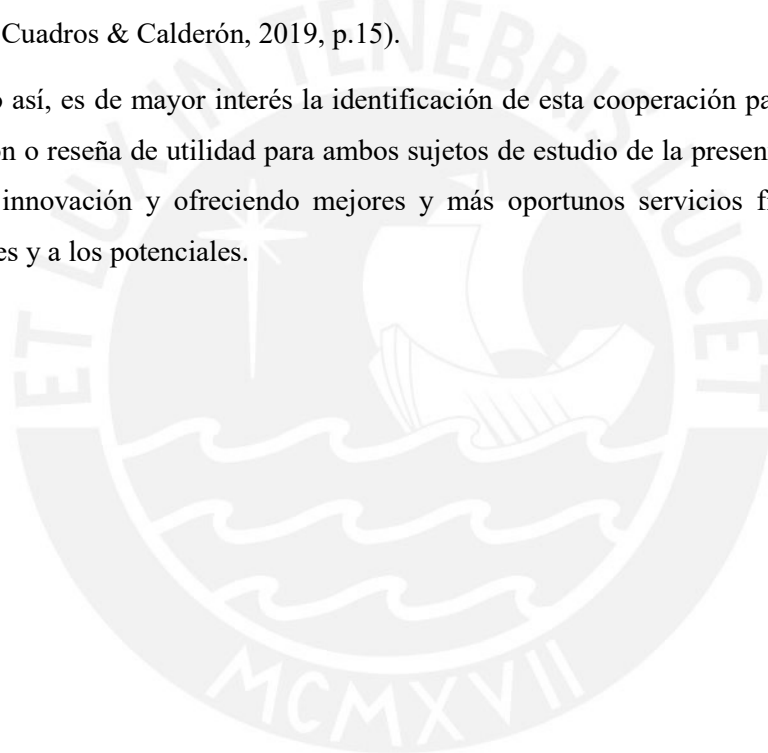
Ahora bien, la aparición de este nuevo modelo de negocio ha supuesto una amenaza significativa para el negocio de la Banca Comercial, pues es visto como un sustituto de esta (Espinal, 2018). Así mismo, el crecimiento exponencial que han empezado a experimentar las empresas Fintech en el mundo en un corto periodo de tiempo (aproximadamente 800% en la última década) han encendido las alarmas de la Banca Comercial, razón por la que comenzaron a emprender acciones en contra de esta naciente industria (Varas, 2017).

Esta amenaza es reafirmada por Soto (2018), quien menciona que estos dos modelos de negocio son rivales por naturaleza, sin opción a que entre ellos se dé algún otro tipo de relación. Sin embargo, existe otro grupo de autores como Espinal (2018), Suárez (2018) y Soto (2018) que defienden la posibilidad de cooperación entre ambas entidades bajo una perspectiva flexible.

En ese sentido, la presente investigación tiene la motivación de brindar una perspectiva cooperacional entre estos dos sujetos del sector financiero y así determinar aquellas oportunidades y espacios de unión que beneficien a ambos; específicamente en el contexto peruano, debido a que es un país en constante crecimiento y con un proceso más lento al incorporar las nuevas tendencias digitales.

En nuestro país, la discusión llegó tarde. Entre 2015 y 2016, solo un puñado de las más grandes empresas que operaban localmente proyectaron nuevas formas de creación de valor, e iniciaron el desarrollo y algunos proyectos aislados, para incorporar nuevas tecnologías o procesos disruptivos en sus organizaciones (...) pero recién desde 2017, el tema ingreso a las agendas corporativas, aunque con cierta confusión y ruido (Muñoz-Najar, Cuadros & Calderón, 2019, p.15).

Siendo así, es de mayor interés la identificación de esta cooperación para una posterior implementación o reseña de utilidad para ambos sujetos de estudio de la presente investigación, acelerando la innovación y ofreciendo mejores y más oportunos servicios financieros a los clientes actuales y a los potenciales.





# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Problema de Investigación

A lo largo de los años, la gestión de la banca comercial ha sido considerada eficiente en la gestión de su modelo negocio, el que ha ido evolucionando y adecuándose a los cambios en el mundo de los negocios, y a la par atendiendo eficientemente las necesidades de sus segmentos específicos de clientes. Este hecho le ha permitido consolidarse en el sector empresarial y financiero, al punto de considerarse su imposición no solo en sus productos y servicios, sino también sus procesos, términos y condiciones, hacia sus clientes. Por ejemplo, los bancos comerciales, ejercen cierto poder para influir en el precio del producto que ofrecen a sus clientes, a pesar de que el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) de manera diaria fije una tasa de referencia para las operaciones pasivas y activas del banco (Tejeda, 2018, p.12).

Si bien es cierto, lo anteriormente mencionado no parece ser negativo, puesto que las bases de la Banca Comercial han sido lo suficientemente sólidas como para sobrevivir al paso del tiempo y las dificultades; dadas las tendencias presentes en los mercados, a los avances vinculados a la tecnología, la innovación y la disrupción digital, este modelo estaría encaminado a afrontar diversos retos para su adaptación rápida al cambio; caso contrario, al no innovar se estancaría debido a que “la innovación es una fuente dinamizadora de todo el universo empresarial y eleva los aspectos sustanciales para fomentar un crecimiento a futuro” (Hernández, Cardona & Raad, 2016, p.244)

En este contexto surgen nuevos instrumentos financieros y nuevos modelos de negocio en el mercado financiero, las denominadas Fintech (abreviatura de Finanzas & Tecnología) como opción innovadora a algunos productos y servicios brindados por la banca comercial. Chishti, Barberis y Vidal (2017) mencionan que: “empresas Fintech buscan optimizar segmentos particulares de la cadena de valor financiera (ya sea en las transferencias, los préstamos o en el proceso de pagos) y ofrecen sus servicios especializados vía API” (p.29).

Estos nuevos instrumentos y modelos de negocio buscan centrar su foco de atención en las necesidades de sus clientes, desde la experiencia de estos, así como también penetrar mercados en los que la banca tradicional ha mostrado reticencia (Soto 2018). Las Fintech “identifican los problemas de los clientes y los solucionan con tecnología, por tal razón, son propuestas de valor escalables e innovadoras” (Cuya, 2016, p. 2).

Complementando a lo ya desarrollado, Soto (2018) menciona en su investigación que:

El sector bancario por tradición se ha centrado en los productos y servicios que ofrecían por encima de las demandas del cliente. Esto cambió radicalmente con la entrada de la estrategia centrada en el consumidor, que se ha producido en esta nueva era digital, donde satisfacer las necesidades y exigencias del cliente se han convertido en una práctica vital para la supervivencia y rentabilidad de las entidades bancarias (p.21).

Ahora bien, desde su aparición, las Fintech han sido concebidas por la banca tradicional como una amenaza a su modelo de negocio, hecho que deja entrever el autor Espinal (2018) al mencionar lo siguiente:

El sector financiero tradicional es consciente del cambio que se está gestando en la actualidad, y más aún del riesgo que para él representa el surgimiento de las empresas Fintech. Por eso ha emprendido diferentes acciones con el fin de salir al paso de esta nueva amenaza (p.9).

Sin embargo, y a pesar de que esta última es la perspectiva mayormente difundida en el mercado, el punto de partida de esta investigación es encontrar oportunidades en las que ambos modelos de negocio puedan converger y beneficiarse mutuamente para la consecución de sus objetivos empresariales y en beneficio de sus clientes.

Dentro de estas oportunidades podemos encontrar que, por el lado de las Fintech, pueden beneficiarse de la Banca Comercial, por ejemplo, de la experiencia en realizar operaciones bancarias y de su extensa base de clientes; por el lado de la Banca Comercial, puede beneficiarse de la tecnología avanzada, para así reducir sus costos de desarrollo y encontrar nuevos modelos de negocio sin tener que invertir tanto (Chishti et al., 2017, p.29).

En este contexto, es importante resaltar que esta investigación pretende encontrar las oportunidades y espacios de cooperación entre la Banca Comercial y las Fintech, bajo la existencia de ventajas y factores inherentes a cada uno de estos negocios, y sin perder de vista la regulación que los afecta.

## **2. Justificación del Estudio**

El fenómeno Fintech es considerado como uno de los más importantes de la última década a nivel global. Para el inicio del 2017, se contaba con más de 8800 empresas Fintech, con una tasa de crecimiento promedio anual del 19.6% (Silva & Ramos, 2017, p.10).

Así mismo, Varas (2017) afirma que:

Las Fintech han tenido un crecimiento vertiginoso alrededor del mundo; haciendo que las inversiones privadas en estas empresas disruptivas pasen de alrededor de 2.1 billones de

dólares en dicho año, a 16.6 billones de dólares para el cierre del año 2017; es decir, un crecimiento de unos 800% en los últimos 7 años (p.5).

En América Latina, según el informe del Banco Interamericano de Desarrollo y Finnovista (2018), existen 1166 emprendimientos Fintech solo en América Latina. Así mismo, el 46% de los emprendimientos tienen como público al mercado de consumidores personales (27%) y Pymes (19%) sub bancarizadas o no bancarizadas; reflejo del apoyo a la inclusión financiera de sectores menos satisfechos. En el caso peruano para el 2018 hay 81 Fintech en el mercado, las cuales alcanzaron más de 1300 usuarios atendidos en cuanto a servicios de financiamiento, con 59 millones de soles en créditos de por medio (Ayllu Fintech, 2019).

Lo descrito anteriormente prueba la relevancia de este nuevo modelo de negocio, razón por la cual las empresas de la Banca Comercial comenzaron a reaccionar y tomar decisiones para hacer frente a este nuevo segmento de competidores.

La presente investigación surge de la importancia que tiene en el negocio financiero la capacidad de cooperación entre estos dos modelos de negocio, rompiendo así la difundida idea de que ambos son incompatibles; y que, por tanto, solo pueden competir. Para este fin será útil encontrar los ámbitos de acción de las Fintech, su tipología y su público objetivo, para así describir las posibilidades de interacción y relacionamiento con la Banca Comercial e identificar sus puntos de convergencia. Encontrando los espacios o áreas en los que puede surgir una modalidad de cooperación o relacionamiento, acompañada de beneficios que se puedan generar tanto para ellas como para un mejor servicio a sus clientes con el objetivo final de incorporar y extender su cartera.

Cabe resaltar que, debido a que no se dispone de un conocimiento pleno acerca del fenómeno sobre todo en el Perú, se ha propuesto el interés de su estudio para que sea tomado como complemento y extensión de la bibliografía ya existente.

### **3. Objetivos y preguntas de investigación**

#### **3.1. Objetivo General**

Identificar las oportunidades y espacios de cooperación entre las Fintech y los Bancos Comerciales en el Perú

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- a. Describir las implicancias asociadas a los conceptos Fintech, Banca Comercial y Cooperación.

- b. Determinar la situación actual de los sectores Fintech y Bancario en el contexto peruano
- c. Identificar los espacios de relacionamiento, así como los tipos de relación entre las Fintech y la Banca Comercial y sus estrategias de cooperación.
- d. Identificar las oportunidades de cooperación de un trabajo conjunto entre Fintech y bancos comerciales en el contexto peruano.

### **3.3. Preguntas específicas**

- a. ¿Qué implicancias teóricas se asocian a los conceptos de Fintech, Banca Comercial y Cooperación?
- b. ¿En qué situación se encuentran las industrias Fintech y Bancaria en el Perú?
- c. ¿Qué interrelación surge entre las Fintech y la banca comercial?
- d. ¿Cuáles son los espacios, modalidades y las oportunidades de cooperación entre Fintech y bancos del Perú?

## **4. Viabilidad**

Para cumplir con los objetivos de la presente investigación, se contó con los siguientes recursos e información necesaria.

Por un lado, se tuvo acceso a los recursos bibliográficos necesarios para contribuir con el desarrollo del marco teórico, entre ellos, los conceptos de Startup, Fintech, banca comercial y estrategias de asociatividad. En el caso de Startup y Fintech, a pesar de ser temas recientemente incorporados a nuestra realidad, hay numerosos estudios sobre estos, brindando definiciones, enfoques y factores de desarrollo a nivel global; sin embargo, a nivel local, hay pocos estudios y gran parte de esta información recolectada es de artículos y publicaciones en diarios y revistas del Perú. Para complementar lo anteriormente señalado, se pudo acceder a información de la realidad local, gracias a expertos en temas de Startup, como la red Equipu, y en temas de Fintech como la Asociación Fintech Perú y emprendedores de este negocio. Sobre las estrategias de Cooperación existen diversos enfoques que son tomados en cuenta para el desarrollo y aplicación en la relación de Fintech con Banca Comercial.

Por otro lado, se contó con entrevistas pre exploratorias a expertos, con el objeto de precisar el tema y problema de estudio, así como los recursos existentes en la literatura o estudios recientes.

Adicionalmente, se cuenta con recursos de tiempo gracias a la predisposición de los integrantes para poder desarrollar la presente investigación.

Por último, en cuanto a los recursos económicos, se pudo gestionar un presupuesto mínimo; debido al tipo de investigación, dado que se trata, en esta etapa, de un trabajo de fuentes secundarias.



## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se desarrollarán los principales conceptos en torno a la investigación para poder cumplir con el primer objetivo de la investigación, el cual es describir los conceptos de Fintech, Banca comercial y cooperación.

### 1. Las Fintech:

En el presente subcapítulo se pretende describir las implicancias del concepto Fintech; para ello, se considera importante explicar las Startup y el emprendimiento, debido a que la mayor parte de ellas se iniciaron como tales y fueron logrando colocarse exitosamente en el mercado. Esto permitirá comprender cómo se han venido desarrollando y qué características son inherentes a su modelo de negocio.

#### 1.1. Startups como unidades mínimas de Emprendimiento

Para el presente sub-subcapítulo es importante explicar que las Startup son emprendimientos, debido a que presenta ciertas características y particularidades al desenvolverse en el mercado. A continuación, se expondrá la definición del emprendimiento y las tipologías que surgen en este.

El emprendimiento surge de la acción de emprender que, en su significado más simple es la acción de poner en marcha una iniciativa. Ello gracias al espíritu emprendedor, que se basa en la predisposición de encontrar escenarios y oportunidades para dar el empuje a proyectos atravesando situaciones inesperadas y adversas (Serida, Guerrero, Alzamora, Borda & Morales, 2018, p. 37).

Añadido a ello, Schumpeter introduce el rol del emprendedor en su Teoría sobre el Desarrollo Económico (2011) y “destrucción creativa” como función principal del emprendedor, y se refiere a este como “la persona que innova o hace posible nuevas combinaciones de producción” (citado en Moya y Santana 2016). Esto se refiere a que no se necesita necesariamente crear nuevas empresas, sino que el emprendedor explora nuevas oportunidades de negocio en cualquier ámbito. Además; Arenal, Armuña, Villaverde y González (2018) mencionan que: “Es precisamente esta dimensión innovadora la que se considera clave en la aportación del emprendimiento al crecimiento económico sostenible y a la mejora del bienestar” (p. 87).

Existen diferentes tipologías del emprendimiento, a continuación, se desarrollarán las más utilizadas y conocidas, alineadas a la concepción Schumpeteriana de la innovación.

Por un lado, el Global Entrepreneurship Monitor, un informe anual y mundial del emprendimiento, clasifica el emprendimiento bajo su motivación, el cual podría ser basado por necesidad o basado en la oportunidad. El primero, se centra en la búsqueda del individuo por generar ingresos para subsistir, ya sea por riesgo al desempleo o inconformidad con el trabajo dependiente actual. El segundo, es impulsado gracias a la identificación de oportunidades de negocio en el mercado (Serida et al., 2018, p. 37)

Por otro lado, Aulet y Murray (2013) evidencian dos tipos de emprendimiento. En primer lugar, IDE (emprendimiento impulsado por la innovación) que identifica oportunidades globales de innovación con las que se atacan necesidades reales del cliente y tienen un gran potencial de crecimiento gracias a su gran ventaja competitiva, la que se traduce en un tipo de innovación que puede ser tecnológica, de procesos o de modelo de negocios. En segundo lugar, SME (emprendimiento de pequeñas empresas) en el que se atienden las necesidades de mercados locales y regionales a través de ideas de negocio tradicionales con ventajas competitivas limitadas donde no es necesaria la innovación.

En general, el emprendimiento se desarrolla en múltiples organizaciones, sin importar su tamaño (startups, compañías, corporativos) o su orientación (pública, privada o social) (Arenal et al., 2018).

Entonces, el emprendimiento busca crear y desarrollar ideas de negocio enfocándose en estrategias de crecimiento que permitan a una organización cumplir sus objetivos económicos y sociales; y en este escenario es que surgen las Startup como la unidad mínima de emprendimiento innovador bajo el enfoque de Schumpeter.

Con base en la tipología previamente mencionada, se puede considerar que las Startup son emprendimientos por oportunidad debido a que surgen de la identificación de un mercado y de su peso innovador; e IDE o conductoras de innovación debido a que identifican y cubren necesidades reales del cliente a través, de la constante generación de ideas logrando una ventaja competitiva diferencial.

Continuando con el desarrollo de esta sección, se describirán las Startup, sus atributos y procedencias, sus etapas de desarrollo, y su ecosistema emprendedor, dado que al ser la naturaleza de las Fintech corresponde a las Startup, al igual que otros tipos de emprendimiento.

### **1.1.1. Definición Startup**

La palabra anglosajona “Startup” se traduce como empresa emergente. Este concepto ha recibido diferentes definiciones, entre las más destacadas las siguientes:

- Blank y Dorf (2013): “Una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable”.
- Ries (2012): “Una organización temporal en búsqueda de un nuevo modelo de negocio escalable y replicable bajo condiciones de extrema incertidumbre”.

Los factores clave para entender estas definiciones son: “Organización temporal”, porque su modelo de negocio hará que se convierta en una empresa consolidada; “Búsqueda de un modelo de negocio” porque debe identificar el problema que pretende resolver para su segmento de clientes específico, haciendo uso de la tecnología y que busca ser económicamente viable; “Modelo escalable” porque se busca un crecimiento acelerado, donde el incremento del nivel de ingresos sea constante y supere los costos para generar una rentabilidad eficiente (Montoya, 2016, p.144); e “Incertidumbre” porque se desarrolla en un entorno cambiante donde se deben afrontar riesgos en la medida que se trata de algo tan novedoso en todos estos aspectos que resulta difícil prever sus resultados.

