



ICADE

Evolución de las entidades financieras en pagos de divisas (FX) y financiación a empresas (TF) en los próximos diez años.

Autor: Guillermo Gabilondo Rowell

Director: Javier Rivas Compains

1. Objetivo.

El objetivo de este estudio es investigar y analizar la evolución de las entidades financieras en dos áreas de negocio muy específicas dentro de la industria de Global Transaction Banking.

El trabajo se centrará principalmente en analizar los factores que están impulsando estos cambios y el impacto que están teniendo en el área de pagos (FX) y Trade finance (TF). Además, también estudiará cómo aparecen nuevas fintech en estas áreas y/o la forma en que grandes entidades bancarias intentan adaptarse a estos cambios.

Finalmente se tratará de predecir cómo va a ser el desarrollo de estas áreas de negocios en los próximos 10 años, y las ventajas y desventajas que esto conllevará.

Resumen

El trabajo comenzará contextualizando las dos áreas de negocio; qué es y cómo funcionan. Además se explicará la manera en la que ofrecen las entidades financieras ambos productos a sus clientes (empresas).

Después se hablará sobre la aparición de las fintech en estas dos áreas de negocio y sobre los factores que han impulsado esta aparición y/o evolución de las entidades bancarias. Se analizarán los diferentes efectos que estos factores tienen en las áreas de pagos y trade finance, y como el fuuro en los próximos 10 años en ambas áreas, va de la mano con innovación tecnológica (Blockchain, Machine Learning y optimización de procesos entre otros)

A continuación se estudiará las diferentes formas en las que las entidades bancarias pueden evolucionar o adaptarse a los cambios en estas áreas. Se discuten también las ventajas y desventajas del crecimiento orgánico y de cada una de las formas de crecimiento inorgánico. Esto se explicará apoyado en ejemplos reales.

Se estudiará sin entrar mucho en detalle como el sector de los seguros va a sufrir algo parecido en los próximo 10 años. Finalmente apoyado en lo analizado y estudiado a lo largo del trabajo se ha llegado a diversas conclusiones que marcarán el futuro próximo de ambas áreas de negocio. Siempre de la mano de la innovación financiera, de las necesidades de los clientes y de la facilitación de los procesos.

Palabras clave: Fintech, Trade Finance, Foreign Exchange, Optimización, Globalización, Tecnología, Necesidades de los consumidores, Financiamiento de la cadena de descuento, Sandbox

Abstract

The work will begin by contextualizing the two business areas; what it is and how they work. In addition, the way in which financial institutions offer both products to their clients (companies) will be explained.

Then, we will talk about the appearance of fintech in these two business areas and about the factors that have driven this appearance and / or evolution of banking entities. The different effects that these factors have in the areas of payments and trade finance will be analyzed, and as the future in the next 10 years in both areas, it goes hand in hand with technological innovation (Blockchain, Machine Learning and process optimization among others)

Next, the different ways in which banking entities can evolve or adapt to changes in these areas will be studied. The advantages and disadvantages of organic growth and of each of the forms of inorganic growth are also discussed. This will be explained and supported by real examples.

It will be studied without going into much detail how the insurance sector is going to suffer something similar in the next 10 years. Finally, supported by what has been analyzed and studied throughout the work, various conclusions have been reached that will mark the near future of both business areas. Always hand in hand with financial innovation, customer needs and process facilitation.

Key words: Fintech, Trade Finance, Foreign Exchange, Optimization, Globalization, Technology, Consumer needs, Supply Chain Finance, Sandbox

Índice

Contextualización.....	6
Introducción a las dos áreas de negocio.....	8
Aparición de las fintech en estas dos áreas de negocio.....	10
Factores que impulsan la evolución en los pagos de divisas y Trade Finance.....	15
Rápida globalización junto al auge de la tecnología.....	15
COVID19.....	17
Necesidades del consumidor.....	19
Sandbox.....	21
Supply chain finance/ Financiamiento de la cadena de suministro o descuento dinámico.....	23
Maneras de evolución y adaptación por parte de las entidades financieras y su finalidad.....	25
Crecimiento orgánico.....	25
Crecimiento inorgánico.....	26
Futuro de las dos áreas de negocio de TF y FX.....	30
Evolucioón en otros sectores en industrias.....	34
Conclusión.....	36
Limitaciones.....	42
Aportaciones.....	43
Bibliografía.....	44