### **1.1.2. Etapas de desarrollo de las Startup**

Las características inherentes de incertidumbre y complejidad en las Startup dificultan cuantificar y medir el emprendimiento innovador; por ello se desarrollan y atraviesan etapas identificando su evolución hasta llegar a su consolidación (Arenal et al., 2018, p. 87).

Es Wasserman (2017) quien desarrolla el modelo de etapas de desarrollo más conocido y utilizado. La primera fase es la “semilla” o Seed Stage, la cual es considerada como una etapa de definición donde no existe ningún modelo de negocio pero sí diferentes ideas y se generan las bases en las cuales se desenvolverá este; en esta etapa la inversión se centra en el capital propio, pero también existen agentes que pueden aportar como, por ejemplo, las 3F (friends, family and fools) que son los amigos, familiares y las personas que creen en la idea, también pueden intervenir las incubadoras, los inversionistas ángeles, las aceleradoras y los crowdfunding. La segunda fase es la “fase temprana” o Early Stage, en la que ya se cuenta con un PVM o producto mínimo viable; es decir, un modelo de negocio validado, donde el producto pasa por un testeo y tiene acercamiento con su público objetivo; donde la financiación se genera a través de la participación en eventos para emprendedores, los business angel y las aceleradoras. La tercera fase es la “fase de crecimiento” o Growth Stage donde la Startup ya está bien posicionada en el mercado y se busca su expansión haciendo su producto y el negocio escalable; la financiación se genera gracias a los Venture Capital, así como a los fondos de inversión. Y la cuarta fase es “la fase de venta” o Exit donde la Startup puede ser listada en bolsa o ser absorbida por otra empresa.



### **1.1.3. El Ecosistema emprendedor y sus marcos de referencia**

En la presente sección se desarrolla el ecosistema para los emprendimientos Startup; por ello, es inicialmente importante encontrar una adecuada definición de este, que permita comprender los actores, entidades, normas que facilitan o limitan el desarrollo de emprendimientos en general y los startups en particular. De este análisis se puede identificar los actores e instituciones de un sistema que participan en el desarrollo de un emprendimiento o Startup; en este caso, las que aportan en el desarrollo de las Fintech.

Mason y Brown (2014) mencionan que el ecosistema emprendedor es:

“El conjunto de agentes interconectados (tanto existentes como potenciales), organizaciones, instituciones y procesos que formal e informalmente se unen para formar, mediar y determinar el desempeño dentro de un entorno emprendedor a nivel local” (p.8). Cabe resaltar que Isenberg (2010) subraya que el ecosistema emprendedor debe permitir un espacio propicio para la innovación.

Dentro de estos agentes que involucran al ecosistema emprendedor existen diferentes marcos de referencia, que lo muestran con distintas composiciones de los agentes del ecosistema, los que pueden variar y adaptarse a diferentes países, regiones, entre otros.

Por un lado, el Babson College propone el modelo BEEP considerado uno de los más populares, el cual considera seis dominios; entre ellos, las políticas públicas, las finanzas, la cultura, la infraestructura de apoyo y soporte, el capital humano y los mercados (Arenal et al., 2018, p. 89).

Por otro lado, Feld considera que el ecosistema se forma por tres grupos esenciales: la comunidad emprendedora, los líderes que dirigen la comunidad y los facilitadores (universidades, gobierno, inversionistas, incubadoras, etc.) (Feld, 2012). Señala y define el rol de un facilitador se explica los más resaltantes y frecuentes.

Las incubadoras constituyen una especie de consultor de negocios que brinda mentores, asesorías, red de contactos, pruebas de mercado entre otros a una Startup. Las aceleradoras ofrecen un testeo rápido del negocio pudiendo contactar y ofrecer potenciales inversionistas (Salido, Sabás, & Freixas, 2013).

Añadiendo a ello, Montoya (2016) menciona como actores del ecosistema a: “las universidades, tanto en su rol formativo a través de cátedras y cursos de emprendimiento, como en el campo de la asistencia y vinculación de potenciales emprendedores mediante incubadoras, aceleradoras, centros de emprendedores, startups y spinoffs; las instituciones de I+D, generando y transfiriendo conocimientos innovadores; y las entidades empresariales, fomentando el

desarrollo de redes de negocios y el mentoring empresarial”. Otro tipo de facilitadores son los inversionistas ángeles, quienes son personas interesadas en invertir sus propios fondos en emprendimientos que reflejen potencialidad de crecimiento y consolidación una vez puesto en marcha (Ayala & González, 2010).

Entonces, son esta composición de dominios y los agentes los que permiten o crean un entorno propicio para el desarrollo de una Startup, los que varían y evolucionan frente a las distintas realidades nacionales y los tipos de Startup que surjan en estas.

#### **1.1.4. Tipos de Startup con base en el sector que se desarrollan:**

Al igual que las empresas tradicionales, las Startup se diversifican en distintos tipos y operan en diferentes sectores.

Las Startups pueden operar en muchos sectores, dado que pueden encontrar oportunidades en aquellas carencias que logren identificar; así mismo, la diversificación de sectores dependerá de la realidad geográfica, del avance tecnológico, de la conectividad, de la globalización, entre otros. No existe un modelo preciso en cuanto a los sectores, pero diferentes agentes como organizaciones de Startups o compañías suelen coincidir en algunos de ellos. Startupxplore, (2016), la mayor comunidad de startups e inversión en España identifica como los más desarrollados y de actual tendencia en el mundo a los siguientes:

- a) Tecnología financiera (FinTech): es el principal sector a nivel mundial, debido a su gran escalabilidad. A través de la tecnología, brinda servicios financieros más accesibles, como créditos, préstamos e inversión en bolsa; cubriendo así segmentos de clientes en donde no llega la banca tradicional. Un ejemplo destacable es Nubank, el primer neobanco.
- b) E-commerce: este sector brinda la venta online de productos adaptándola y personalizándola a sus clientes.
- c) Administrative and Support Services: este sector se enfoca en brindar servicios para que las empresas administren mejor sus negocios y contribuyan a la interacción y relación con sus clientes. Entre estos servicios encontramos, el big data, la inteligencia artificial y el business intelligence.
- d) Healthcare and Social Assistance: este sector ofrece a sus clientes formas simplificadas e innovadoras acompañadas de la interacción con la tecnología para tomar control sobre su bienestar; así como su desarrollo educacional, a través, de plataformas que brindan conocimiento en diferentes áreas de interés.

- e) Consumer Goods and Services: se encargan de brindar servicios ya existentes, pero en diferente formato y con un valor añadido que lo diferencia de los modelos de negocio anteriores. Por ejemplo, Rappi, brinda el servicio de Delivery a través, de un aplicativo móvil.
- f) Information Media and Telecommunications: este sector brinda nuevas formas de acceder a medios como plataformas de transmisión, un claro ejemplo es Netflix.

## 1.2. Conceptualizando el término Fintech

Luego de haber comprendido el macroentorno en el que se desarrollan las Fintech, el presente apartado busca mostrar una perspectiva de lo que significan las Fintech, con la finalidad de cumplir con el primero de los objetivos de este trabajo.

El concepto Fintech, en su forma más elemental, proviene de la unión de los dos términos que le dan forma: Finance & Technology (Finanzas y tecnología); y hace referencia al trabajo conjunto de estas dos importantes industrias a nivel mundial. “Fintech es una nueva industria financiera que aplica tecnología para mejorar las actividades financieras” (Schueffel, 2016, p.45).

Sin embargo, a pesar de ser considerada aún como parte de un vocablo relativamente nuevo, la anterior no es la única definición que se maneja al respecto. Existe una amplia gama de autores que procuran definirla, presentando cada uno sus diferentes perspectivas e insertando distintos grados de complejidad a estas. A continuación, veremos algunas:

- “FinTech es un término que alude a la integración de las “finanzas” y la “tecnología”, y que se utiliza para denominar a un fenómeno que ha acelerado el ritmo de cambio en el sistema financiero tradicional aportando innovación y un valor diferencial” (Cuya, 2016, p.2).
- Todas aquellas actividades que impliquen generalmente el empleo de la innovación y los desarrollos tecnológicos sobre el sector financiero, aportando un valor diferencial sobre la forma en que los productos y servicios financieros son concebidos por la Industria Financiera y por los consumidores. (AEFI 2016 citado en Soto 2018).
- Un concepto que aglutina aquellas empresas financieras tecnológicas que tratan de aportar nuevas ideas y que reformulan gracias a las nuevas tecnologías de la información, las aplicaciones móviles o el Big Data, la forma de entender y prestar los servicios financieros (Jaime 2015 citado en Espinal 2018).
- “Las fintech son aquellos startups de tecnología financiera que plantean competir en algún producto o servicio con la banca tradicional” (Noya, 2016, pp.24-25).

- “El conjunto de empresas no financieras que usan la tecnología digital y herramientas asociadas –computación en la nube, blockchain, Big Data, inteligencia artificial, redes sociales, etc. – para prestar servicios financieros a consumidores y empresas de una forma innovadora y bajo nuevos modelos de negocio” (Rojas, 2016, p.11).

En suma, las definiciones presentadas ponen énfasis en la característica "tecnológica financiera" de las Fintech, acompañada de la constante innovación en su forma de presentar el producto o servicio al cliente consiguiendo de esta forma su ventaja competitiva frente a la banca tradicional.

### **1.2.1. Tipos de Fintech**

La clasificación de este tipo de Startups no ha sido sencilla, en la medida en que cada vez surgen más de ellas, cubriendo necesidades diferentes y a tipos de clientes diferentes. A raíz de ello, autores como Noya (2016), Rojas (2016) y Soto (2018), han presentado su propia clasificación.

Alineado a ellos, Espinal (2018) ha propuesto una clasificación unificada de los autores ya mencionados y algunos otros estudios (Ver Anexo A), para fines de esta investigación resulta bastante completa esta propuesta como para abarcar todos los tipos de Fintech existentes no solo en el mundo, sino a nivel de Latinoamérica; en específico, Colombia, país con características muy similares a las del Perú. A continuación, se detallará dicha tipología.

#### **a) Asesoramiento y Gestión Empresarial (Robo Advisors)**

También, conocidos como Robo Advisors o Fondos de Inversión, son aquellas Fintech dedicadas al servicio de asesorías de inversión, procesos operativos, financiamiento. Soto las define como “Las empresas que ofrecen una solución de inversión más accesible, barata o personalizada gracias al uso de las tecnologías adaptándose así a las demandas de los clientes” (Soto, 2018, p.32).

Es el mismo Soto (2018) quien brinda algunos ejemplos acerca de los productos de este tipo de Fintech: “Asesoramiento y gestión automatizados: actividades del tipo de asesoramiento online, gestión del patrimonio online, inversiones automatizadas, optimización de carteras mediante la implantación de algoritmos, etc.” (p.32).

#### **b) Financiación Alternativa**

Son aquellas encargadas de brindar financiamiento a aquellos mercados desatendidos por la banca tradicional, ya sea por su menor rigidez en la imposición de sus requisitos, o por los

montos a financiar, que de hecho suelen ser menores a los que brindan los bancos tradicionales. Los autores Bosch y Bosch (2016) presentan una perspectiva más sencilla de este tipo de startup: “Categoría que engloba todas aquellas Fintech que suponen una alternativa viable a la financiación habitual mediante canales tradicionales de la banca comercial” (p.32).

#### **c) Finanzas Personales**

Rama compuesta por aquellas Fintech que buscan soluciones alternativas y viables para un uso óptimo de los recursos de sus clientes. Soto (2018) las define de la siguiente manera: “se encuentran las organizaciones que ofrecen (i) una gestión eficiente de las finanzas o (ii) una comparación de productos financieros. Esto permite al cliente llevar un seguimiento inmediato de sus gastos, así como realizar previsiones de inversiones a futuro, tener todas sus cuentas conectadas y recibir consejos y recomendaciones sobre sus gastos” (p.32).

#### **d) Crowdfunding**

Plataformas encargadas de conectar directamente a aquellas personas que quieran emprender algún tipo de proyecto, con una comunidad interesada en invertir, en conjunto y por montos individuales en él.

Representa una nueva forma de inversión y de financiación alternativa a la de la banca tradicional. Es una forma de financiación masiva que consiste en que si alguien quiere sacar adelante un proyecto cree que puede ser de interés para una comunidad, hace una llamada a esa comunidad con el objetivo de conseguir la financiación necesaria para sacar el proyecto adelante. Cada uno de los miembros que componen dicha comunidad puede decidir si aporta una cantidad de dinero o no, en función de su interés en el proyecto.

#### **e) Trading y Mercado de Valores**

Dedicadas a la negociación de valores de mercado como la compra y venta de bonos, acciones, etc. Los autores Bosch y Bosch (2016) la definen así: “Categoría que engloba todas aquellas Fintech que ofrecen productos y servicios de inversión tanto para inversores particulares como inversores profesionales e institucionales” (p.35).

#### **f) Pagos y Transferencias**

Encargadas de ofrecer medios alternativos de pagos, transferencias de manera virtual y herramientas de tipos de cambio.

Soto (2018) define a las empresas de este apartado de la siguiente manera: “Medios de pago: Las Fintech que se encuadran en esta modalidad se dedican a facilitar el pago de distintos

productos y servicios a través de dispositivos electrónicos o vía online, sin la necesidad de la utilización de tarjeta bancaria” (p.33).

Por su parte, Suarez (2018) las define así: “entidades que prestan medios de pago electrónicos. Tratan de introducir una mayor eficiencia en costes y una mayor transparencia, haciendo mucho más eficientes las transacciones en comercios electrónicos” (p.28).

Es necesario aclarar aquí que son este tipo de Fintech las que experimentan una mayor afinidad con la banca tradicional puesto que, si bien no se realizan siempre colaboraciones al 100%, los servicios que brindan estas startups son complementos adecuados a los servicios brindados por los bancos.

### **g) Criptomonedas y Blockchain**

Soto (2018) brinda una perspectiva clara y concisa de lo que representa este tipo de Fintech, por lo que no hay necesidad de ahondar en su definición. Este las define así:

...incluye a empresas dedicadas a dos líneas de negocio diferenciadas pero que no se entiende una sin la otra. Por un lado, se encuentran las que se dedican a las criptomonedas, entendidas como un bien digital de intercambio que hace las funciones del dinero fiduciario. Y por el otro están las dedicadas a la tecnología que hay detrás de estas criptomonedas, el denominado *Blockchain* (Cadena de bloques), y que permite conocer el dueño y el camino que siguen estos bienes de intercambio, fortaleciendo así la ciberseguridad (p.33).

### **h) Insurtech**

Este rubro pertenece a aquellas empresas encargadas de brindar servicios exclusivamente de aseguramiento mediante métodos digitales. Por tanto, no son Fintech propiamente, pero están consideradas dentro de este gran movimiento.

Suarez (2018) hace un comentario preciso acerca de este tipo de Startup: “InsurTech: son compañías que aplican la tecnología al sector asegurador. La revolución en este sector está por llegar, se dice que es la ola que sigue a la ola Fintech” (p.34).

### **i) Neobanks y Challengerbanks**

Considerados como la verdadera amenaza a la banca tradicional, este grupo se concentra en aquellas Fintech que han llegado a convertirse en bancos 100% digitales, maximizando su gestión de costos y llegando de manera más eficiente a un mayor número de clientes por aprovechar la macro tendencia tecnológica presente en nuestros tiempos.

“Son bancos 100 % digitales que utilizan los smartphones y las redes sociales para establecer su relación con los clientes” (Suarez, 2018, p.34).

### **1.3. Las Fintech en el Perú**

Como se mencionó en apartados anteriores, el fenómeno Fintech se caracteriza por haberse convertido en uno de talla mundial. En ese sentido, el Perú no ha sido ajeno a dicha revolución pues en la actualidad, si bien no todas, algunas de las actividades financieras de este nuevo modelo de negocio ya han incursionado con fuerza en el mercado peruano.

Prueba de ello es la rápida aparición de este tipo de emprendimientos en la última década, pues pasaron de ser solamente 17 en el año 2015, a un total de 75 para el año 2018, situando al Perú como el sexto país de Latinoamérica con mayor número de emprendimientos Fintech, luego de Argentina (116) y Chile (84) (Ver Anexo B) respectivamente, según el Fintech Radar elaborado por la firma legal Vodanovic Legal (2018).

Otro punto importante a considerar corresponde a la clasificación que realizó Finnovista (2017), organización que impulsa emprendimientos Fintech mediante la creación de puentes entre estos y su industria respectiva, organización que también realizó un Fintech Radar en nuestro país, descubriendo así que los puntos fuertes de la industria Fintech peruana corresponden a i) Financiación Alternativa y ii) Pagos y transferencias, con 24% y 21% respectivamente; en la primera, se encuentran Fintech como Solven, ANDI, TiendaPago, Axxiona, y Ecash; en la segunda, Culqui, Pago Efectivo, BIM, etc (ver Anexo C).

No se debe olvidar que, si bien el nivel en el que se encuentra este país a nivel de Latinoamérica, en emprendimientos Fintech no es para nada despreciable; estas son solamente cifras pues, en comparación al resto de países en Latinoamérica, Perú posee una alarmante tasa de mortalidad de 19% (Vodanovic Legal, 2018). La realidad detrás de esto es que son solo algunas de estas compañías las que han logrado desarrollarse casi de manera completa en el mercado, mientras que algunas otras se encuentran aún en sus etapas tempranas, hecho que plantea un verdadero reto para el ecosistema del cual forman parte. Vodanovic Legal (2018) en su estudio resalta que, de los 75 emprendimientos Fintech existentes en el Perú a la fecha, 50 de ellos se encuentran en la etapa “semilla”, 12 han evolucionado y se encuentran en su “etapa temprana”, y las últimas 13 se encuentran en su fase de crecimiento. Hay que resaltar aquí que, a la fecha, no existe una sola Fintech que haya podido alcanzar la fase de ventas o Exit al ser una Startup, pues ninguna ha pasado a listar en la bolsa de valores.