Contextualización

En primer lugar se ha de saber que las áreas de pagos de divisas y Trade Finance (TF o financiación a empresas) se encuentran dentro de la industria de “Transacciones globales de banca” conocido en inglés como Global Transaction Banking. La razón principal por la que me interesa este tema viene por dos motivos:

1. El mundo está evolucionando en cuestiones tecnológicas y muchas empresas e industrias se van a quedar atrás sino buscan formas de adaptarse a estos cambios continuos.
2. He estado realizando prácticas en una fintech llamada Ebury que se dedica únicamente a los pagos de de divisas y a Trade Finance. Y me ha llamao mucho la atención la competencia que está realizando a las entidades tradicionales que tienen años de historia; y cómo poco a poco Ebury está atrayendo a más clientes. Hasta el punto de que Santander compró el 51% de Ebury por un valor de 400 millones de euros, porque se dieron cuenta de que era más sencillo y menos costoso comprar el negocio ya hecho que dedicarse ellos solos a construirlo. De esta forma el banco reforzará su oferta de comercio internacional y financiación a las pequeñas y medianas empresas. Según Ana Botín (presidenta de Santander) *“Ebury nos permitirá ofrecer a las pymes productos y servicios que antes solo estaban al alcance de las grandes empresas de un modo más rápido y eficiente”*

Estas dos áreas han sido siempre practicadas por las entidades financieras tradicionales como pueden ser el banco Santander o BBVA en España. Sin embargo, debido a la tecnología financiera, estos servicios se están quedando obsoletos en estas entidades, ya que no se están adaptando a la digitalización a la misma rapidez en que esta evoluciona. Según un estudio de la consultora Capgemini, asegura que las empresas de servicios financieros se están quedando rezagadas en la transformación digital.

Un paralelismo con lo que puede llegar a pasar a las entidades financieras, es lo que le ocurrió a Eastman Kodak, pionero de la fotografía. No se supo adaptar a la digitalización de la fotografía y tuvo que declararse en quiebra en 2012. Algo parecido pasó con la empresa “Yaap”, que a pesar de la inversión que realizaron bancos como Santander y CaixaBank, la aplicación recaudó menos de 2,500 euros. El problema era su modelo de negocio y su ausencia de saber adaptarse a las necesidades del mercado y de los inversores.

Lo mismo está ocurriendo en la industria financiera, desde el boom del 2000, y más hoy en día que desde hace unos años, entidades financieras están cerrando sus sucursales e invirtiendo en tecnología y a su vez están surgiendo empresas tecnológicas financieras por todo el mundo, haciendo competencia a las entidades financieras ya establecidas.

Es más, el informe de IDC Research España y Mitek, afirma que los clientes en España que prefieren interactuar con su entidad financiera a través de plataformas digitales es un 14% superior a los que prefieren hacerlo a través de los métodos tradicionales.

Actualmente las entidades financieras tradicionales, suelen tener mucha presencia en varias regiones e incluso diferentes países, que se ve todo sostenido por un “back office” muy manual y tradicional. Como argumenta Joan Carbonell, socio de la consultora Axis Corporate, “las entidades financieras deben ser conscientes de las nuevas necesidades del cliente y de la necesidad de reducir costes para poder aumentar sus márgenes. Por ello, en los últimos años han hecho una fuerte inversión en la implantación de canales no presenciales, principalmente en la parte de contacto con el cliente y el front office. Sin embargo, las áreas de back office, en su mayoría, disponen actualmente de sistemas complejos y tradicionales implementados en los años setenta y ochenta. Procesos manuales, desconectados y basados en el papel, que dificultan alcanzar la excelencia operativa” (Carbonell, 2020)

Además estas entidades suelen trabajar con muchos productos en diferentes áreas de negocio, por lo que realizar cambios en un producto en especial les puede resultar muy

costoso además de complicado. Si a esto se le suma la regulación financiera por parte de los gobiernos, les resulta muy difícil “innovar” o “salirse de su vía habitual de negocio”. Por regulación financiera, se hace referencia a los requisitos o restricciones a los que se someten las entidades financieras, y por tanto no pueden “salirse” de un marco legislativo impuesto por entidades como el BCE o la CNMV.

En relación con la regulación financiera, entra el concepto “sandbox”, que acaba de implementarse recientemente en España, pero que ya estaba en varios países. Esto es un entorno “desregulado” muy ventajoso para que nuevas empresas tecnológicas financieras crezcan e innoven y puedan colaborar y crear acuerdos con la banca tradicional. Además, en el Sandbox español, puede entrar casi cualquier proyecto, debido a sus generales barreras regulatorias. Por lo que puede ser un escenario que juegue un papel muy parecido al de una consultora para el rodaje de proyectos europeos antes de entrar en dicho mercado.