Finalmente, es necesario hacer hincapié en el potencial que posee este sector de la industria financiera peruana de poder crecer de manera exponencial, dadas las características de

su modelo de negocio y la democratización de sus servicios. Schwars (2018) brinda un conciso comentario acerca del fenómeno que acabamos de describir:

Las Fintech participan aún de un escaso 1% del mercado financiero peruano, pero tienen a la vez, una tasa de crecimiento exponencial con capacidad conservadora para triplicarse cada año cubriendo un vacío financiero en un sector enorme de microempresas a las cuales la banca tradicional no puede cubrir (p.3).

#### **1.4. Marco Regulatorio Fintech**

El marco regulatorio en el que se mueve a nivel mundial la industria Fintech varía, dependiendo del contexto geográfico en el cual actúa y las características de las políticas llevadas a cabo por los países que acogen esta industria. En ese sentido, se presenta una clasificación de los tipos de marco regulatorio existentes en la actualidad, que consiste en tres modelos: activo, pasivo y restrictivo (BBVA Research 2016 citado en Bregante 2017).

El primero de ellos corresponde al modelo activo y señala que el Estado debe funcionar como promotor del crecimiento de las Fintech. Esto, mediante el trabajo conjunto de ambos, preservando el equilibrio del mercado financiero a través de diversas alternativas regulatorias (Bregante, 2017).

En contrapartida al primer modelo presentado, se encuentra el modelo pasivo, donde el Estado espera a que estas empresas puedan acoplarse al marco regulatorio existente para desarrollar sus modelos de negocio sin que el órgano encargado de su supervisión realice acción alguna haciendo favorable el libre albedrío; cabe resaltar que este modelo ha sido implementado en países con un ecosistema Fintech incipiente y en desarrollo (Bregante, 2017).

Por último, lo correspondiente al modelo restrictivo, el cual busca preservar el equilibrio del mercado financiero, incluso colocando el bienestar de la industria financiera tradicional por encima del desarrollo de las Fintech. Este modelo surgió a partir de la última crisis financiera y es practicada en Estados Unidos (Bregante, 2017).

Ahora bien, dado que se conoce lo necesario acerca de los modelos practicados alrededor del mundo, se procederá a hacer un análisis acerca del marco regulatorio existente en el Perú para luego determinar cuál es el que mejor se acopla a la realidad peruana.

Vodanovic Legal (2018) menciona la no existencia de un marco regulatorio general aplicable a las empresas Fintech; en su lugar, se encuentran una serie de reglamentos que aplican de manera específica al segmento Fintech de financiamiento colaborativo; o lo que, para efectos de esta investigación, es el equivalente al del tipo Crowdfunding, regulando puntos como la gestión del riesgo, capital de reserva, lavado de activos y financiamiento terrorista.



Así mismo, este mismo estudio jurídico menciona una serie de puntos mínimos que debería contener la casi promulgada ley Fintech, impulsada por la SMV, la SBS, INDECOPI, etc. (Vodanovic Legal, 2018). Entre estos puntos se encuentran los siguientes:

- Objetivo Claro: Se debe buscar regular la actividad, más no al agente; es decir, regular las operaciones, indistintamente si son del segmento Banca o Fintech.
- Principios orientadores: flexibilidad, regulación tecnológica, protección al consumidor, estabilidad financiera, proporcionalidad de riesgos, prevención y cooperación.
- Autorización y/o registro: contar con permisos y/o registros, en función a la naturaleza de sus procesos y los riesgos en los que incurren.
- Gobernanza: Que todos aquellos que encabezen el directorio de una empresa del sector financiero estén capacitados tanto a nivel teórico como práctico, además de la disminución de la posibilidad de riesgos de interés en sus actividades cotidianas.
- Gestión de riesgos: Saber minimizar, asumir o predecir riesgos operacionales como el de la ciberseguridad (fraude, hackeo, lavado de activos y financiación terrorista).
- Capital Mínimo, liquidez y solvencia: Exigencias mínimas que debe poseer la ley en función al tipo y naturaleza de empresa financiera, para poder evitar pérdidas económicas importantes.
- Garantía legal: Para cubrir desperfectos y errores en el desarrollo de las actividades de las empresas en la industria financiera
- Transparencia de la información: con la finalidad de evitar fraudes a nivel interno y externo de las organizaciones.

Finalmente, a partir de lo planteado por Vodanovic Legal (2018) y Bregante (2017), se puede deducir que se está gestando un ecosistema en el que prima la cooperación entre el Estado y las Fintech, impulsando esta industria, sin perjudicar la solidez y estabilidad del mercado financiero tradicional, lo que corresponde al modelo activo de regulación.

## **2. Banca Comercial**

En el presente subcapítulo se pretende describir las actividades y características de la banca comercial; para ello, se considera importante explicar las principales operaciones y servicios que brinda, los canales de distribución en los que opera y los principales desafíos que se le presentan, debido a la creciente aplicación de la transformación digital a todo tipo de modelos de negocio. Todo ello, a fin de conocer y entender la realidad del sector en el Perú, lo cual contribuirá y complementará a los objetivos posteriores de vincular sus atributos con los de las Fintech y conocer luego los espacios y ámbitos de vinculación de ambas.

La banca comercial conocida también como banca retail, banca minorista o banca al por menor, es la más conocida, utilizada y expandida en el sistema financiero a nivel mundial. Según estadísticas del Banco Mundial (2018), que señala que existen alrededor de 13 sucursales de bancos por cada 100 mil personas. En general, la función principal de la banca comercial es ofrecer servicios básicos de préstamo y depósito de dinero a personas, pequeñas empresas y emprendimientos. Dueñas (2008) afirma que “un banco comercial es intermediario financiero porque canaliza el ahorro (operaciones pasivas) hacia la inversión (operaciones activas)” (p. 68).

## **2.1. Operaciones y servicios financieros de la Banca Comercial**

Las principales operaciones que realiza la banca comercial son: recaudar fondos y dinero del público; conceder créditos y préstamos; administrar bienes y dinero bajo contratos de custodia; realizar pagos, transferencias y cobros; emitir tarjetas de débito y crédito; realizar operaciones de venta y compra de monedas extranjeras; servir de intermediario y garante en transacciones; emitir cartas de crédito; negociar la compra y venta de títulos; entre otras (Dueñas 2008). Estas operaciones se desarrollan en el marco global de captación y colocación de fondos; y se derivan en servicios financieros que según Dávila (2002) se clasifican en tres:

En primer lugar, los servicios de activo, los cuales surgen del proceso de captación de fondos sirviendo como output para la inversión de estos en el mercado, a cambio de ingresos financieros en forma de tasas de interés. Entre estos servicios se encuentran, los préstamos personales, los préstamos hipotecarios, los préstamos vehiculares, las cuentas de crédito o crédito bancario, los descuentos comerciales, el *Factoring* y el *Leasing*.

En segundo lugar, los servicios de pasivo, los cuales son los instrumentos que producen la captación de ahorros, para la obtención de estos recursos. El banco comercial tendrá que satisfacer una tasa de interés al ahorrador. Entre estos servicios se encuentran: Los depósitos en cuentas corrientes, de ahorro y a plazo, las cesiones y participaciones de activos y la emisión de títulos.

En tercer lugar, los servicios puros, los cuales son el resto de servicios que brindan los bancos comerciales a sus clientes como complemento a sus servicios de pasivo y activo, entre los que se encuentran: gestión de pagos y cobros, domiciliaciones bancarias, transferencias y giros, talonarios de cheques, tarjetas de débito y crédito, cambio de divisas, gestión de patrimonios, alquiler de cajas de seguridad, comercialización de seguros, de fondos de pensión e inversión, operaciones en mercados de opciones y futuros, entre otros.

Añadiendo a esta clasificación, Ambrosini y López (2011) identifican las operaciones de la banca comercial y las dividen en operaciones pasivas, activas y neutras (ver Anexo D); la siguiente tabla resume lo propuesto por estos autores.

**Tabla 1: Operaciones y Servicios de la Banca Comercial**

<b>TIPO DE OPERACIÓN</b>	<b>SERVICIO O PRODUCTO</b>	<b>PRINCIPALES DEFINICIONES</b>
<b>PASIVAS</b>	Depósitos a la vista o cuentas corrientes	Permite al cliente entregar y retirar dinero mediante órdenes de pago o cheques. Es el de menor costo y con menores intereses pagados.
	Depósitos de ahorro o cuentas de ahorro	Permite realizar depósitos para necesidades futuras, no entrega cheques, no tiene un vencimiento fijo y paga intereses.
	Depósitos a Plazo o cuentas a plazo fijo	Es un monto de dinero colocado para ser retirado en su vencimiento.
	Pagaré Bancario	Reconocimiento de deuda o promesa de pago, en un tiempo determinado.
	Letras	Títulos valores destinados a la circulación, donde el emisor es el responsable de su pago; girada por el acreedor contra el deudor.
	Asesoramiento Financiero o de Inversión	Fondos Mutuos: Inversión donde aportes de personas y empresas pueden acceder a diversas opciones de inversión como acciones y bonos. Fidecomiso: transferencia de bienes o derechos para que los administre otro con una finalidad establecida. Bonos: títulos emitidos por un gobierno o compañía de deuda a mediano o largo plazo.
	Créditos o Préstamos Bancarios	Concesión de una cantidad de dinero o de bienes consumibles, a cambio de la devolución de la misma especie, calidad o cantidad.
<b>ACTIVAS</b>	Anticipos o adelantos bancarios	Adelanto del banco de una parte del valor de la garantía del cliente, se encuentra los documentos por cobrar; títulos, valores, mercancías.
	Descuento Bancario	Crédito con cobro por adelantado de los intereses de este contra el giro o endoso a su favor de un título-valor. El factor adquiere las acreencias de un comerciante, producto de sus ventas, y anticipa los recursos producidos por estas.
	Factoring	El banco compra bienes muebles o inmuebles para alquilarlos a un arrendatario, por un periodo irrevocable, con opción a adquisición.
<b>NEUTRAS</b>	Leasing	El banco compra bienes muebles o inmuebles para alquilarlos a un arrendatario, por un periodo irrevocable, con opción a adquisición.
	Cajas de Seguridad	Cajas individuales con el fin de proteger dinero, títulos, joyas, etc.
	Intermediación de Pagos	Pago de planillas, facturas, CTS, impuestos, entre otros. Emisión de cheques de Gerencia, giros y transferencias.
	Intermediación de Cobros	Cobranza de letras, facturas e impuestos en beneficio del cliente
	Compra venta de Divisas	Compra y venta de moneda extranjero.
	Tarjetas de Crédito y Débito	Medios de pago o identificación para retiro de efectivo en cajeros automáticos.

Adaptado de Ambrosini y López (2011)

## **2.2. Canales de distribución de la Banca Comercial**

El canal de distribución de la banca tradicional es el lugar o medio donde se brindan y venden los servicios financieros, siendo el principal el de las sucursales y oficinas. Estas se suelen dividir por secciones: de atención en la caja como asesoramiento comercial, con primera las operaciones de pago, depósito, transferencias, cambio de dinero, entre otros; y, en la segunda, se brinda asesoramiento a los clientes ya sea en temas de ahorro o crédito.

Sin embargo, las nuevas tendencias digitales y de conectividad global, han generado que la banca comercial busque su adaptación e innovación, incorporando nuevos formatos para brindar sus servicios, entre ellos los cajeros, la banca telefónica, la banca *online* y los canales digitales, reduciendo así su nivel de sucursales. A estos formatos se les conoce como distribución electrónica: Galdo (2015) identifica como sus principales características las siguientes: la ausencia de intervención humana para brindar el servicio (autoservicio), la utilización de algún dispositivo tecnológico, disponibilidad de uso de 24 horas y la accesibilidad.

## **2.3. Situación actual y desafíos de la banca comercial**

El 15 de septiembre del 2008 con la declaración de bancarrota del banco de inversión Lehman Brothers estalla la peor crisis financiera global, que tuvo sus antecedentes en la masiva oferta de financiamiento hipotecario en los Estados Unidos de N.A., con un crecimiento de créditos insostenible, venía acompañado de una alta probabilidad de impago ocasionando grandes pérdidas a los bancos. Los efectos de esta crisis aun repercuten en una crisis reputacional bancaria, que traen nuevos desafíos para el sector. Gutiérrez (2016) identifica los tres principales que marcaran el inicio o fin de la banca.

En primer lugar, el poder de los clientes que se centra en los hábitos, necesidades y demandas de estos. Actualmente la nueva generación se inclina por realizar gran parte de sus compras y gestiones a través de entornos digitales, porque reduce tiempos y brinda una atención más personalizada. Frente a ello, las Fintech surgen como respuesta a estas necesidades ofreciendo servicios específicos a un menor costo y sin una fuerte carga reglamentaria debido a que no requieren de licencias; entre estos servicios están los pagos, préstamos, gestión de activos entre otros que ya fueron mencionados con anterioridad. Las Fintech podrían reducir hasta en 35% los ingresos de los bancos retail por préstamos y pagos. Sin embargo, los bancos pueden sacar provecho de su experiencia y regulación manteniendo la confianza de sus usuarios. Los clientes también buscan transparencia en la información y la protección de sus datos. Así mismo, buscan la omnicanalidad; es decir, poder acceder a diferentes canales en cualquier momento

encontrando los mismos servicios rápido y de manera personalizada. En suma, la banca comercial debe mejorar la oferta de sus servicios y la experiencia, centrándose en las nuevas necesidades de sus clientes, con ayuda de la digitalización.

En segundo lugar, la tecnología y su aplicación al sector financiero, entre las principales tendencias se encuentran las siguientes: el internet de las cosas, donde más del 50% de la población cuenta con acceso a internet y dispositivos, en el caso de los clientes bancarios un mayor acceso a la banca móvil. Otras tendencias son la seguridad biométrica, la nube que permite un mayor acceso a información, el *big data* que permite acceder a grandes bases de datos, permitiendo conocer a los clientes, dado que procesa datos estructurados como no estructurados y la inteligencia artificial que automatiza procesos eficientemente.

En tercer lugar, la regulación y supervisión de la industria financiera, donde los principales objetivos de esta son garantizar la estabilidad del sistema, la protección de los clientes, la promoción y protección de la competencia, sin embargo, esta regulación se enfoca en las operaciones de captación de ahorros lo cual no afecta directamente a los nuevos competidores como las Fintech, dado que establecer una regulación enfocada en los servicios que estas prestan tardará en implementarse. En suma, la regulación a los bancos comerciales debe buscar la seguridad, protección del consumidor y estabilidad financiera.

Para hacer frente a los retos mencionados, la banca comercial debe realizar planes de acción; entre ellos, centralizar su modelo de negocio en el cliente, dado que no tiene conocimiento exhaustivo de este y cuentan con servicios muy complejos; rediseñar sus canales de distribución, replanteando sus sucursales y canales digitales; buscar la integración o alianzas con terceros (Fintech); centralizar la información y el análisis de esta en todas las áreas del banco (comercial, marketing, operacional, riesgos, financiera e innovación); y descentralizar la innovación como parte de la tarea de todos los colaboradores (Price Waterhouse Coopers, 2019).

#### **2.4. Banca Digital y estrategias de innovación**

La digitalización de la banca ha ido evolucionando proporcionalmente a los avances tecnológicos: desde nuevos productos y servicios bancarios hasta un énfasis en mejorar la experiencia del cliente.

Esta evolución comienza en 1958 cuando se crea la primera tarjeta de crédito por el Banco Nacional Franklin; luego, en 1967, John Shepperd-Barron inventa el cajero automático; ya a finales de los años 90 se crean las páginas web y con ellas la incorporación de estas en los teléfonos móviles. Actualmente ya se cuenta con la incorporación de APIs, entre ellas el *e-wallet*, que permite realizar pagos y disponer de dinero electrónico, también países de gran desarrollo

tecnológico como Japón y China han creado máquinas automatizadas que ayudan a realizar operaciones financieras. Además, países europeos como España brindan a sus usuarios la posibilidad de realizar gestiones bancarias con gafas de realidad aumentada, el uso de pulseras para realizar pagos y robots que atienden al cliente solucionando sus problemas (Catalá, 2019).

Cabe resaltar que, frente a los retos ya mencionados y el poder de la banca digital, la mayoría de los bancos a nivel global va incorporando estrategias de innovación que contribuyan a su permanencia en el mercado.

A continuación, las medidas más sobresalientes que se están llevando a cabo que, según Galdo (2015), la mayoría de los bancos comerciales ya ha incorporado un plan estratégico de innovación en la gestión de sus operaciones acompañado de un incremento en su presupuesto de innovación. Es así como estos bancos cuentan con departamentos internos dedicados a la innovación y desarrollo exclusivo de herramientas y mecanismos digitales (Catalá, 2019). En estos planes estratégicos destacan el énfasis en mejorar los servicios ya ofrecidos por el canal online incrementando y enfocándose en las necesidades del usuario; así mismo, se busca incorporar sistemas más ágiles, seguros y fáciles de usar. También se busca una mejora incremental de la experiencia del usuario al conectarse a las páginas web, brindando soluciones rápidas y efectivas.

## **2.5. La banca comercial en el Perú**

Actualmente el sistema financiero peruano está conformado por 15 bancos comerciales (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] 2019). Entre ellos el Banco de Comercio, el Banco de Crédito del Perú, el Banco Interamericano de Finanzas (BanBif), el Banco Pichincha, el BBVA, el Citibank, el Interbank, MiBanco, el Scotiabank Perú, el Banco GNB Perú, el Banco Falabella, el Banco Ripley, el Banco Santander Perú, el Banco Azteca y el CRAC CAT Perú (Banco Cencosud). Con base en los servicios mencionados, se identificó los principales, incorporando la clasificación previamente descrita por los autores Dávila (2002) y Ambrosini y López (2011) para los 4 bancos más importantes de la región: BCP, BBVA, Interbank, Scotiabank (ver Anexo E).