Introducción a las dos áreas de negocio

Los pagos de divisas o también conocido como Foreign Exchange (Fx) en inglés hace referencia al pago internacional entre naciones con diferentes divisas. La razón más común por la que las empresas demandan este servicio es las entidades financieras suele ser para poder pagar a sus proveedores en otro tipo de divisa. Aunque también, son muchas las empresas que demandan este producto cuando quieren invertir en renta variable, renta fija u otra empresa, que cotiza en una divisa diferente la suya.

Como previamente se ha mencionado, las entidades financieras tradicionales son instituciones con mayores costes fijos y con mucho back office y papeleo, lo que afecta a la duración de cada transacción que la entidad realiza. Por lo que si una empresa quiere abrir un fondo en un país de diferente divisa, puede tener que esperar un tiempo, además de una alta comisión que tendrá que pagar a la entidad financiera tradicional. La ventaja que

tienen las financieras tecnológicas es que tienen menos costes operativos y pueden repercutirlo en captación de clientes, con bajas comisiones.

En relación al área de Trade Finance o financiación a empresas, esta hace referencia a la financiación de las transacciones internacionales o nacionales por parte de las entidades financieras. En 2020 se movió mas de 60 billones de dólares en Trade Finance. (McKinsey Sibos, 2020) Existen dos maneras en que las empresas puedan demandar este servicio:

- La primera manera es cuando una empresa pide financiación del pago a sus proveedores. Es decir, la entidad financiera en cuestión le da una línea de crédito para que la empresa pueda pagar a sus proveedores. La empresa tendrá una serie de condiciones y tiempo limitado para repagar este crédito a la entidad financiera. Este crédito puede ser en la divisa nacional o en otra divisa.
- La segunda forma sería cuando la entidad financiera entrega la línea de crédito directamente a la empresa que está exportando. Esto se debe principalmente a que muchas empresas no cobran sus servicios o productos al contado, sino que lo cobran en crédito de X días. Una vez la empresa vaya cobrando de sus clientes, ésta va repagando la línea de crédito a la entidad financiera correspondiente.

Además, algunas empresa demandan este servicio porque tienen como objetivo expandirse y crecer. Muchas de las empresas utilizan esta línea extra de financiación para aumentar sus venta e intentar aumentar sus márgenes de beneficio.

Aparición de las fintech en estas dos áreas de negocio

En primer lugar se ha de dejar claro a qué se le llama fintech. La palabra surge de la unión entre los vocablos “finanzas” (finance en inglés) y tecnología (technology en inglés). Son las empresas que ofrecen servicios financieros, apoyados en las tecnologías. Con esto consiguen una mayor agilidad y eficiencia en sus procesos. Además, de una reducción en costes ya que no dependen de sucursales bancarias como las entidades financieras tradicionales para poder desarrollar sus productos. Otra característica de las fintechs es el hecho de que se suelen centrar en nichos de negocio muy específicos; como es el caso de Ebury que se centra en los pagos de divisas y Trade Finance.



El previo gráfico corresponde al libro de David Igual Molina “Fintech: Lo que la tecnología hace por las finanzas”, y sintetiza las características básicas para que una entidad pueda ser considerada fintech.

Sin embargo, hoy en día existe una controversia al definir qué es y qué no es una fintech, por lo que para este trabajo se utilizará la definición oficial de **The Financial Stability Board**: ‘FinTech’ is technological financial innovation that could result in new business models, applications, processes, products, or services with an associated effect on financial markets and institutions and the provision of financial services.”

Las fintechs han sabido centrarse solo en aquellas partes rentables del negocio (divisas, pagos, préstamos, gestión de activos...). La pandemia del COVID19, ha aumentado el proceso de digitalización de los bancos, y a su vez la aparición de fintechs. Esta causa-consecuencia se discutirá más adelante.

El exponente surgimiento de fintechs que estamos viviendo actualmente (Revolut, N26, Nubank, Chime, ETFmatic...) se puede comparar con el auge en el año 2000 del internet; la revolución digital de los 2000. Hoy en día se hace referencia a dicha época como, la burbuja “punto.com”, que acabó por estallar en en 2001.

Se puede establecer una comparación entre el auge de las tecnológicas en el 2000 y el auge de las fintech hoy en día, puesto que ambas se basan en la innovación financiera para mejorar y crecer, y en ambas épocas, se centran en el uso de internet para conseguir cuota de mercado.

En la siguiente imagen se puede apreciar el número en enero de 2021 que utiliza internet, que alcanza casi el 60% de la población mundial. En 2020 ha incrementado un aumento del 7.3% según el informe “Digital 2021” realizado por We are Social y Hootsuite.



Además, desde el 2000, Internet ha crecido una media de 10.6% anual solo en Latinoamérica y Caribe, según indica el informe "Estado de la banda ancha 2016 en América Latina y el Caribe", de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Otro punto de comparación, es el hecho de en ambos casos empezaron a surgir empresas en los mismos nichos y por tanto creándose competencias entre sí; es por eso que tanto en el boom del 2000 como hoy en día, las empresas grandes se fusionaron o se fusionan (hoy en día) con las empresas que iban surgiendo a raíz de la innovación digital/financiera.

Sin embargo, una diferencia entre ambos momentos, es que el auge de las fintechs no va a acabar directamente resultando en una burbuja tecnológica (aunque en 2020 en NASDAQ subió más de un 40%). Según afirma Ramón Forcada, director del departamento de Análisis y Mercados de Bankinter, utilizando el múltiplo PEG (relación entre el PER y el crecimiento del beneficio por acción), los índices no están caros. Es más, con este múltiplo se puede apreciar que el Dow Jones tiene un PEG más caro que el Nasdaq (2.5 veces frente a 1.5 veces).

Sin embargo, lo que está suponiendo la aparición y el incremento de peso de las fintech es una transición en el mundo financiero, que al final de este trabajo se podrá apreciar cómo también afecta a otras industrias.

Cabe destacar que antes de la aparición de fintechs en los áreas de negocio de Fx y TF, eran los bancos tradicionales (como pueden ser Santander y BBVA en España), los que ofrecían estos dos servicios, junto a otros muchos. El hecho de que estuvieran centradas en muchas áreas, la mayoría de ellas más rentables que estas dos áreas; no dedicaban muchos recursos para la optimización de estos dos servicios. Además, al ser instituciones multinacionales con mucho personal y habiendo utilizado “papel y boli” mucho más tiempo que los ordenadores y la tecnología, y constar de mucho “back office”; son organismos obsoletos. Con esto se quiere decir que son más ineficientes y tardan más tiempo en realizar una transacción con el cliente en relación a las dos áreas de negocio a estudiar en este trabajo. Antony Jekins (ex- responsable de Barclays Plc), dijo en 2017 que los bancos podrían quedarse obsoletos en un plazo de 5 a 15 años, ante la emergencia de las nuevas empresas de tecnología financiera. Es por eso, que los bancos tradicionales que trabajan con FX y TF, están intentando adaptarse a estos cambios digitales financieros mediante fusiones o adquisiciones. Como dijo uno de los socios fundadores de Idealista Jesús Encinar “Es más fácil crear un negocio totalmente novedoso desde fuera que desde dentro”. Este ha sido el caso de Santander, cuando quiso mejorar y optimizar en FX y TF y compró el 50.1% de Ebury, sin embargo no cambió la dirección de ésta; ya que saben que son mucho más eficientes y su formas de trabajar basada en la tecnología, es más eficiente y dinámica.

Existen una serie de factores claves, que han acelerado la aparición de las fintech en las áreas de negocio de TF y FX. A continuación se explicarán brevemente estos factores y posteriormente se entrará más en detalle y en las repercusiones que estos han tenido en ambas áreas de negocio.

El factor que más salta a la vista es el de la **globalización junto a la tecnología**. Todo el mundo se ha dado cuenta como la tecnología esta cada vez más presente en nuestras vidas, y esto nos hace estar cada vez más globalizados y conectados. El hecho de estar más globalizado implica que al estar todo más conectado, de alguna manera todo fluye más rápido (información, crisis, propagación de un virus...) por lo que la población también busca que sus operaciones financieras fluyan más rápidamente que antes. Aquí es donde aparecen nuevas empresas en el área de TF y FX que surgen, facilitando esta inmediatez, que las entidades financieras tradicionales no pueden conseguir.

El segundo factor que también se va a estudiar y desarrollar es las consecuencias que ha traído la **COVID19**, y de qué manera ha cambiado nuestras vidas y ha fomentado los cambios o evoluciones en la mayor parte de nuestras vidas, incluyendo las áreas de TF y FX.

Otro factor a estudiar, es **“Las necesidades del consumidor”**, y como estas se han visto modificadas o alteradas a raíz de factores como la globalización (internacionalización), la tecnología y el COVID19. De este factor, deriva las necesidades de inmediatez de los consumidores que se ha mencionado previamente.