Además, cabe resaltar la omnicanalidad de estas instituciones la cual se resume de la siguiente manera:

**Tabla 2: Omnicalidad de la banca comercial en el Perú**

BANCO	AGENCIAS	CANAL DIGITAL
<b>Banco de Crédito del Perú</b>	370 a nivel nacional y agentes BCP	Banca por internet, Banca móvil BCP, YAPE, cajeros automáticos y banca telefónica.
<b>Banco Continental (BBVA)</b>	170 a nivel nacional y Agentes Express	Banca por internet, Banca móvil, Lukita y cajeros automáticos, banca telefónica
<b>Interbank</b>	200 Tiendas Interbank y Agentes	Interbank APP, Banca por Internet, APP cuenta sueldo, Tunki, cajeros automáticos, banca telefónica
<b>Scotiabank</b>	213 a nivel nacional y cajeros corresponsales	Web, APP, Pagum, banca telefónica, cajeros Automáticos

Como se puede apreciar, en el Perú, los bancos se están adaptando y aprovechando los cambios digitales y es por ello por lo que se puede apreciar que comparten casi los mismos formatos de canales de atención, incorporando el uso de APIS, y la integración de sus servicios en esta.

### 3. Cooperación Empresarial

En el presente subcapítulo se pretende describir las implicancias de la cooperación empresarial; para ello, se considera importante explicar el concepto, la clasificación en cuanto al tipo de relación que va apareciendo y las áreas funcionales en las que puede surgir, con el fin de entender a fondo el concepto que unirá en los próximos apartados a los sujetos de estudio de la investigación: la Banca Comercial y las Fintech.

#### 3.1. Concepto de Cooperación Empresarial

Una gran variedad de autores ha intentado darle forma al concepto de “cooperación empresarial”. Para algunos, este es un concepto simple, pues solo sugiere una suerte de apoyo entre dos compañías; sin embargo, algunos otros consideran este un fenómeno que implica algunas otras variables. A continuación, una pequeña revisión al concepto.

Se iniciará este apartado con la definición brindada por García (1992), quien sugiere la siguiente interpretación al término en cuestión: “decisión estratégica adoptada por dos o más empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar parte de sus acciones de cara a la consecución de un objetivo” (p.2).

Por otro lado, hay quienes definen la cooperación empresarial desde una perspectiva meramente jurídica. Tal es el caso de Sáenz y Cabanelas (2007) que la definen como un acuerdo jurídico mediante el cual dos empresas deciden compartir recursos con el objetivo de llevar a cabo una estrategia para la consecución de un objetivo.

En ese sentido, hay quienes brindan una definición más compleja que las anteriores, tomando cada uno de los aspectos antes presentados, como es el caso de Cobo y Herbé (2008) que la definen como la voluntad entre dos personas jurídicas independientes para compartir recursos y capacidades con la finalidad de incrementar su competitividad.

Finalmente, y a pesar de la diversidad de las conceptualizaciones antes presentadas, Araya (2006) brinda una definición completa y concisa que se utilizará en este trabajo de investigación, donde la cooperación empresarial surge de la voluntad entre dos o más empresas, para desarrollar conjuntamente una actividad concreta que, mediante el aprovechamiento de sus recursos y capacidades, se logre que cada socio alcance sus objetivos con menor esfuerzo y mayor eficiencia.

### **3.2. Clasificación de los acuerdos de Cooperación Empresarial**

En el presente sub-subcapítulo, se desarrollarán los tipos de acuerdo que pueden surgir de la cooperación empresarial, debido a que en apartados posteriores se utilizarán como marco de referencia para nuestro análisis y comprensión del tipo de relación que pueden surgir entre nuestros actores: la Banca Comercial y las Fintech.

#### **3.2.1. En función al tipo de Relación entre asociados**

##### *a) Cooperación Horizontal*

Para el caso de la cooperación de tipo horizontal, autores como García (1992), Dini (2010) y Araya (2013) coinciden en que este tipo de cooperación es aquella que resulta de aquellas compañías que se encuentran ubicadas, ya sea en una misma posición en una cadena de producción, o, lo que es lo mismo, comparten el mercado mediante un mismo producto, utilizando esta como una herramienta para poder alcanzar sus objetivos de manera independiente.

##### *b) Cooperación Vertical*

En lo que respecta a la cooperación vertical, al igual que en el apartado anterior, Araya (2013), García (1992), Pyke (1995) y Dini (2010), definen este tipo de cooperación como aquella mediante la cual, dos empresas pertenecientes a diferentes niveles de una misma cadena



productiva deciden realizar un trabajo conjunto para poder cumplir los objetivos trazados por cada una de ellas de manera independiente.

Casualmente, este tipo de cooperación es mucho más beneficiosa para las compañías más pequeñas de este trato, pues es usado como trampolín para poder aumentar su competitividad en el mercado, hecho que, de manera independiente, no podría llevar a cabo esta empresa pequeña por motivos de capacidad, costos e ingresos a nuevos mercados (Garza, López y Vásquez, 2010).

### **3.2.2. En función a las áreas funcionales en las que se dará el acuerdo**

Según el Manual de Cooperación de Andalucía (2015), la cooperación se puede dar bajo áreas funcionales entre ellas las siguientes.

#### *a) Cooperación Financiera*

Se aportan recursos de financiación de un socio a otro para que pueda desarrollar sus proyectos y planes. Entre las principales modalidades de cooperación financiera encontramos los siguientes:

- Joint Ventures

Las Joint Ventures o empresas de riesgos compartido son una asociación estratégica entre empresas, formalizadas jurídicamente, donde gracias a la integración, interacción y complementariedad de sus actividades y recursos consiguen la ayuda necesaria para cumplir sus objetivos organizacionales (Maguiña, 2014).

- Venture Capital

El Capital de Riesgo o Venture Capital se define como una asociación indefinida y confidencial entre una empresa encargada de dar capital e inversión a otra pequeña empresa o que recién está iniciando (Kortum & Lerner, 2001). Así mismo, el Capital de Riesgo se caracteriza por su innovación y elevado riesgo dado que el inversor deberá esperar el retorno con base en la viabilidad del proyecto.

#### *b) Cooperación Comercial*

Busca desarrollar ventajas competitivas en procesos de promoción, comercialización y distribución. Es adecuada para la internacionalización y exportación. Entre las principales modalidades de cooperación comercial encontramos las siguientes.

- Consorcio

Los consorcios son alianzas estratégicas horizontales entre dos o más empresas en busca de un objetivo y acción conjunta para mejorar su competitividad en el mercado, entre las

principales ventajas que generan están las economías de escala debido a que reducen los costos unitarios, un mejor poder de negociación frente a clientes, proveedores y bancos; Posibilidad de compartir eslabones de la cadena de valor y el aprendizaje mutuo (Mathews, 2014).

- Club de Empresas

Los clubs de empresas buscan la cooperación entre empresas independientemente financieras y con servicios o productos complementarios buscando asociarse para realizar acciones comerciales y una distribución conjunta (Andalucía Emprende, 2015).

- Franquicia

Las franquicias surgen de la colaboración de dos empresas donde una le cede a la otra, a cambio de compensaciones económicas, el derecho a fabricar o utilizar; un producto, marca, servicio o nombre; junto con el conocimiento necesario para desarrollar el negocio (Andalucía Emprende, 2015).

- c) *Cooperación Tecnológica*

Acuerdo enfocado en el desarrollo e implementación de tecnologías y know how, con las siguientes modalidades:

- Licencias y patentes de marca

Las licencias y patentes de marca se basan en la cesión de derechos de explotación de un producto, servicio o proceso de una empresa licenciadora o a una licenciataria cambio de royalties y regalías, con el principal objetivo de proporcionar las insuficiencias de las capacidades de la licenciataria para desarrollar un producto o servicio. Entre las principales ventajas de esta asociación encontramos la adecuada explotación de la tecnología de la licenciadora en un mercado que es difícil de acceder de manera directa, también favorece en desarrollar un producto competitivo y por último, no solo se comparte el conocimiento tecnológico, también la "imagen" asociada a el producto de la empresa licenciadora (Andalucía Emprende, 2015).

- Asistencia Técnica

Este tipo de cooperación busca completar aquellas deficiencias en el desarrollo tecnológico de una empresa ya sea en el producto, servicio o proceso. Entre los principales beneficios se encuentra una mejor competitividad de la empresa, una mejora y agilización en sus procesos; y una mejor formación y especialización del equipo tecnológico (Andalucía Emprende, 2015).

- Contrato de cesión de know how

Cooperación que surge de la interacción entre un transferente a un adquirente el “saber hacer”, que implica un conjunto de conocimientos técnicos, industriales y comerciales, se diferencia de la asistencia técnica por la confidencialidad de la información (Andalucía Emprende, 2015).

- Acuerdos en I + D

Acuerdo en el que un conjunto de empresas decide compartir sus conocimientos, habilidades y recursos para llevar a cabo actividades conjuntas de I+D, que favorezcan a sus negocios.

- d) Cooperación Productiva*

Se busca desarrollar mejor y eficiencias en los procesos de producción.

- Spin-off

Surge cuando una empresa o corporación, apoya e impulsa la creación de una nueva empresa con integrantes de su back office, para independizar algún proyecto o modelo de negocio. Esta nueva empresa contará con el apoyo de su creadora a través de recursos financieros, de personas, tecnológicos y de conocimiento (Andalucía Emprende, 2015).

## CAPÍTULO 3: LAS FINTECH Y LA BANCA COMERCIAL EN EL PERÚ: ESPACIOS Y OPORTUNIDADES DE COOPERACIÓN

### 1. La relación entre la Banca Comercial y Las Fintech

Con la finalidad de cubrir el tercer objetivo específico de esta investigación, en este subcapítulo se pretende determinar la relación entre la Banca Comercial y las Fintech y los tipos de relación existentes, para comprender en qué puntos convergen en la oferta de sus productos y servicios; y de qué manera pueden coexistir (compitiendo o cooperando) ambos modelos de negocio en el mercado.

Recapitulando lo previamente descrito, la Banca Comercial y las Fintech comparten un modelo de negocio con servicios y productos muy similares, con el diferencial de que las Fintech suelen enfocarse en un solo tipo de servicio, mientras que los bancos brindan una cartera de productos más extensa y de mayor complejidad. Así también, los diferencia el target de clientes objetivo que cada una de estas posee. Según Cea (2017) son cinco las áreas principales en las que convergen la estrategia de ambos tipos de organización: Financiamiento e inversiones; operaciones y gestión de riesgos; pagos e infraestructura; seguridad de datos y monetización de la información; e interfaz de los productos y servicios, en un modelo de relación con los clientes caracterizado por la tecnología.

Y también son tres los ámbitos de servicios y productos que implican a ambos tipos de negocio: medios de pago, financiación e inversión y ahorro, lo cual, es reafirmado por Eickhoff, Muntermann y Weinrich (2017 citado en Holotiuk, Klus, Lohwasser & Moormann 2018) quienes mencionan que las Fintech asumen funciones previamente realizadas por la banca y estos son los pagos, prestamos e inversiones.

Dentro de estas funciones se encuentra actividades para diferentes tipos de servicios y productos, tanto para las Fintech y la Banca Comercial gracias a la clasificación propuesta en el capítulo 2, a partir de lo cual, se encontró que convergen en los siguientes.

**Tabla 3: Intersección de servicios y productos de la Banca Comercial y las Fintech**

TIPO DE FINTECH	Producto De la Banca Comercial	PARTICULARIDADES
Financiación Alternativa	Créditos o Préstamos Bancarios	<ul style="list-style-type: none"><li>Las Fintech brindan bajas tasas de interés hasta incluso sin intereses; además integran segmentos de clientes desatendidos por la banca con el fin de incrementar sus cuotas de mercado y no tardan más de 48 horas en la entrega del préstamo gracias a algoritmos de verificación (KPMG, 2018).</li></ul>

**Tabla 3: Intersección de servicios y productos de la Banca Comercial y las Fintech (continuación)**

<b>TIPO DE FINTECH</b>	<b>Producto De la Banca Comercial</b>	<b>PARTICULARIDADES</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los bancos cuentan con proceso de aprobación lentos y exigen una serie de documentos para verificar a sus clientes, pero cuentan con la confianza y seguridad de estos.</li> </ul>
Fondos de Inversión o Robo Advisors	Asesoramiento Financiero o de Inversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Fintech brindan fondos de inversión similares a todos sus clientes y pueden gestionar y elaborar carteras de inversión a sus clientes gracias a los Robo Advisors; manteniendo una comunicación online con el cliente. Además, cuentan con comisiones más bajas que de la banca (KPMG, 2018).</li> <li>• Los bancos proporcionan asesores financieros personalizados a sus clientes, y ofrecen una cartera de productos de inversión alineadas al patrimonio del cliente.</li> </ul>
Neobanks y Challengerbanks	Cuentas: De Ahorro Corriente A Plazo fijo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los neobancos o bancos digitales ponen a disposición cuentas sin costes y sin requisitos. También ofrecen ventajas adicionales como transferencias y retiros de dinero gratuitos y descuentos y promociones (KPMG, 2018).</li> <li>• Los bancos brindan tasas bajas en cuanto a las cuentas que se abran en ellos y algunas exigen el pago de seguros y mantenimiento.</li> </ul>
Pagos y Transferencias	Intermediación de Pagos e Intermediación de Cobros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Fintech ofrecen transferencias con costo cero, inmediatas y online.</li> <li>• Los bancos brindan diferentes costos para la realización de transferencias, dado que hay diferentes factores que pueden influir como si es nacional o internacional.</li> </ul>

### **1.1. Tipos de relación entre la Banca Comercial y Las Fintech**

El modelo de negocio de las Fintech se caracteriza por el uso intensivo de la tecnología y las metodologías ágiles, al ser emprendimientos del tipo Startup; por otro lado, la banca comercial maneja un modelo de negocio que sienta sus bases en el manejo intensivo de la información acerca de sus clientes y la estabilidad. En ese sentido, y gracias a las nuevas tendencias presentes, diferentes autores muestran su preocupación acerca del tipo de relación que puede desarrollarse entre estos dos modelos de negocio. Coinciden en tres tipos de relacionamiento: la cooperación donde ambos entrelazan y sacan provecho de los recursos del otro; la competencia, donde cada uno hace uso de sus recursos para hacerse frente en el mismo mercado y en el mismo foco de clientes; y, finalmente, la complementariedad, donde mediante nuevos productos o servicios buscan cubrir aquellos segmentos desatendidos. A continuación, se desarrolla estos conceptos con un mayor énfasis.

### **1.1.1. Competencia**

Una de las organizaciones que apoya este tipo de relacionamiento es Klynveld Peat Marwick Goerdeler (2018), la que menciona que la Banca Comercial y las Fintech son competidoras en la medida que se dirigen a los mismos segmentos y compiten con productos que podrían considerarse sustitutos, aunque también implican a aquellos productos que las Fintech tengan y la banca no o viceversa. Medina, De La Garza y Almaguer (2011) mencionan que es la situación en la que dos empresas se encuentran en lucha constante en busca de vender sus productos o servicios en el mercado donde para poder conseguir ventajas competitivas y hacer frente a la competencia se ha vuelto frecuente el uso de las tecnologías de información.

### **1.1.2. Cooperación**

En cuanto a este tipo de relacionamiento, el Citi GPS (2016 citado en Rojas 2016) menciona que las Fintech poseen lo que la Banca comercial necesita, y viceversa; es decir, mientras uno puede aportar elementos como la agilidad, innovación y uso intensivo de tecnología a un modelo tradicional burocrático, este último podría aportar elementos como las bases de datos de sus clientes, gestión de riesgo e incluso manejo adecuado del capital para la escalabilidad de las primeras.

Esta conclusión queda reafirmada con lo mencionado por los siguientes autores, quienes no escatiman en afirmar que el futuro de la creación de valor para esta industria se encuentra en la cooperación de estos modelos de negocio:

- La cooperación entre las Fintech y los bancos comerciales puede aportar valor a ambos sujetos. “Las Fintech con su orientación a la tecnología y capacidad de explorar caminos nuevos, generando nuevas ideas para la Banca; juntos, Fintech y bancos pueden crear un nuevo ecosistema que les permita cubrir mejor las necesidades de sus clientes” (Iguar, 2018, p.39).
- Según Bernal y Santacruz (2016 citado en Suárez 2018) los bancos empiezan a notar la gran relevancia que van tomando, poco a poco, las Fintech en el sector; por ello, la mayoría de estos empiezan a utilizar estrategias de colaboración para poder adaptar sus procesos al entorno altamente cambiante; y, a su vez, mitigar esta amenaza latente de ser desplazados por este nuevo modelo de negocio.

Para finalizar, un comentario que explica la situación de esta dinámica es el siguiente: “Al comparar las fortalezas y debilidades de los bancos y Fintech entre sí, hay una coincidencia notable entre las fortalezas de los bancos y las debilidades de las FinTech e

inversamente. Esto hace hincapié en que la colaboración es el paso lógico” (Cea, 2017, p.9).

### **1.1.3. Complementariedad**

Este tipo de relacionamiento es una mezcla entre los dos previamente mencionados, en el que existe la posibilidad de cooperación, pero sin perder la competencia en este tipo de relación. Es lo que, para efectos de las teorías antes presentadas, vendría a ser la figura denominada por algunos autores como la cooepencia. A continuación, se detallarán las posiciones de algunos autores:

Por un lado, Suárez (2018) menciona que: “Si bien se polemiza acerca de las FinTech y su lucha con los bancos, las experiencias en mercados donde el fenómeno está más extendido y maduro van en dirección a una relación de complemento y mejora de sus servicios”.

Por otro lado, Varas (2017) señala que: “El futuro de las Fintech se vislumbra como generadoras de alianzas estratégicas junto a la banca tradicional, pero sin perder rivalidad y competencia, que los impulse a ambos, finalmente, a seguir en la pugna por la innovación” (p.7).