Hace 25/30 años no existía la regulación bajo la que operan actualmente las entidades financieras, ya que hoy día estás altamente reguladas por órganos como el BCE en Europa o la FED en Estados Unidos. A raíz de esta “sobrerregulación”, ha aparecido el concepto de **“Sandbox”** en diversos países, en donde permiten a fintechs desarrollar sus productos bajo menos regulaciones, para permitir a estas competir o realizar acuerdos con las entidades financieras de mayor tamaño.

El último factor a estudiar es el del financiamiento de la cadena de suministro, conocido en inglés como **“supply chain finance”**. Este término hace referencia al uso de la tecnología para reducir los costes de financiación para los compradores y/o vendedores en cualquier

transacción. En el final de la siguiente sección se procederá a analizar su impacto en TF y FX y sus entidades financieras; y cómo va a marcar el futuro más próximo de estas dos áreas.

Factores que impulsan la evolución en los pagos de divisas y Trade Finance

Rápida globalización junto al auge de la tecnología

Desde los años 80 el mundo ha sido partícipe de un proceso de globalización financiera tanto en países desarrollados como emergentes. Han aumentado notablemente el flujo de movimientos de capitales entre los países.

En relación a las dos áreas de negocio (TF), la globalización ha tenido una consecuencia directa, ya que se ha empezado a utilizar el dólar americano como medio de pago en todo el globo y como fuente de financiación (Ferrer, Roser 2018). Esto hace del dólar americano una moneda fuerte, por lo que muchas empresas fuera de Estados Unidos, aceptan ser pagados con dólares. Por esta razón, numerosas empresas por todo el mundo solicitan un cambio de divisa, demandando dólar americano y vendiendo su divisa local.

Una entidad financiera, le suele requerir cierto tiempo el realizar un cambio de divisas de un cliente: Disponer de la divisa demandada en el banco, el papeleo involucrado, y luego en ninguna entidad financiera se hace en el momento; siempre hay que esperar una serie de días.

El factor de el dólar americano como “moneda fuerte” debido a la globalización, tiene un efecto directo sobretodo en los países emergentes en el área de FX. Los países en desarrollo sufren riesgo de tipo de cambio al ver su divisa depreciarse ante el dólar americano, por lo que alimenta la preferencia de las empresas de estos países a guardar sus reservas en dólares americanos en vez de en su moneda local. Esto hace que las empresas en países en desarrollo o en países con una divisa con alta volatilidad, como puede ser Argentina, prefiera cobrar a sus clientes en dólares americanos.

Este hecho, fomenta la demanda de servicios de FX, y por tanto motiva el nacimiento y apariciones de fintech especializadas en este nicho de negocio, que consigue realizar estos servicios más rápidamente y eficientemente que las entidades financieras tradicionales. Este el caso de Ebury, que además el Banco Santander se dio cuenta de su alta eficiencia en esta área de negocio, y por tanto la compró, porque el banco sabía que sería muy costoso y complicado llegar el nivel de eficiencia que tiene esta fintech. Una vez más, la inmediatez que consiguen fintech en el área de TF y FX, no la pueden conseguir entidades financieras tradicionales.

En relación a la tecnología, es un factor que va de la mano con la globalización, ya que el aumento de esta hace que todo el planeta esté más que conectado entre sí. Además, este factor tiene un rol muy importante en la innovación financiera. Un ejemplo de esta innovación financiera, es en los años 60, la creación de los cajeros automáticos o ATM. El desarrollo de la tecnología, fue lo que facilitó su creación. Lo mismo pasa con la creación de las fintech, que surgen a raíz de desarrollos tecnológicos, como algoritmos o blockchain.

Además, la sociedad al completo, se ha dado cuenta de que las generaciones jóvenes de hoy en día, han estado en contacto constante con la tecnología desde pequeños, por lo que esta generación va a crecer, y va a buscar realizar todas sus operaciones de forma tecnológica. Además, las generaciones venideras, están aumentando más aún el contacto con las tecnologías. Esto se puede comprobar con un estudio realizado en 2016 por la Reserva Federal, en la que el 67% de personas por debajo de 30 utilizaban aplicaciones bancarias del móvil para realizar sus operaciones, mientras que solo el 18% de las personas por encima de 60, las utilizaban. Esto demuestra claramente, como las entidades financieras han estado siempre adaptadas a esas personas más mayores (antes jóvenes) que no utilizaban el móvil ni las tecnologías para las operaciones financieras, sin embargo, con el paso del tiempo, cada vez van a existir menos personas que no se ayuden de la tecnología para realizar sus operaciones financieras, y más personas que se apoyen en esta para realizar sus transacciones. Otro informe realizado por IDC Research España y Mitek afirma

que los clientes que prefieren interactuar de forma digital con su entidad financiera, son un 14% superior a los que prefieren hacerlo de manera tradicional. Es decir, la tecnología, ha incidido notablemente en que la mayoría de la población adopte un estilo de vida muy dependiente al móvil.

Otro factor que aparece como consecuencia de la tecnología, es el ahorro en costes, que resulta en un precio más competitivo para los clientes finales. Esto es algo en lo que se han basado mucho las fintech. Esto se puede basar, en que muchas están basadas en tecnología blockchain, la cual intenta ofrecer soluciones que aceleren la compensación y por tanto se reduzcan sus costes. En el caso de Ebury, esta fintech ha conseguido que gracias a su red de pago, los cambios de divisas que soliciten las empresas, puedan llegar el mismo día en el que se solicitan, algo muy complicado para los bancos tradicionales.

Para concluir, la globalización y el auge tecnológico tiene un impacto directo en el estilo de vida y las necesidades de los consumidores, como son la inmediatez, la demanda de divisas “fuertes” y la reducción en costes, que hace que las entidades financieras tradicionales no puedan satisfacer al completo, y que está resultando en la aparición de fintech especializadas en el nicho de TF y FX, que pueden cumplir estas demandas. El objetivo de la mayoría de los bancos es reducir el espacio entre el negocio y la tecnología, espacio el cual no existe en las fintech.

COVID 19

La pandemia que comenzó en marzo 2020 en todo el mundo debido al COVID19, ha cambiado notablemente el funcionamiento de nuestras vidas, nos ha traído el futuro y ha acelerado el proceso del cambio, afectando también a los servicios de TF y FX. El impacto más directo que ha tenido esta pandemia, ha sido el del incremento del uso de la tecnología

y la digitalización, esto se puede apreciar en primera instancia en el exponencial crecimiento que ha tenido el índice tecnológico americano (NASDAQ) que desde el inicio de la pandemia, hasta el día 9 marzo de 2021 ha crecido un 76%. Desde los 6,994 puntos el 10 de marzo de 2020 hasta los 12,300.



Además, la pandemia, está teniendo un impacto directo en los balances de la mayoría de las empresas mundiales, motivando a estas empresas a buscar opciones más baratas. Muchas de estas empresas requieren financiación a su importación y/o cobertura de riesgos en transacciones de divisas. Es por esto, que están optando por utilizar soluciones tecnológicas innovadoras que requieren de un menor costes y más optimizados, ofrecidos por fintechs.

A continuación se van a analizar un impacto altamente significativo que ha causado la pandemia en relación con los áreas de TF y FX:

Éste es el incremento en innovaciones de FX en soluciones de cobertura. Es decir, debido a la incertidumbre causada por la pandemia, las empresas importadoras y exportadoras han buscado más que nunca cubrirse frente a la volatilidad del tipo de cambio.

Esto ha fomentado que fintechs centradas en este nicho, hayan realizado alianzas con entidades como es el caso de Ebury con Atradius, para poder cubrirse de los riesgos de cada país. Estas alianzas no son realizadas por entidades tradicionales, debido a que estas tienen varios productos y no les sale rentable realizar alianzas que cubrirían solo una pequeña

parte de sus servicios. Por lo que el COVID19, ha hecho cambiar la demanda de TF y FX hacia las fintech, ya que estas les pueden ofrecer una mayor cobertura de riesgos. (Mckinsey & Company, 2020).

Para concluir, el COVID19, ha fomentado la demanda de los productos de TF y FX de las fintech. Lo que puede significar que la demanda siga en aumento en los próximos años, y las fintech puedan llegar a crecer mucho más en estas dos áreas de negocio, en comparación con los bancos tradicionales. Más adelante se va a proceder a analizar el futuro de estas dos áreas de negocio, en relación a las fintech y a las entidades financieras tradicionales.

Necesidades del consumidor

Los previos factores explicados, han tenido un directo impacto en la alteración de las necesidades de los consumidores.