## **1.2. Cooperación Entre la Banca Comercial y Las Fintech**

Luego de haber comprendido los tipos de relación que surgen entre la Banca Comercial y las Fintech se considera importante entre ellas a la cooperación debido a que muchas empresas han podido consolidarse y romper barreras de competencia para generar un beneficio conjunto y preservar las características inherentes a sus modelos de negocio; por tal razón, y en línea de cumplir posteriormente con el cuarto objetivo de la investigación, en la presente sección se desarrolla las ventajas de la cooperación y las formas de cooperación que se puedan generar.

### **1.2.1. Ventajas de la Cooperación entre la Banca Comercial y Las Fintech**

Como se mencionó en el apartado anterior, tanto las Fintech como la Banca Comercial pueden generar beneficios a partir de su cooperación; a continuación, se desarrolla las principales ventajas bajo la perspectiva de ambas.

Desde el lado de las Fintech, Bömer y Maxin (2018) identifican tres razones principales por las que una Fintech busca cooperar con un banco.

Primero, los bancos permiten la entrada de las Fintech al mercado; ello gracias a los siguientes recursos clave. La infraestructura regulatoria de los bancos dado que para una Fintech conseguir una licencia bancaria es costoso, toma tiempo y demora el desarrollo del producto. Otro recurso es el know-how, debido a que los bancos tienen experiencia en el desarrollo de productos

financieros y su éxito en el mercado. También, se tiene el recurso de los fondos, porque toda empresa emergente necesita de recursos financieros para su innovación pero que, por falta de garantías y registros, no pueden obtener fácilmente un préstamo bancario; eso hace que muchos bancos puedan colaborar con su apoyo y con capitales de riesgo. Por último, un recurso que permite la entrada al mercado es el de marca y son los bancos los que, gracias a su tiempo en el mercado, reducen la incertidumbre de los clientes y las Fintech pueden aprovechar esa reputación.

Segundo, los bancos aumentan las ganancias de las Fintech a través de cuatro recursos clave: los clientes, debido a que los bancos cuentan con extensas bases de datos de clientes y para una Fintech conseguir ese nivel toma tiempo y altos costos; el *network*, debido a que los bancos comerciales cuentan con socios estratégicos como consultoras, firmas de auditoría y otros bancos; y pueden presentar e incorporar a las Fintech a esta red; los fondos, porque las Fintech no solo necesitan recursos para el desarrollo de su producto, sino para sus actividades de marketing y de expansión, y son los bancos los que pueden contribuir con estos; y, por último, la reputación, debido a que las Fintech no tienen fuertes lazos con proveedores y clientes, y estos no están seguros de la calidad de sus servicios y son los bancos los que reducen esta incertidumbre gracias a su reputación.

Tercero, los bancos habilitan la creación de nuevos productos Fintech a través de tres recursos alineados a esta. El *network*, porque muchas Fintech crean productos de inversión donde los bancos, gracias a sus socios estratégicos, apoyan en el desarrollo de estos nuevos productos. El *know-how*, donde en talleres y conversatorios las Fintech comparten conocimiento con las distintas áreas del banco comercial, sobre sus productos y la posibilidad de crear nuevos productos con el apoyo de su tecnología. Los productos, porque la banca comercial afecta positivamente la cantidad de productos que una Fintech puede desarrollar.

Por otro lado, del lado de los Bancos Comerciales, Holotiuk et al. (2018) identifica cinco ventajas y motivos de por qué un Banco busca la cooperación.

Primero, la aceleración en la innovación debido a la agilidad de los procesos en cuanto a innovación en una Fintech, lo cual reduce el consumo de recursos de tiempo, financieros y administrativos para la banca, donde estos últimos solo deberán acoplar la solución que les brinde la Fintech en su modelo de negocio.

Segundo, la ventaja competitiva porque los bancos buscan remodelar esta y generar un mayor valor para sus clientes, beneficiándose así de la centralización de las soluciones Fintech en la mejora de la experiencia del cliente.



Tercero, el *outsourcing* por el que los bancos buscan evitar el riesgo de poner sus recursos en innovaciones nuevas y con resultados desconocidos; y, para ello, tercerizan estas labores a las Fintech. También los bancos buscan externalizar así gran parte de su cadena de valor, como los servicios de pago digital o un campo empresarial completamente nuevo.

Cuarto, el aprendizaje dado que las Fintech tienen un foco más innovador y los bancos buscan acoplar este pensamiento a su cultura organizacional, lo cual contribuye a reducir la curva de aprendizaje.

Quinto, la evolución del modelo de negocio debido a la rapidez del cambio en el sector donde los bancos buscan desarrollar nuevos negocios, y ven en las Fintech la oportunidad de inversión o como fusiones y adquisiciones.

En síntesis, los bancos prefieren una innovación rápida y ventaja competitiva, en tanto las Fintech buscan beneficiarse de la reputación y ampliar su base de clientes, dado que la confianza hacia sus clientes y proveedores aún está en crecimiento. Ambas convergen en el aprendizaje y know-how que una puede obtener de la otra; dado que las Fintech buscan aprender a ser estables y funcionales en el tiempo mientras que los bancos buscan generar un aprendizaje interorganizacional innovador (Holotiuk et al., 2018).

### **1.2.2. Estrategias de cooperación entre la Banca Comercial y las Fintech**

En el capítulo 2, se pudo desarrollar las estrategias de cooperación tanto en función al tipo de relación entre asociados y en función a las áreas funcionales. Sin embargo, es importante para el desarrollo del cuarto objetivo, exponer modelos ya utilizados en cuanto a las principales estrategias de cooperación enfocadas en la Banca Comercial y las Fintech; ellas permitirán ilustrar y describir los espacios y oportunidades en el siguiente sub-subcapítulo.

En primer lugar, la consultora KPMG (2017) propone cuatro estrategias: la asociación, entendida como el trabajo en equipo en búsqueda de un objetivo común; el desarrollo, entendido como la investigación e innovación entre ambas; la renta, entendida como la prestación de servicios al banco por parte de las Fintech durante un periodo determinado; y la compra, entendida como la adquisición e incorporación de la Fintech a la cadena de valor del banco. De estas, el desarrollo y la asociación son las más utilizadas en el mercado; además, menciona que una práctica deseable es la incorporación planificada, donde se alineen los objetivos y recursos de cada tipo de organización.

En segundo lugar, en el reporte de AXIS Corporate (2019), una firma internacional de consultoría de negocios releva tres estrategias: los Joint Venture, las adquisiciones y los laboratorios de innovación.

En tercer lugar, Fitó (2018) plantea tres estrategias mediante las cuáles puede llevarse a cabo la cooperación entre estos dos modelos de negocio. Estas corresponden a la asociación, entendida como el trabajo en equipo en pos de un resultado; la aceleración, como proceso de incubación y desarrollo; y la integración, definida como la incorporación del modelo de negocio a la cadena de valor de la Banca.

### **1.2.3. Tendencias de cooperación entre la Banca Comercial y las Fintech actuales**

En cuanto a las principales tendencias de relacionamiento entre bancos y Fintech de alrededor del mundo, podemos encontrar infinita, pero se rescata las siguientes, debido a su gran éxito.

Primero, en cuanto a alianzas estratégicas, se ha encontrado estos casos:

- Bank of America y JP Morgan Chase se asociaron con algunas Fintech para mejorar capacidades (Ernst & Young, 2018).
- Ezbob una Fintech del Reino Unido que ofrece créditos con un innovador proceso de aprobación tiene al banco RBS como uno de sus principales clientes.
- Visa a través de su Developer Platform ofrece acceso abierto a una serie de APIs a las que cualquier Fintech se puede conectar (Banco Interamericano de Desarrollo & Finnovista, 2018).

Segundo, en cuanto a programas e iniciativas de innovación abierta, se ha encontrado estos casos:

- En Brasil, Bradesco uno de los bancos más importantes en ese país, inauguró InovaBra Habitat, muy parecida a una incubadora donde 180 emprendimientos y 50 empresas refuerzan al banco en tecnologías como el blockchain, big data, algoritmos, internet de las cosas, inteligencia artificial, APIs y plataformas digitales (BID & Finnovista, 2018).
- En México, Santander inauguró Spotlight, donde se impulsan innovaciones en banca digital en un espacio creativo y de colaboración, contando con alrededor de 120 personas, entre equipos propios y de terceros; con la participación de socios estratégicos como las universidades (BID & Finnovista, 2018).

- También en México, BBVA Bancomer inauguró su programa de innovación abierta Open Sandbox, donde buscan conectar a las Fintech para brindarles la oportunidad de desarrollar y ejecutar un piloto o una prueba de concepto (BID & Finnovista, 2018).
- Así mismo, la mayoría de los bancos ya cuentan con incubadoras y aceleradoras internas, entre estas StartUp Accelerator de Wells Fargo, el Barclays Accelerator de Barclays y la incubadora del Bank of America. Otros cuentan con capitales de riesgo, entre estos el Santander Innoventures, CitiVentures, Wells Fargo Equity Capital, American Express, BBVA y HSBC. Y otros cuentan con programas de desarrollo Fintech como Open Talent y el InnovaChallenge del BBVA; y el Citi Challenge del Citi Group (Rojas, 2016)

Tercero, en cuanto a la adquisición o integración encontramos los siguientes casos:

- En México, BBVA, Scotiabank y Goldman Sachs aprovechan su tamaño y activos para invertir y/o comprar emprendimientos Fintech (EY, 2018).
- BPCE un banco francés adquirió al Startup FiDor, para mejorar su frente digital.
- Citi, Goldman Sachs o JP Morgan invierten en segmentos de pagos, big data y préstamos.

Cabe resaltar a Cobis (2019) quien identifica tres casos de éxito en la cooperación entre bancos y Fintech: primero, el BBVA Compass junto con la Fintech Dwolla, se aliaron para que la última posibilite a los clientes del BBVA realizar transferencias en tiempo real a través de la red de Dwolla. Segundo, Bancolombia y Nequi forman una alianza en Colombia donde esta última brinda de una cuenta bancaria en tres minutos, con una 'selfie', una foto del documento de identidad y la huella digital; y, a la par, ayuda a los usuarios en la gestión de sus finanzas personales. Su éxito se debe a que en dos años ya tiene más de 450.000 usuarios, a pesar de su regulación con la superintendencia. Tercero, la alianza de Ripple y Banco Santander posibilitó la creación de One Pay FX, una red de pago blockchain para realizar transferencias de fondos y pagos transfronterizos en menos de un minuto con bajas comisiones.

Como se ve existen ya actores de ambos sectores que se comprometen en fomentar relaciones entre ambos para así aumentar su éxito y desarrollo en el mercado.

## **2. Oportunidades de cooperación entre la Banca Comercial y las Fintech en el Perú**

El presente subcapítulo identifica las oportunidades de cooperación que podrían desarrollarse entre los actores de esta investigación, la Banca y las Fintech, aplicadas al contexto peruano y su cartera de servicios y productos en la región. Ello, con la finalidad de brindar un marco de

referencia para la industria financiera del mencionado país, dado su lento avance hacia la transformación digital y los potenciales beneficios que podría obtenerse a partir de la cooperación de estos dos actores.

Para comprender este marco de referencia, se utilizará la siguiente tabla donde se mencionan las principales variables de la investigación. Primero, hay que recordar que, previamente, en el marco teórico, se desarrollaron tanto los tipos de Fintech como los tipos de Productos o servicios bancarios; por ello, la tabla inicia con aquellos productos en los que ambos modelos de negocio convergen para luego presentar los productos en los que no convergen, dado que no se consideran sustitutos; y, para respaldar la existencia de estos negocios, se mencionan los más importantes del mercado.

Una vez presentadas las tres primeras variables, corresponde presentar la variable “tipo de relación”, vista en los apartados anteriores, las cuales corresponden a la cooperación, entendida como la relación recíproca y productiva entre los actores; la competencia, en la que cada actor usa sus recursos de manera independiente para su propio beneficio o cuenta con productos diferenciales a su competidor; y la complementariedad, en la que existe un grado de cooperación, pero sin la necesidad de perder la competencia existente entre los actores.

Finalmente, se identifican las principales estrategias de cooperación que pueden desarrollarse para cada tipo de producto, basándose en las desarrolladas en el tercer capítulo.

**Tabla 4: Cooperación entre las Fintech y la Banca Comercial en el Perú**

Tipo de Fintech	Producto o Servicio Bancario	Principales Organizaciones Peruanas	Tipo de Relación	Estrategias de Cooperación
Financiación Alternativa	Créditos o Préstamos Bancarios	<b>Bancos:</b> BCP SCOTIABANK INTERBANK BBVA <b>Fintech:</b> AGROINVESTI NG APURATA ANDY ASKROBIN CREDIFACE	<b>Cooperación</b>	1. Cooperación Vertical 2. Joint Venture 3. Integración 4. Venture Capital

**Tabla 4: Cooperación entre las Fintech y la Banca Comercial en el Perú (continuación)**

Asesoramiento y Gestión empresarial o Robo Advisors	Asesoramiento Financiero o de Inversión	<b>Bancos:</b> BCP SCOTIABANK INTERBANK BBVA <b>Fintech:</b> BEFX ZEST CAPITAL	<b>Cooperación</b>	1. Cooperación Vertical 2. Joint Venture 3. Licencias y patentes
Pagos y Transferencias	Intermediación de Pagos e Intermediación de Cobros	<b>Bancos:</b> BCP SCOTIABANK INTERBANK BBVA LUKITA YAPE TUNKI <b>Fintech:</b> AGENTE CASH ALTOQUE CULQUI AYLLU	<b>Cooperación</b>	1. Cooperación Vertical 2. Asistencia Técnica 3. Integración
Finanzas Personales	NO SON PRODUCTOS O SERVICIOS OFRECIDOS POR LA BANCA PERUANA	<b>Fintech:</b> MI BOLSILLO KALIFIKA UNICUENTA YUNTAS	<b>Cooperación</b>	1. Cooperación Vertical 2. Investigación y Desarrollo
Criptocurrencies y Blockchain		<b>Fintech:</b> Buda	<b>Cooperación</b>	1. Integración 2. Investigación y Desarrollo
Crowdfunding		<b>Fintech:</b> AFLUENTA DAIMANO	<b>Competencia</b>	
NO ES UN PRODUCTO O SERVICIO OFRECIDO POR LA FINTECH PERUANAS	Leasing	<b>Bancos:</b> BCP SCOTIABANK INTERBANK BBVA	<b>Competencia</b>	NO HAY, PORQUE ES COMPETENCIA O COMPLEMENTARIEDAD
	Cuentas: De Ahorro Corriente A Plazo fijo	<b>Bancos:</b> BCP SCOTIABANK INTERBANK BBVA	<b>Competencia</b>	
	Anticipos o adelantos bancarios y Factoring	<b>Bancos:</b> BCP SCOTIABANK INTERBANK BBVA	<b>Competencia</b>	

**Tabla 4: Cooperación entre las Fintech y la Banca Comercial en el Perú (continuación)**

	Tarjetas de Crédito y Débito	<b>Bancos:</b> BCP SCOTIABANK INTERBANK BBVA	<b>Competencia</b>
Insurtech	Seguros	<b>Bancos:</b> BCP SCOTIABANK INTERBANK BBVA <b>Fintech:</b> SEGURO SIMPLE PROTEGETE SEGUROS	<b>Complementariedad</b>

Es importante recalcar que en todos los productos presentados en los que se genera la cooperación como tipo de relación hay una estrategia vertical, pues, las Fintech ofrecen productos específicos pertenecientes a la cadena de valor de los bancos (Gutiérrez, 2016). Ahora bien, se procederá a realizar el análisis correspondiente con el resto de las estrategias de cooperación que pueden surgir.

En primer lugar, en lo que respecta a *Financiación Alternativa* por parte de las Fintech o su contraparte bancaria de *créditos y préstamos* se pudo identificar que el tipo de relación más beneficiosa entre ambas corresponde a la de tipo cooperativa, pues, se puede aprovechar los recursos que poseen ambas. En ese sentido, las estrategias específicas sobre las cuáles se podría generar una mayor creación de valor corresponden a las siguientes:

- **Joint Ventures:** por la compartición de recursos y actividades, donde los bancos pueden brindar recursos como sus bases de clientes, y las Fintech sus recursos tecnológicos en cuanto a la mejora en la experiencia del cliente.
- **Venture Capital:** mediante la aportación de recursos financieros por parte del banco para poder desarrollar y expandir los productos o servicios de las Fintech, recibiendo un porcentaje de retribución a cambio.
- **Integración:** debido a que los bancos pueden incorporar a su negocio la financiación alternativa de los sectores menos atendidos en los que se centra la Fintech, expandiendo así su línea de clientes y respaldando con su experiencia a la continuidad de la Fintech.

En segundo lugar, en cuanto al segmento Fintech encargado del Asesoramiento y Gestión *empresarial*, junto a su contraparte bancaria de *asesoramiento financiero*, se pudo identificar que

la cooperación es la sinergia más beneficiosa debido a que permite el intercambio de recursos y conocimientos entre estos. Ello permite a las Fintech desarrollar un adecuado *know-how* y, a la Banca, innovar en sus procesos. En ese sentido, las estrategias específicas más adecuadas son las siguientes:

- Integración: los bancos pueden integrar este tipo de Fintech a su cartera de productos, debido a que en este modelo de negocio no excluye o diferencia opciones de inversión a sus clientes, sino que busca la igualdad e inclusión financiera manteniendo en todo momento una comunicación online con el cliente; además, de comisiones más bajas que la banca (KPMG, 2018).
- Acuerdos de I+D: Ambas pueden compartir el *know-how* de la otra, ya sea la banca con su experiencia en los fondos de inversión y las Fintech con la digitalización de este tipo de servicio, ayudando a los bancos a mejorar la experiencia de sus clientes (Bömer & Maxin, 2018).
- Uso de licencias y patentes: Las Fintech para estructurar las opciones de inversión a sus clientes hacen uso de robo advisors, herramienta que puede incorporarse a los asesores financieros de la banca a través de patentes y así agilizar el conocimiento sobre el cliente brindándole un producto rápido y diferenciado (KPMG, 2018).