Por un lado, el incremento del uso de la tecnología ha hecho cambiar por completo el comportamiento del consumidor, abriendo canales de compra diferentes a los tradicionales, como es el comercio digital. Estos nuevos canales permiten al consumidor el total control del proceso: elección del producto, el precio a pagar, la forma de envío o incluso elegir ciertos atributos específicos. Según el estudio realizado por IBM Institute for Business Value, el 70% de los consumidores buscan un atributo especial. Esto se puede extrapolar al área de FX y TF, ya que las empresas que requieren de estos servicios buscan una atención más personalizada y lo más ajustada posible a las necesidades de su negocio.

Existen numerosas entidades financieras tradicionales como BBVA o Bankinter, que ofrecen ambos servicios a las empresas. Sin embargo, como se ha mencionado previamente, estos servicios no corresponden al negocio principal de los bancos, por lo que dedican menos

recursos e inversión en estas áreas. Sin embargo, fintechs como Ebury, que solo se dedica única y exclusivamente a prestar estos servicios, dedican tiempo también a llamadas individualizadas con cada uno de los clientes, haciéndoles sentir el acercamiento humano, en vez de que sea todo alejado y digitalizado. Es decir, las fintech que se dedican a estas dos áreas, consiguen conocer las condiciones específicas de cada cliente y sus necesidades. Por tanto realizan una labor muy completa, aprovechándose de la ayuda tecnológica, pero manteniendo una relación “personal” con cada empresa para conocer sus necesidades. Esta necesidad de atención personalizada, se ha visto encarecida debido al aislamiento que hemos tenido que sufrir en el confinamiento, por lo que las empresas aprecian aún más que se valoren sus necesidades específicas.

Además, el uso de la tecnología ha desencadenado también en una necesidad de inmediatez al realizar cualquier tipo de operación (comprar un libro en internet y tenerlo en casa al día siguiente, ver cualquier película que se te antoje en ese mismo momento...) Por lo que una vez más, extrapolando esta necesidad a ambas áreas de negocio, las empresas quieren recibir el servicio lo antes posible, y buscan tener que realizar el mínimo papeleo burocrático posible. Los bancos tradicionales, al estar altamente regulados, tienen un gran back office ya que se les requiere cierta burocracia a la hora de prestar sus servicios; sin embargo las entidades fintech, son mucho más dinámicas y apoyadas en la tecnología son capaces de prestar sus servicios de forma más rápida.

Estos cambios explicados en las necesidades del consumidor, es muy probable que perduren en el tiempo, por lo que en diez años vista, las entidades financieras tradicionales, tendrán que haberse sabido adaptar de una forma u otra, a esta inmediatez requerida por los clientes, y a esta necesidad de dinamizar sus operaciones, teniendo siempre en cuenta las necesidades personales de cada cliente o empresa. Más adelante, se explicaran las maneras en la que las entidades financieras tradicionales pueden implementar recursos tecnológicos para poder mantenerse a flote y jugar junto a este auge tecnológico en el mundo financiero.

Sandbox

Actualmente, las entidades financieras mundiales, operan bajo una regulación muy estricta. Según afirman más del 80% de los directivos españoles encuestados para el informe *Perspectivas España 2018*, elaborado por KPMG, la regulación es el factor que más condiciona la estrategia de las entidades financieras.

Después de la crisis financiera de 2008, el escenario global financiero cambió, y se incrementaron las regulaciones a los bancos y la aversión al riesgo aumentó. Este escenario ha hecho que los bancos vean reducidos sus ingresos, y está siendo condicionado con una necesidad de invertir en tecnología para hacer frente innovaciones que plantean las fintech (*Estudio KPM, claves de la regulación financiera*). Las principales regulaciones en el sector financiero se encuentran en la regulación fiscal, la contabilidad, la protección de la clientela y los requerimientos de liquidez.

A raíz de estas regulaciones, nace el concepto “Sandbox”, que es un “campo de pruebas” donde se facilita la experimentación de productos con tecnología financiera que aún no cuentan con un marco regulatorio específico, por lo que se le facilita su desarrollo y crecimiento sin necesidad de seguir la legislación financiera que dicta el comportamiento de las entidades financieras. En España, este proyecto se aprobó en Octubre 2020, aunque ya existía en países como Alemania y Reino Unido. Este proyecto tiene numerosos efectos positivos para la sociedad y la industria financiera.

El primero es la flexibilidad regulatoria en la que pueden operar y “testear” las fintech sus productos antes de ser lanzados al mercado. El sandbox inglés, afirma que ha conseguido agilizar desde 2017, más de 140 proyectos, y estos se encuentran ahora operando en el mercado financiero. Si no contaran con este espacio desregulado, la mayoría de las fintech se verían fracasadas, debido a que no podrían hacer frente a las regulaciones del mercado,

por su poca solvencia económicas y por los numerosos competidores que ya operan en la industria financiera.