En tercer lugar, en lo que respecta a *Pagos y Transferencias* por parte de las Fintech o su contraparte bancaria de *Intermediación de pagos y cobros* se pudo identificar que la relación más beneficiosa entre ambas es la cooperación, pues pueden aprovechar los recursos y procesos de sus modelos de negocio para compartirlos. En ese sentido, las estrategias específicas sobre las cuales se podría generar una mayor creación de valor corresponden a las siguientes:

- Asistencia Técnica: las Fintech cuentan con una digitalización e inmediatez en este servicio, brindando una mejor experiencia al cliente, y en donde esta ventaja competitiva puede ser tomada por la banca para un mejor desarrollo tecnológico tanto en sus procesos, producto y la experiencia (KPMG, 2018).
- Integración: los bancos pueden adquirir e incorporar la digitalización de este servicio.

En cuarto lugar, en cuanto a los productos y servicios relacionados a las *finanzas personales* por parte de las Fintech, sin una contraparte existente del lado de la banca, la cooperación estaría orientada hacia los acuerdos de I+D que, en perspectiva de las Fintech, permitiría el rápido desarrollo de sus empresas, así como su escalabilidad; y, del lado de la Banca, el desarrollo para una potencial integración y mejora de la cadena productiva del Banco orientada a la experiencia del cliente. Cabe resaltar que la principal iniciativa en cuanto al desarrollo son los espacios de innovación abierta que tienen como objetivo adquirir conocimiento y tecnología fuera de la empresa. Según Rojas (2016), la innovación abierta posibilita una curva de aprendizaje más corta,

dado que los bancos aprenden rápidamente de los negocios que surgen bajo las nuevas tendencias. Así mismo, atrae a nuevo talento innovador y disruptor, debido a que promueve una cultura innovadora y adaptable al cambio.

Finalmente, en cuanto a las *Criptocurrencies & Blockchain*, al igual que el caso anterior, no poseen una contraparte bancaria; sin embargo, se considera que la cooperación para este caso está guiada hacia la investigación y desarrollo de este nuevo modelo monetario, para una futura integración de este a su cadena de valor, cuyo resultado sería una expansión de su mercado, así como la validación de esta nueva plataforma de transacciones.





## CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

El presente apartado de este capítulo presenta las conclusiones de la investigación con base en los objetivos propuestos.

Por un lado, en línea con el primer objetivo específico de esta investigación, describir implicancias de los conceptos correspondientes a Fintech, Banca Comercial y Cooperación, se tiene las siguientes conclusiones.

Primero, las Fintech son consideradas como un tipo de Startup, entendidas como emprendimientos temporales de carácter replicable y escalable que se desenvuelven en circunstancias adversas (Ries, 2012). En específico, las Fintech son aquellas que, a partir del uso de herramientas de tipo tecnológico, prestan servicios financieros de manera innovadora a consumidores y empresas. (Rojas, 2016). Estas poseen una tipología que, para fines de este estudio, contempla nueve tipos: i) Asesoramiento y Gestión Empresarial, ii) Financiación Alternativa, iii) Finanzas personales, iv) Crowdfunding, v) Trading y Mercado de Valores, vi) Pagos y Transferencias, vii) Criptomonedas y Blockchain, viii) Insurtech y ix) Neobanks o Challengerbanks (Espinal, 2018). Finalmente, las Fintech han sido reguladas bajo la perspectiva de tres modelos: el activo, con el apoyo del Estado en su inclusión en el sistema financiero; el pasivo, mediante la nula actuación del Estado en su proceso de inclusión en el sistema; y el reactivo, producto de las crisis financieras habidas desde su aparición (Bregante, 2017).

Segundo, la banca comercial o retail tiene como principal función ofrecer servicios básicos de préstamo y depósito de dinero a personas, pequeñas empresas y emprendimientos. Y clasifican sus operaciones y servicios en: primero, los servicios de activo que surgen del proceso de captación de fondos sirviendo como output para la inversión de estos en el mercado, a cambio de ingresos financieros en forma de tasas de interés entre ellos, los créditos y préstamos, los adelantos bancarios, los descuentos bancarios, el factoring y el leasing; segundo, los servicios de pasivo que son los instrumentos que producen la captación de ahorros a cambio una tasa de interés ofrecida por el banco, entre ellos, los depósitos, los pagarés bancarios, las letras y el asesoramiento financiero; y, tercero, los servicios neutros que son el resto de servicios que brindan los bancos comerciales a sus clientes como complemento a sus servicios de pasivo y activo, entre ellos, la gestión de pagos y cobros, las transferencias y giros, tarjetas de débito y crédito, cambio de divisas, gestión de patrimonios, alquiler de cajas de seguridad, fondos de pensión e inversión, operaciones en mercados de opciones y futuros, entre otros. Así mismo la banca cuenta con

canales de distribución tradicionales (sucursales y agencias) y digitales (cajeros, banca web, banca móvil o API).

Tercero, el término cooperación es concebido como la decisión de un grupo de empresas para poder desarrollar un trabajo conjunto mediante el compartir sus recursos y capacidades en favor del logro de un objetivo de manera efectiva (Araya, 2013). Ahora bien, existe una amplia variedad de formas en las que dos actores pueden ejercer la cooperación; sin embargo, para fines de esta investigación se clasifican en función a las siguientes variables: el tipo de relación entre actores y las áreas entre las que se suscribe el acuerdo. La primera clasificación se subdivide en, primero, la cooperación horizontal, que implica el trabajo conjunto de dos empresas que se encuentran al mismo nivel dentro de la cadena productiva en pos del cumplimiento de sus objetivos y funciona como mecanismo que busca lograr eficiencia mediante la creación de sinergias entre pares; y, segundo, la cooperación vertical, que es el trabajo en equipo entre empresas que se encuentran en dos diferentes niveles de una misma cadena productiva funcional, donde el actor pequeño, utiliza al grande como trampolín para poder escalar (Araya, 2006). Del mismo modo, la segunda clasificación contempla tres tipos. El primero de ellos corresponde a la cooperación financiera que implica la aportación de recursos por dos o más socios para poder desarrollar proyectos y entre sus modalidades se puede encontrar a los Joint Ventures y los Venture Capital, que implican compartir el riesgo en el proceso de cooperación. El segundo corresponde a la modalidad de cooperación comercial, entendida como la búsqueda de ventajas competitivas en procesos de promoción, comercialización y distribución y entre sus modalidades podemos encontrar a los consorcios, club de empresas y franquicias. Y el tercero corresponde a la cooperación de tipo tecnológico, cuyo foco principal es el desarrollo e implementación de tecnologías, además de añadir el valor del *know how*. Ello, a partir del otorgamiento de licencias y patentes de marca, asistencia técnica, contratos de cesión y *know how*, acuerdos en I+D y spin off.

Ahora bien, con respecto al segundo objetivo específico de esta investigación, se buscó determinar en qué situación se encuentran el sector Fintech y el de la Banca Comercial en el contexto peruano, llegando finalmente a las siguientes conclusiones.

En primer lugar, es importante mencionar que el Perú es el sexto país con mayor número de Fintechs desarrolladas a nivel de Latinoamérica, con un total de 47 emprendimientos Fintech, luego de sus similares de Chile (84) y Argentina (116), y con un crecimiento de aproximado de 450% en los últimos tres años (periodo 2015-2018). Del total de estos emprendimientos, son los de tipo Financiación alternativa y Pagos y transferencias los que concentran la mayor cantidad de ellos, con cuatro y diez, respectivamente. Sin embargo, a pesar de las alentadoras estadísticas, no

hay que perder de vista la alta tasa de mortalidad que posee esta aún incipiente industria (aproximadamente 19%), y lo poco desarrollada que está, pues aún no existe siquiera un caso que haya pasado a consolidarse y listar en bolsa, a pesar del potencial que poseen (Vodanovic Legal, 2018). Además, hay que resaltar aquí que, a pesar de no contar con un marco regulatorio general sobre el cuál se desenvuelvan las Fintech, las expectativas que se tiene respecto de los proyectos ley en proceso giran en torno al modelo activo de regulación, en el que se promueva a esta naciente industria.

En segundo lugar, cabe resaltar que luego de la crisis financiera del 2008 los efectos aun influyen en una crisis reputacional bancaria con desafíos para el sector; entre ellos, primero, el poder de los clientes y su inclinación a realizar compras y gestiones en entornos digitales, donde las Fintech responden a estas necesidades con servicios específicos de menor costo; los clientes también buscan transparencia en la información y la protección de sus datos Gutiérrez (2016). Segundo, la tecnología y su aplicación al sector financiero debido a que más del 50% de la población cuenta con acceso a internet y a dispositivos, en el caso de los clientes bancarios un mayor acceso a la banca móvil. Tercero, la regulación de los bancos comerciales la cual debe buscar la seguridad, protección del consumidor y estabilidad financiera. Así mismo, la mayoría de los bancos a nivel global va incorporando estrategias de innovación que contribuyan a su permanencia en el mercado, entre ellas un plan estratégico de innovación en la gestión de sus operaciones donde cuentan con departamentos internos dedicados a la innovación y desarrollo exclusivo de herramientas y mecanismos digitales (Catalá, 2019).

La banca comercial en el Perú está conformada por quince bancos comerciales siendo los más importantes: BCP, BBVA, Interbank, Scotiabank, los cuales brindan una cartera de productos muy parecida y cuentan con una omnicalidad tanto en agencias y sucursales (más de 1000 establecimientos) como en canales digitales.

Ahora, siguiendo la secuencia lógica de este apartado, las conclusiones respecto del tercer objetivo específico planteado de identificar los espacios de relacionamiento entre las Fintech y la Banca Comercial.

Entonces, a partir de la revisión teórica pertinente, se descubrió que existen cuatro ámbitos en los que las Fintech podrían relacionarse con los bancos. Estos son los correspondientes a: i) préstamos - Financiación alternativa; ii) Asesoramiento Financiero – Robo advisors; iii) Ahorro – Neobanks; y iv) Intermediación de pagos y cobros – Pagos y Transferencias. Ello, porque corresponden a productos y servicios que son atendidos por estos dos actores, cada cual con sus peculiaridades.

Ahora bien, la investigación plantea tres principales tipos de relación entre estos dos actores: la competencia, la cooperación y la complementariedad. La primera, entendida como la rivalidad existente entre los dos actores por presentar productos considerados sustitutos; la segunda, entendida como la relación simbiótica o de necesidad mutua entre ambos actores para poder sobrevivir a los cambios que están planteando los nuevos mercados para generar valor; finalmente, la tercera, entendida como la mezcla de los dos puntos anteriores; es decir, como una relación de cooperación en la que no se pierda la competencia (cooperencia) que existe de por medio, todo ello, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados de manera individual por cada uno de estos dos actores.

Para la investigación se considera importante el relacionamiento en forma de cooperación debido a que muchas empresas se han consolidado y roto barreras de competencia para un beneficio conjunto. Por ello toca señalar las conclusiones respecto al cuarto objetivo específico planteado, que corresponde a identificar las oportunidades de cooperación de un trabajo conjunto entre Fintech y bancos comerciales en el contexto peruano.

Primero, es preciso señalar las ventajas que se obtiene para una Fintech al cooperar con un Banco Comercial y viceversa. Por un lado, dentro de las ventajas que encuentra una Fintech se encontraron. Primero, la entrada de las Fintech al mercado gracias a recursos de infraestructura regulatoria, know-how o experiencia en el sector, fondos financieros y reputación. Segundo, los bancos aumentan las ganancias de las Fintech, a través de recursos como, los clientes, el *network*, fondos de expansión y reputación. Tercero, los bancos habilitan la creación de nuevos productos gracias a recursos como el *network*, donde se puede encontrar financiamiento y conocimiento de otros aliados estratégicos en el sector, y el *know-how* debido a que la banca ha desarrollado y evolucionado en la creación de sus productos lo cual puede guiar a una Fintech. Por otro lado, Entre las ventajas que se obtiene para un Banco Comercial al cooperar con una Fintech se encontraron. Primero, la aceleración en la innovación debido a la agilidad de los procesos en cuanto a innovación en una Fintech; segundo, la ventaja competitiva con las que cuentan las Fintech en cuanto a la mejora de la experiencia del cliente, donde los bancos podrían incorporarla a sus operaciones; tercero, el *Outsourcing*, donde la banca pueda tercerizar sus necesidades de innovación y desarrollo de productos a las Fintech; cuarto, el aprendizaje innovador que puede incorporar la banca a su cultura organizacional; y quinto, la evolución del negocio donde pueden adquirir las Fintech o invertir en ellas.

Segundo, es preciso mencionar las estrategias específicas de cooperación existentes entre estos dos actores, con base en lo propuesto por expertos en el sector, lo cual fue insumo del análisis contextual en el que está centrada esta investigación. KPMG (2017), propone cuatro

estrategias: la asociación, el desarrollo, rentar y comprar. AXIS Corporate (2016) propone tres estrategias: los *Joint Venture*, las adquisiciones y los laboratorios de innovación; y Fitó (2018) propone tres elementos: la asociación, entendida como el trabajo conjunto en favor de un resultado común; la aceleración, entendida como la incubación y desarrollo de un modelo de negocio escalable; y la integración, definida como la incorporación de un nuevo negocio a la cadena de valor de la Banca.

Por último, de manera general, y alineado al objetivo principal de la presente investigación, se concluye que el relacionamiento cooperacional entre Fintech y la Banca Comercial se encuentran en una base de formación en el sistema financiero peruano, debido a que no todos los productos y servicios ofrecidos por las Fintech se desarrollan en esta región; sin embargo, es posible afirmar que, efectivamente, existen espacios y oportunidades en los que puede desarrollarse cooperación.

En ese sentido, se observa que las categorías de servicios en las que puede desarrollarse potencialmente cooperación entre las Fintech y la Banca son las correspondientes a: i) Financiamiento Alternativo/préstamos, ii) Asesoramiento y Gestión Empresarial / Asesoramiento financiero, iii) Pagos y transferencias/Intermediación de pagos y cobros, iv) Finanzas personales, y v) Criptomonedas & *Blockchain*. A todas ellas, de manera transversal, les convendría generar un acuerdo de cooperación vertical, dado que se trata de elementos de una misma cadena productiva.

Ahora, de manera aislada, a la primera categoría le correspondería estrategias específicas del tipo *Joint Ventures*, *Venture Capital* e integración. Del mismo modo, la siguiente categoría emplearía estrategias como la integración, el uso de licencias y patentes; la siguiente categoría emplearía estrategias como la asistencia técnica e integración y en la misma línea, y al último bloque, conformado por las dos últimas categorías mencionadas, le convendría el uso de estrategias de tipo I+D e integración. Finalmente, el segmento de pagos y transferencias tendría la posibilidad de aplicar estrategias como la asistencia técnica, la integración y la conformación de *joint ventures*.

## **2. Recomendaciones**

Presentados los espacios, oportunidades y beneficios que podría traer la cooperación entre las Fintech y la Banca Comercial en el Perú, se recomienda el uso de este marco de referencia para futuras investigaciones. A continuación, se brindará un abanico de posibilidades de investigación a desarrollarse a partir de la presente tesina.

En primer lugar, se puede describir qué iniciativas, en cuanto a cooperación entre Fintech y Banca, ya se están dando en el territorio, para así ver si, efectivamente, está generando impacto en el desarrollo y beneficio de ambas; y, a la vez, puede servir de guía para estimular otras alianzas entre actores similares del sector financiero.

En segundo lugar, se pueden analizar a una o varias Fintech para identificar aquellos recursos que pueden ser atractivos para que bancos comerciales peruanos decidan cooperar con estas, con base en su estrategia organizacional.

En tercer lugar, se puede describir y explorar qué iniciativas están incorporando uno o varios bancos comerciales del país, en cuanto a la innovación abierta, lo cual puede ampliar el panorama de las Fintech encontrando formas de aprovechar estas iniciativas para su crecimiento y desarrollo.

Por último, se puede describir y evidenciar un caso de cooperación ya establecida entre una Fintech y un Banco Comercial para analizar esta estrategia y proponer una mejora de esta. De esta manera, se podrá incentivar e influenciar en los actores para que la incorporen a su forma de hacer negocios.

En general la presente investigación es un insumo para comprender mejor la realidad del sector financiero en nuestro país y ver qué potencialidades pueden surgir de ella, con la presencia de complementariedad y competencia de los actores más innovadores del sistema, y aquellos que son más tradicionales.

## REFERENCIAS

- Ambrosini, V. D., y López A. C. (2011). *Sistema financiero peruano*. Universidad de Piura. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.518740&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Andalucía Emprende (2015). *Manual de Cooperación Empresarial*. Recuperado de <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2015/02/MANUAL-DE-COOPERACION-EMPRESARIAL.pdf>
- Araiza, G. Z. Velarde, L. E., y Zarate, V. A. (2010). Tipología de la cooperación interempresarial: caso de la industria metalmecánica de Coahuila. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 3, 91–104. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Blanca\\_Garcia-rivera/publication/256010182\\_El\\_Financiamiento\\_Como\\_Factor\\_de\\_Competitividad\\_para\\_el\\_Productor\\_de\\_Trigo\\_del\\_Valle\\_de\\_Mexicali\\_Baja\\_California\\_Mexico\\_in\\_Spanish/links/54108a410cf2f2b29a410f85/El-Financiamiento](https://www.researchgate.net/profile/Blanca_Garcia-rivera/publication/256010182_El_Financiamiento_Como_Factor_de_Competitividad_para_el_Productor_de_Trigo_del_Valle_de_Mexicali_Baja_California_Mexico_in_Spanish/links/54108a410cf2f2b29a410f85/El-Financiamiento)
- Araya, L. A. (2013). *Cooperación Empresarial en PYMES*. Recuperado de [https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_empresarial/article/view/877/789](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/877/789)
- Arenal, A., Armuña A., Villaverde, R., y González, F. (2018). *Ecosistemas emprendedores y startups, el nuevo protagonismo de las pequeñas organizaciones*.
- Armesto, M. (2016). *Todos para uno, uno para todos. Reflexiones sobre la relación entre calidad, colaboración y competencia*. Recuperado de <http://www.saimo.org.ar/archivos/2016/SAIMO-Armesto.pdf>
- Aulet, W., y Murray, F. (2013). A tale of two entrepreneurs: Understanding differences in the types of entrepreneurship in the economy. SSRN 2259740.
- AXIS Corporate (2019). *El rol de las Fintech en la banca del Perú* [PPT]. Recuperado de <https://axiscorporate.com/es/infographic/el-rol-de-las-fintech-en-el-futuro-de-la-banca/>
- Ayala, D. y González, M. (2010). *Ángeles inversores una nueva modalidad de financiamiento para los emprendimientos en Latinoamérica*. Universidad de Cuenca. Cuenca: Ecuador. Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1128/1/tad980.pdf>
- Ayllu Fintech (2019). *Radiografía de la industria Fintech en Perú* [PPT]. Recuperado de <http://www.ayllufintech.org/static/Fintech2018.pdf>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (2019). *BBVA Perú*. Recuperado de <https://www.bbva.pe/>
- Banco Central de Reserva del Perú (2019). *Entidades Financieras*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/sitios-de-interes/entidades-financieras.html>
- Banco de Crédito del Perú (2019). *Vía BCP*. Recuperado de <https://www.viabcp.com/>

- Banco Interamericano de Desarrollo & Finnovista (2018). *Fintech: América Latina 2018: Crecimiento y consolidación*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Fintech-Am%C3%A9rica-Latina-2018-Crecimiento-y-consolidaci%C3%B3n.pdf>
- Banco Mundial (2018). Sucursales de Bancos Comerciales (Por cada 100.000 adultos). Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/FB.CBK.BRCH.P5>
- Blank, S. y Dorf, B. (2013). *El Manual del Emprendedor*. México: Editorial Gestión 2000.
- Bömer, M., y Maxin, H. (2018). *Why fintechs cooperate with banks—evidence from germany*. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s12297-018-0421-6>
- Bosch, L. J. y Bosch, L. J. (2016). *Radiografía del fintech: clasificación, recopilación y análisis de los principales startups*. Recuperado de [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/97361/TFM\\_Memoria\\_Bosch\\_Liarte\\_Joan\\_i\\_Bosch\\_Liarte\\_Xavi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/97361/TFM_Memoria_Bosch_Liarte_Joan_i_Bosch_Liarte_Xavi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bregante T., D. (2017). *Regulación 2.0: El reto de la regulación Fintech en el sistema Financiero Peruano*. Recuperado de [https://www.up.edu.pe/UP\\_Landing/alacde2017/shortspapers/14-Regulacion-reto-regulacion-sistema-financiero-peruano.pdf](https://www.up.edu.pe/UP_Landing/alacde2017/shortspapers/14-Regulacion-reto-regulacion-sistema-financiero-peruano.pdf)
- Catalá, C. (2019). La reestructuración y digitalización del sector bancario. (Tesis Doctoral. Universidad politécnica de Valencia, Valencia, España). Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/125186/Catal%C3%A1%20-%20%22La%20reestructuraci%C3%B3n%20y%20digitalizaci%C3%B3n%20del%20sector%20bancario%22.pdf?sequence=2>
- Cea, I. (2017). La industria bancaria española frente a los nuevos modelos de negocio “Fintech”. ¿Competencia, colaboración o integración? “Fintegration”. *Revista de Las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 101. Recuperado de <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/8399>
- Chishti, S., Barberis, J., y Vidal, M. (2017). *El futuro es Fintech*. Recuperado de [https://static0planetadelibroscdnstatics.com/libros\\_contenido\\_extra/35/34383\\_El\\_futuro\\_es\\_FINTECH.pdf](https://static0planetadelibroscdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34383_El_futuro_es_FINTECH.pdf)
- Cobo, Q. F., y Hervé, A. (2008). La dualidad nexo-proceso de la cooperación empresarial. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 41, 407–434
- Cobis (2019). *Alianzas entre bancos y Fintech: 3 casos de éxito*. Recuperado de <https://blog.cobiscorp.com/alianzas-bancos-fintechs-casos-de-exito>
- Cuya, M. L. (2016). *La disrupción de los startups Fintech en el mundo financiero*. 1–12. Recuperado de [http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/70687/La\\_disrupción\\_de\\_las\\_startups\\_FinTech\\_en\\_el\\_mundo\\_financiero.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/70687/La_disrupción_de_las_startups_FinTech_en_el_mundo_financiero.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Dávila, P. I. (2002). La producción de servicios bancarios. *Boletín Económico de ICE*, 2735. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Maria\\_Ibarrondo-](https://www.researchgate.net/profile/Maria_Ibarrondo-)



[Davila/publication/28120845\\_La\\_produccion\\_de\\_servicios\\_bancarios/links/5630b94a08ae1bdcebcf22e4/La-produccion-de-servicios-bancarios.pdf](https://repositorio.cepal.org/publication/28120845_La_produccion_de_servicios_bancarios/links/5630b94a08ae1bdcebcf22e4/La-produccion-de-servicios-bancarios.pdf)

- Dini, M. (2010). *Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial*. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7328/S2010207\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7328/S2010207_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Dueñas, R. (2008). *Introducción al sistema financiero y bancario*. Bogotá: Politécnico Granacolombiano.
- Espinal, C. (2018). *Una mirada teórica al fintech en Colombia*. Universidad EAFIT. Colombia: Medellín. Recuperado de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13556/Carlos\\_Espinal\\_Tesina.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13556/Carlos_Espinal_Tesina.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Ernst & Young (2018). Un camino de doble sentido: la coopección de instituciones financieras y Fintechs, una mirada en América Latina.
- Feld, B. (2012). *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*. John Wiley & Sons, Inc.
- Finnovista (2017). *Fintech Radar Perú: 45 Startups Fintech impulsan la oferta de mejores servicios financieros en Perú*. Recuperado de <https://www.finnovista.com/fintech-radar-peru-45-startups/>
- Fitó, Á. (2018). La fintegración del sistema bancario. *Oikonomics*, 10, 13–21.
- Galdo, M. (2015). *Multicanalidad y digitalización bancaria: innovación y tendencias*.
- García, C. E. (1992). La cooperación interempresarial en España: características de los acuerdos de cooperación suscritos entre 1986 y 1989. Recuperado de [http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/45885/1/d040\\_92.pdf](http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/45885/1/d040_92.pdf)
- Garza, Z. A., López, E. V., y Vasquez, A. (2010). *Tipología de la cooperación interempresarial: Caso de la industria metalmecánica de Coahuila*. *Aprendizaje Organizacional en las Mipymes*, 3(3), 91. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Blanca\\_Garcia-rivera/publication/256010182\\_El\\_Financiamiento\\_Como\\_Factor\\_de\\_Competitividad\\_para\\_el\\_Productor\\_de\\_Trigo\\_del\\_Valle\\_de\\_Mexicali\\_Baja\\_California\\_Mexico\\_in\\_Spanish/links/54108a410cf2f2b29a410f85/El-Financiamiento-Como-Factor-de-Competitividad-para-el-Productor-de-Trigo-del-Valle-de-Mexicali-Baja-California-Mexico-in-Spanish.pdf#page=93](https://www.researchgate.net/profile/Blanca_Garcia-rivera/publication/256010182_El_Financiamiento_Como_Factor_de_Competitividad_para_el_Productor_de_Trigo_del_Valle_de_Mexicali_Baja_California_Mexico_in_Spanish/links/54108a410cf2f2b29a410f85/El-Financiamiento-Como-Factor-de-Competitividad-para-el-Productor-de-Trigo-del-Valle-de-Mexicali-Baja-California-Mexico-in-Spanish.pdf#page=93)
- Gutiérrez, F. (2016). La Transformación digital de la banca ¿Hacia la Banca sin Bancos? *Boletín de Estudios Económicos*, 71, 219-429.
- Gutiérrez, A. M. (2017). *Análisis exploratorio de la Cultura Organizativa del sector financiero español*. Universidad de la Rioja. España: Logroño. Recuperado de [https://biblioteca.unirioja.es/tfe\\_e/TFE002515.pdf](https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE002515.pdf)

- Hernández, P., H., Cardona, A., D., y Raad, Pardo, A. (2016). *La innovación empresarial como impulsora de las Pymes en la Región Caribe*. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/7948/1/13..pdf>
- Holotiuk, F., Klus, M. F., Lohwasser, T. S., y Moormann, J. (2018). *Motives to Form Alliances for Digital Innovation: The Case of Banks and Fintechs*.
- Igual, D. (2018). Las fintech y la reinención de las finanzas. *Oiknomics*, 10, 22–44.
- Interbank (2019). *Interbank Perú*. Recuperado de <https://interbank.pe/>
- Isenberg, D. (2010). The big idea: How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6). Recuperado de <https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution/ar/1>.
- Kortum, S., y Lerner, J. (2001). Does venture capital spur innovation? in Entrepreneurial inputs and outcomes: *New studies of entrepreneurship in the United States* (pp. 1-44). Emerald Group Publishing Limited.
- Klynveld Peat Marwick Goerdeler (2017). *El Impacto de las Fintech en las entidades financieras*. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/06/comparativa-oferta-%20banca-fintech.pdf>
- KPMG (2018). *Comparativa de la oferta banca vs. fintech*. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/06/comparativa-oferta-%20banca-fintech.pdf>
- Liendo, M., y Martínez, A. (2001). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES*. Recuperado de [http://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/8044/Liendo%2CMartinez\\_asociatividad.pdf?sequence=2](http://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/8044/Liendo%2CMartinez_asociatividad.pdf?sequence=2)
- Maguiña, F. R. (2014). *Joint Venture: Estrategia para lograr la Competitividad Empresarial en el Perú*. *Industrial Data*. Recuperado de <https://doi.org/10.15381/idata.v7i1.6119>
- Mason, C. y Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*. Final Report to OECD, Paris, 30(1), 77-102.
- Mathews, S. J. (2014). *Asociatividad empresarial*. Recuperado de <http://srvdSPACE-pub.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2373/agenda2014-asociatividad-empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Medina, J. M., De la Garza, R. M., y Almaguer, K. P. (2011). Competencia empresarial con el uso de la información y la tecnología. *Investigación Administrativa*, 40(108), 7-17.
- Montoya, D. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Contexto* 5, 141-152. Recuperado de <http://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/download/657/961>
- Moya, P., y Santana, S. (2016). *Sobre el concepto de emprendimiento*. Santiago de Chile: Laboratorio de Innovación y Emprendimiento.

- Muñoz-Najar, C., Cuadros, E. y Calderón, C. (2019). *Transformación Digital en el Perú: Testimonios y experiencias de los principales líderes empresariales del Perú*. Recuperado de <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/06/Transformacio%CC%81n-digital-en-el-Peru%CC%81.pdf>
- Noya, E. (2016). ¿Es el “Fintech” el mayor desafío que afronta la banca? *Harvard Deusto Business Review*, 254, 22–29. Recuperado de [http://www.gref.org/nuevo/docs/economia\\_digital\\_280416.pdf](http://www.gref.org/nuevo/docs/economia_digital_280416.pdf)
- Price Waterhouse Coopers (2019). *Encuesta Mundial de Banca Digital*. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/financiero-seguros/assets/encuesta-mundial-banca-digital-resumen-ejecutivo.pdf>
- Pyke, F. (1995). *Redes cooperativas de pequeñas empresas. Una estrategia para el desarrollo industrial. Teoría y Práctica*. Venezuela: Galac.
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Como crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Grupo planeta.
- Rojas, L. (2016). La revolución de las empresas FinTech y el futuro de la Banca. Disrupción tecnológica en el sector financiero. Recuperado de [http://www.scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/976/FOLLETO\\_N24\\_VFINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/976/FOLLETO_N24_VFINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sáenz, D. y Cabanelas, J. (1997). *Cooperar para competir con éxito*. Madrid: España. Ediciones Pirámide S.A.
- Salido, E., Sabás, M., y Freixas, P. (2013). *The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe*. European Commission Telefónica. Recuperado de <https://lisboncouncil.net/component/downloads/?id=897>
- Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., Borda, A., y Morales, O. (2018). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2017-2018*. Lima: ESAN Ediciones.
- Schueffel, P. (2016). Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech. *Journal of Innovation Management*, 4, 32–54. Recuperado de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/102610/2/180741.pdf#page=37>
- Schumpeter, J. (1944) Teoría del desenvolvimiento económico: una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico. *Sección de Obras de Economía*.
- Schwarz, M. (2018). *El futuro de las Fintech peruanas. América Economía*. Recuperado de [http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/7452/Schwarz\\_Max\\_fintech.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/7452/Schwarz_Max_fintech.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Scotiabank (2019). *Scotiabank Perú*. Recuperado de <https://www.scotiabank.com.pe/Personas/Default>
- Silva, A., y Ramos, M. C. (2017). *La evolución del sector fintech, modelos de negocio, regulación y retos. Documento de coyuntura*, 2. Recuperado de

[http://fundef.org.mx/sites/default/files/fundeforgmx/paginas/archivos/%3Cem%3EEditar%20P%C3%A1gina%20b%C3%A1sica%3C/em%3E%20Documentos%20de%20Coyuntura%20Estructural/documento\\_fintech.pdf](http://fundef.org.mx/sites/default/files/fundeforgmx/paginas/archivos/%3Cem%3EEditar%20P%C3%A1gina%20b%C3%A1sica%3C/em%3E%20Documentos%20de%20Coyuntura%20Estructural/documento_fintech.pdf)

Soto, C. (2018). Fintech, las nuevas protagonistas del sector financiero. (Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España). Recuperado de [http://oa.upm.es/53625/1/TFG\\_CARLOS\\_SOTO\\_GARCIA-MORENO.pdf](http://oa.upm.es/53625/1/TFG_CARLOS_SOTO_GARCIA-MORENO.pdf)

Startupxplore (2016). *Cinco tipos de Startup en los que querrás invertir en 2016*. Recuperado de <https://startupxplore.com/es/blog/cinco-tipos-startups-invertir-2016/>

Suárez, M. (2018). *Las Fintech en España: Situación actual y perspectivas de futuro*. Universidad de la Coruña. La coruña. Recuperado de [https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/20303/LemaSuarez\\_Manuel\\_TFM\\_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/20303/LemaSuarez_Manuel_TFM_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Superintendencia de Banca, Seguros y Administración de Fondo de Pensiones. (2018). *Perú: Reporte de indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Diciembre/CIIF-0001-di2018.PDF>

Tejeda, Z. A. (2018). Análisis de la competencia y concentración del sistema bancario en el Perú 2012-2017 (Trabajo de suficiencia profesional, Universidad de Lima, Lima, Perú) Recuperado de [http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/8051/Tejeda\\_Zamora\\_Alonso.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/8051/Tejeda_Zamora_Alonso.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Varas, R. (2017). *Fintech Vs el Sistema Financiero Tradicional ¿Cuál es su destino? ¿Colaboración o rivalidad?* Recuperado de [https://www.centrumthink.pucp.edu.pe/Docs/files/fintech\\_vs\\_sistema\\_financiero\\_tradicional\\_f.pdf](https://www.centrumthink.pucp.edu.pe/Docs/files/fintech_vs_sistema_financiero_tradicional_f.pdf)

Vodanovic Legal. (2018). *Panorama de la industria Fintech: hacia un nuevo ecosistema colaborativo*. Recuperado de [https://vodanovic.pe/wp-content/uploads/2018/11/Estudio\\_2018-Vodanovic\\_Legal.pdf?fbclid=IwAR3u4xSCER8nd4xY1\\_oKr7IN2UE7pR30OvN\\_3qELVxUtHPA3ZK-0dTBN4hQ](https://vodanovic.pe/wp-content/uploads/2018/11/Estudio_2018-Vodanovic_Legal.pdf?fbclid=IwAR3u4xSCER8nd4xY1_oKr7IN2UE7pR30OvN_3qELVxUtHPA3ZK-0dTBN4hQ)

Wasserman, N. (2018). *Life is a Startup: What Founders Can Teach Us about Making Choices and Managing Change*. California. Stanford University Press.

## ANEXO A: Clasificación Fintech

Tabla A1: Clasificación Fintech

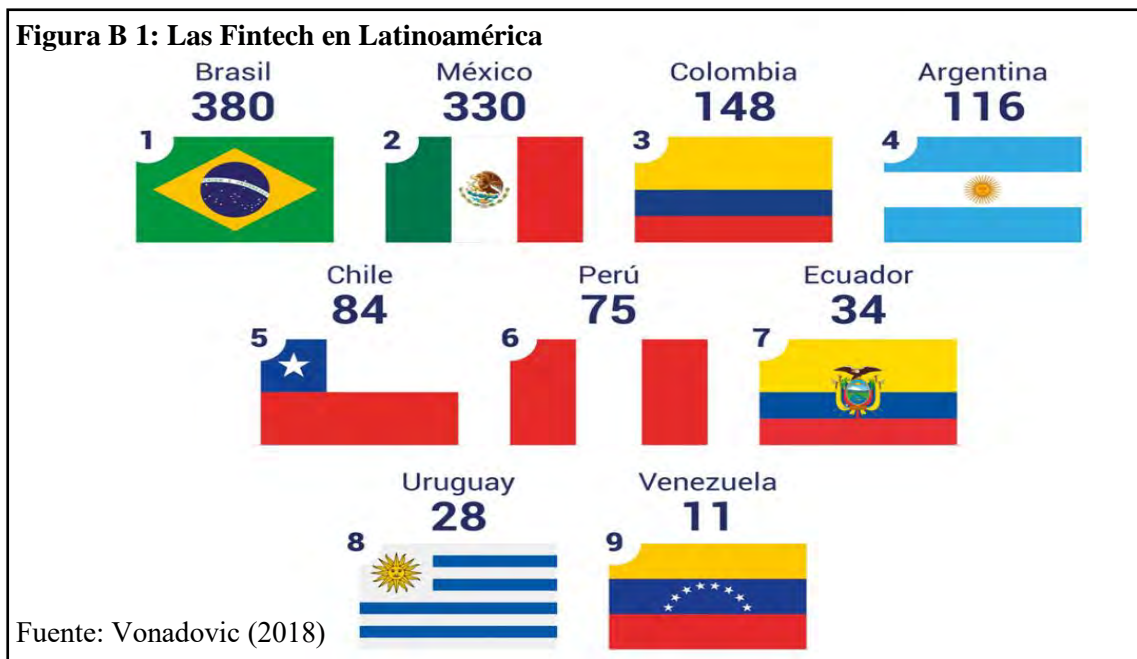
<b>Funkas-KPMG (2017)</b>	<b>Noya (2016)</b>	<b>Rojas (2016)</b>	<b>Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2017)</b>	<b>Bosch et al. (2016)</b>
Asesoramiento y gestión patrimonial		Financiamiento de capital y asesoramiento de inversión	Gestión patrimonial	Productos y servicios de inversión
Finanzas personales	Gestión de inversiones	Finanzas personales	Gestión de finanzas personales	Productos y servicios bancarios
Financiación alternativa	Financiación alternativa	Préstamos	Plataforma de financiación alternativa	Financiación alternativa
Crowdfunding/lending sobre activos o bienes tangibles		Crowdfunding		
Servicios transaccionales /divisas		Inversión institucional	Negociación de activos financieros (trading) y mercado de valores	Servicios de pago y transacciones
Medios de pago	Pagos digitales	Pagos y transferencias	Soluciones de pago	Servicios de pago y transacciones
Infraestructura financiera		Infraestructura		
Criptocurrencias y Blockchain	Criptocurrencias	Moneda digital		Criptocurrencias y Blockchain
InsurTech			Seguros	InsurTech
Identificación online de clientes		Banca digital o en línea		

**Tabla A1: Clasificación Fintech (continuación)**

<b>Funkas-KPMG (2017)</b>	<b>Noya (2016)</b>	<b>Rojas (2016)</b>	<b>Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2017)</b>	<b>Bosch et al. (2016)</b>
Big Data				
Neobanks y Challenger Banks	Neobancos		Bancos digitales	Productos y servicios bancarios
		Apoyo administrativo a pequeñas empresas	Gestión de finanzas empresariales	Provisión del mercado
		Seguridad, autenticación y fraude	Empresas de tecnología para instituciones financieras	
			Puntaje alternativo (scoring)	

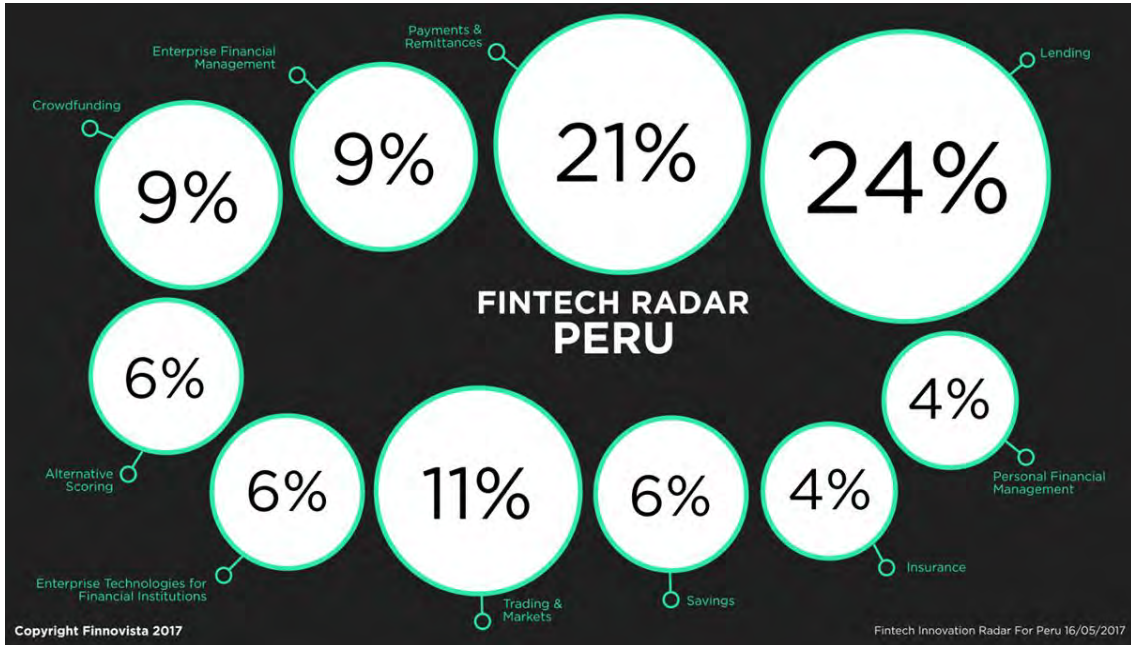
Fuente: Espinal (2018)

## ANEXO B: Composición Fintech Latinoamérica



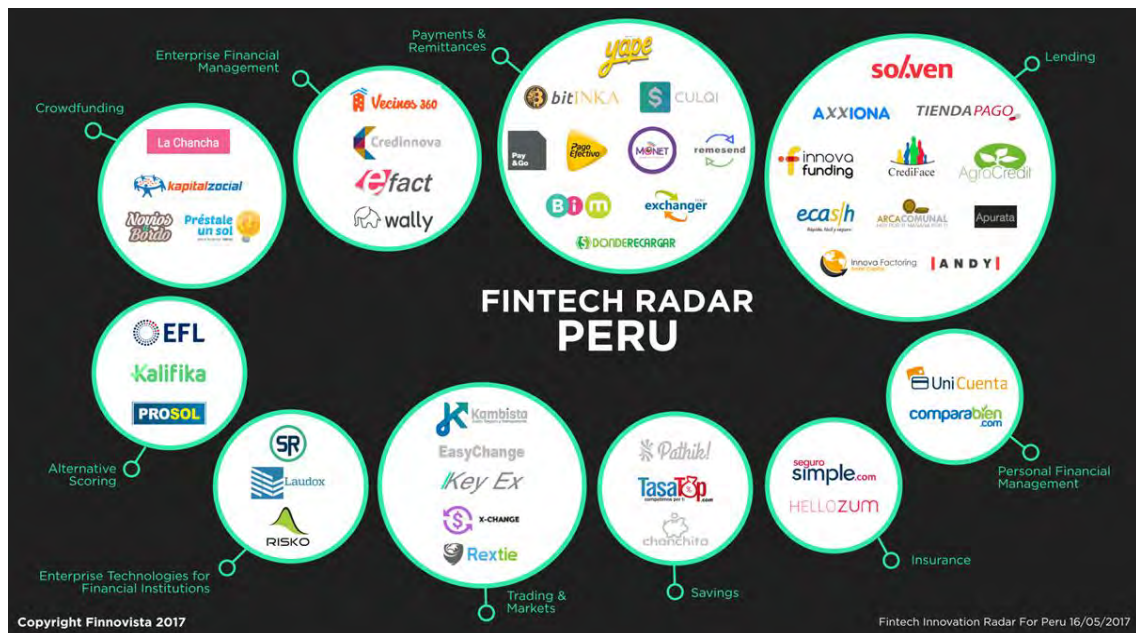
## ANEXO C: Las Fintech en el Perú

Figura C 1: Clasificación Fintech Perú



Fuente: Finnovista (2017)

Figura C 2: Composición Fintech Perú



Fuente: Finnovista (2017)



## ANEXO D: Servicios y Productos de la Banca Comercial

Tabla D 1: Servicios de la Banca Comercial

TIPO DE OPERACIÓN	SERVICIO O PRODUCTO	PRINCIPALES DEFINICIONES
PASIVAS	Depósitos a la vista o cuentas corrientes	Contrato suscrito entre el cliente y el banco por el cual se permite al cliente entregar y retirar dinero mediante órdenes de pago o cheques. Es el de menor costo y con menores intereses pagados.
	Depósitos de ahorro o cuentas de ahorro	Cuenta que permite al cliente realizar depósitos para sus gastos o necesidades futuras donde cuenta con un número limitado de operaciones por mes, no entrega cheques, no tiene un vencimiento fijo y paga intereses; debido a que genera excedentes de fondo para el banco.
	Depósitos a Plazo o cuentas a plazo fijo	Constituido por personas naturales o jurídicas, es el monto de dinero colocado por una o varias personas en un banco por un periodo establecido que no puede ser retirado hasta el vencimiento y tiene una tasa superior a la cuenta de ahorros.
	Pagaré Bancario	Documento legal de reconocimiento de deuda o promesa de pago, por el que una persona se compromete pagar a la otra una cantidad en un tiempo determinado, son endosables y nominales. Esta emitida por un deudor a favor del acreedor. Suelen generarse por operaciones financieras.
	Letras	Son títulos valores destinados a la circulación, y el emisor es el responsable de su pago; es decir esta girada por el acreedor contra el deudor. Suelen generarse por operaciones comerciales.
	Asesoramiento Financiero o de Inversión	Los Fondos Mutuos, es una alternativa de inversión donde aportes de personas y empresas, con un capital mínimo pueden acceder a diversas opciones de inversión como acciones y bonos de empresas y gobiernos, tanto locales como extranjeras, y en diferentes monedas.
ACTIVAS	Créditos o Préstamos Bancarios	El fidecomiso, es cuando una persona transfiere a otra bienes o derechos para que los administre, y el producto obtenido se destine a una finalidad establecida. Los bonos, son títulos emitidos por un gobierno o compañía representativos de deuda a mediano o largo plazo. Contrato donde el prestamista (Banco) le otorga al prestatario una cantidad de dinero o de bienes consumibles, a cambio de la devolución no del mismo bien, pero sí de la misma especie, calidad o cantidad.
	Crédito en cuenta Corriente	Es un acuerdo entre el cliente y el banco donde el segundo pagará los cheques o montos respectivos de la cuenta corriente incluso si se sobregira el monto; creando así créditos garantizados o a sola firma para la recuperación del dinero.
	Anticipos o adelantos bancarios	El banco pone a disposición del cliente una parte del valor de la garantía prendaria que proporciones; entre este tipo de garantía se encuentra los documentos por cobrar; títulos, valores, mercancías.

**Tabla D 1: Servicios de la Banca Comercial (continuación)**

<b>TIPO DE OPERACIÓN</b>	<b>SERVICIO O PRODUCTO</b>	<b>PRINCIPALES DEFINICIONES</b>
	Descuento Bancario	El banco brinda un crédito y cobra por adelantado los intereses de este contra el giro o endoso a su favor de un título-valor; entre ellos, el pagaré, la letra y el warrant
	Factoring	El factor adquiere las acreencias de un comerciante, producto de sus ventas, y anticipa los recursos producidos por estas.
	Leasing	Es un contrato mercantil donde el banco compra bienes muebles o inmuebles a nombre propio para alquilarlos a un arrendatario. Quien lo utilizará por un periodo irrevocables, a cuyo término tendrá la opción de adquirirlos a un precio previamente convenido.
	Cajas de Seguridad	El banco pone a disposición del cliente cajas individuales con el fin de proteger dinero, títulos, joyas y todo lo que el cliente quiera guardar. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de cajas: Pago de planillas, facturas, CTS, impuestos, entre otros.</li> <li>• Cheques de Gerencia: Orden de pago emitida por el banco a su propio cargo.</li> <li>• Giro: Similar al cheque de gerencia, pero para ser pagado una fecha distinta a su emisión.</li> <li>• Transferencias: Se remiten fondos a otras plazas en el país o el extranjero; y solo con la información del beneficiario.</li> </ul>
	Intermediación de Pagos	
	Intermediación de Cobros	Cobranza de letras, facturas e impuestos en beneficio del cliente
	Compra venta de Divisas	Compra y venta de moneda extranjero.
	Tarjetas de Crédito y Débito	Medios de pago o identificación para retiro de efectivo en cajeros automáticos.

Fuente: Adaptado de Ambrosini y López (2011)

## ANEXO E: Servicios de la Banca Comercial en el Perú

Tabla E 1: Servicios de la banca comercial del Perú

TIPO DE SERVICIO	SERVICIO	SUB SERVICIO	BCP	BBVA	INTERBANK	SCOTIABANK	
SERVICIOS DE CRÉDITOS BANCARIOS	Préstamos Personales	Préstamos Personales	Con garantía Personales	Personales	Préstamos Efectivo	Adelanto de Sueldo	
					Préstamos Express	Préstamos personales Online	
					Préstamos Para Estudios	Libre Disponibilidad	
					Ahorro Vivienda Crédito Hipotecario o Flexible	Hipotecario Crédito Familiar	
					Ahorro Techo Ahorro Casa	Crédito Mi vivienda	
	Créditos o Préstamos Bancarios	Hipotecarios	Mi Vivienda	Hipotecario	Hipotecario o Libre	Crédito Mi vivienda	
					Mi vivienda	Crédito Hipotecario	
					Mi vivienda Techo Propio	Cuotas Gratis	
					Techo Propio		
	Leasing	Préstamos Vehiculares		Vehicular	Vehicular	Vehicular	Vehicular

**Tabla E 1: Servicios de la banca comercial del Perú (continuación)**

S E R V I C I O S  D E  A C T I V O		Crédito Multipropósito	Préstamo Comercial	Capital de Trabajo	Capital de Trabajo
		Crédito Bancario	Capital De Trabajo	Préstamo Mediano	Préstamo Mediano
			Crédito Efectivo Mueble	Préstamo Mediano Plazo	Plazo Activo Fijo
			Crédito Efectivo Inmueble	Fast Cash	Crédito Hipotecario
					Emprendedor
			Leasing		Vehicular
		Leasing	Leasback	Leasing	Inmobiliario
		g	Financiamiento estructurado		Máquinas
					Leaseback
					Descuento de letras y facturas
	<b>Anticipos o adelantos bancarios y Factoring</b>	Descuento de Factura	Factoring Electrónico	Factoring Electrónico Proveedores	Descuento de Factura Negociable
		Descuento de Letras	Descuento de letras y facturas	Factoring Electrónico Empresas	
		Factoring		Factura Negociable	

**Tabla E 1: Servicios de la banca comercial del Perú (continuación)**

S  
E  
R  
V  
I  
C  
I  
O  
S

				Personales		Cuenta Free
<b>Depósitos de ahorro o cuentas de ahorro</b>	Cuenta de Ahorro		Personales	Cuenta Persona Jurídica	Cuenta Simple	Cuenta Travel
			Cuenta Persona Jurídica	Cuenta Independencia	Cuenta Super Tasa	Cuenta Renta
				Cuenta Negocios	Cuenta Millonaria	Cuenta Kids
			Personales PYME	Cuenta Fácil	Cuenta corriente Ahorro Empresario	Cuenta Corriente
				Cuenta Sueldo		
<b>Depósitos a la vista o cuentas corrientes</b>	Cuenta Sueldo	Cuenta Sueldo	Cuenta CTS	Cuenta CTS	Cuenta Sueldo	Cuenta Sueldo
				Cuenta Remesa		Cuenta CTS

**Tabla E 1: Servicios de la banca comercial del Perú (continuación)**

		Con título Bancario	Depósito a Plazo	Depósito a Plazo	
	Depósitos a Plazo	Con pago de interés al vencimiento	Cuenta Plazo Senior Certificado Bancario	Fondo De Jubilación Depósitos Estructurados	Depósito a Plazo Fijo
		Capital Conservador	Conservadores Moderados Agresivos Especiales	Conservadores Audaces	Scotiafondo
	Asesoría Financiera	Fondos Mutuos	Capital Crecimiento Capital Moderado		
		Bonos, Letras y Fideicomiso	Registro de Acciones Ofertas Públicas Inversiones en Bolsa Fideicomiso	Inversiones en Bolsa Fideicomiso Mercado de Capitales	Scotiabolsa

S  
E  
R  
V  
I  
C  
I  
O  
S  
  
N  
E  
U  
T  
R  
O  
S

**Tabla E 1: Servicios de la banca comercial del Perú (continuación)**

		Cambio de Divisas	Dólares Otras Monedas	BBVA T-cambio (Plataforma Digital)	Dólares Otras Monedas	Dólares Otras Monedas
SERVICIOS FINANCIEROS	<b>Compra y venta de Divisas</b>				Giros Nacionales	Transferencias nacionales
			Giros Nacionales	Giros Nacionales	Transferencias de otros bancos vía CCE	Transferencias nacionales
		Envíos Nacionales	Transferencias Interbancarias	Transferencias Interbancarias	Retiros de PayPal	Transferencias vía BCR
						Transferencias vía CCE
	<b>Intermediación de Pagos e Intermediación de Cobros</b>				Transferencia Interbancaria	
						Remesas Migratorias
		Envíos Al exterior	Remesas Migratorias Transferencias al Exterior	Remesas Migratorias Transferencias al Exterior	Remesas Migratorias	Remesas Migratorias
					Transferencias al Exterior	Transferencias al Exterior
					Giros al Exterior	Giros al Exterior

**Tabla E 1: Servicios de la banca comercial del Perú (continuación)**

			Pago a proveedores	Pago a proveedores	Pago a proveedores
		Pago a proveedores	Pago de remuneraciones	Pago de remuneraciones	Pago de remuneraciones
		Pago de remuneraciones		Pago de CTS	Pago de CTS
	Pagos y Cobros	Pago de CTS	Pago de CTS	Pago Varios	Pago Varios
		Pago Varios	Pago Varios	Pago Sunat	Pago Sunat
		Pago Sunat		Pago AFP	Pago AFP
		Pago AFP	Pago Sunat	Afiliación	Afiliación
		Afiliación Servicios POS	Pago AFP	Servicios POS	Servicios POS
			Afiliación Servicios POS	Cobranza de Letras y Facturas	Cobranza de Letras y Facturas
<b>Tarjetas de Crédito y Débito</b>	Tarjetas	Tarjetas de Crédito	Tarjetas de Crédito	Tarjetas de Crédito	Tarjetas de Crédito
		Tarjetas de Débito	Tarjetas de Débito	Tarjetas de Débito	Tarjetas de Débito

Adaptado de: Páginas web BCP, BBVA, INTERBANK, SCOTIABANK (2019)