El segundo efecto, tiene que ver con el futuro de la regulación digital. Este campo de pruebas, puede servir para que los reguladores financieros, puedan ver de cerca como afecta el implemento de la tecnología en la industria financiera; y poder así adaptar sus futuras regulaciones, sabiendo que los bancos están invirtiendo cada vez más en temas digitales y tecnológicos (blockchain, machine learning).

Un claro beneficio que aporta a la sociedad este campo de pruebas, es un abanico de nuevos productos financieramente mejorados en algún aspecto. Lo que beneficia al cliente final a la hora de poder elegir, y fomenta la competencia y la carrera en la innovación digital de la industria financiera.

Finalmente, el sandbox puede servir como lugar de encuentro entre las entidades financieras tradicionales y las nuevas fintech. Debido a que la mayoría de los bancos están invirtiendo en tecnología para poder hacer frente a las nuevas competencias y necesidades del consumidor, muchas veces, les sale económicamente más rentable implementar un servicio tecnológico desde fuera, que desarrollarlos ellos internamente. Esta última opción puede ser más costosa y más duradera en el tiempo. Es el caso de Santander, cuando vio que era muy caro mejorar digitalmente las áreas de TF y FX, y decidió incorporarlas a su negocio, de forma inorgánica al comprar Ebury. Por lo que la evolución de las entidades financieras en los próximos 10 años en ambas áreas de negocio, va a estar muy ligada con la forma en la que éstas busquen incluirlas digitalmente y consiguiendo siempre adecuarse lo máximo posible a las necesidades actuales/futuras de los clientes.

Financiamiento de la cadena de suministro/ Supply chain finance

A raíz del COVID19, se ha acelerado la demanda del financiamiento de la cadena de suministros, debido a las altas necesidades de liquidez de los pequeños proveedores en ciertas industrias donde no es fácil conseguir créditos bancarios.

Han surgido dos productos que son capaces de mantener los flujos de caja a lo largo de toda la cadena de suministros. Uno es el *“financiamiento de la cadena de suministro”* y el segundo es *“descuento dinámico”*.

El primer concepto, también conocido como *“Supply chain finance”* en inglés, hace referencia a un producto que requiere poco capital (capital light product). La entidad financiera actúa de bróker con el comprador, financiando la factura, para que este pueda tener un descuento debido a su temprano pago.

Este producto tiene numerosas ventajas:

- + Es un producto muy rápido y por tanto reacciona muy bien el mercado
- + No requiere la necesidad de una compleja implementación, es un producto muy sencillo
- + No requiere de una absorción de capital por parte de la entidad financiera.

Se puede comprobar como este primer producto es de escasa complejidad y sencillo de aplicar, por lo que cualquier entidad financiera puede aplicarlo, al igual que cualquier fintech, ya que se necesita poco capital por parte de la entidad financiera. Sin embargo, cabe destacar, que para las entidades financieras tradicionales puede ser más costoso y complicado realizar ese cambio hacia *“capital light products”*, y una fintech puede nacer específicamente para centrarse en esos productos, y de alguna forma ofrecer unas condiciones más favorables a las empresas. Sin embargo, bancos tradicionales como BBVA, ya se están centrando en realizar este tipo de innovaciones en relación a sus productos. Por

lo que en un rango de 10 años, seguramente ya puedan implementar con facilidad estos productos que requieren poco capital, a diferencia de otras entidades tradicionales que no hayan comenzado este momento de innovación y tengan que buscar alguna forma de adaptarse.

El segundo concepto, también conocido como “Dynamic Discounting” en inglés, es realizado también por entidades financieras para beneficiar proveedores importantes para una empresa, que tengan un bajo riesgo y un interés menor que el financiamiento a los compradores de la factura. Las entidades financieras pagan la factura de antemano, con un interés sujeto al rating crediticio del comprador.

Las ventajas de este producto son las siguientes:

- + Es menos costoso para los proveedores.

- + Menor absorción de capital

Sin embargo, cabe destacar que para poder ofrecer este producto, la entidad financiera requiere de un alto nivel de IT. Es por esto que las entidades financieras tradicionales que no tienen incorporadas altos niveles de digitalización, les puede resultar más costoso y complicado adoptar este producto, que a las entidades que tienen altamente desarrollada e implementada la tecnología en el core business de su empresa.

Tras analizar cada uno de los productos que están surgiendo a raíz del COVID19, en relación con la financiación de la cadena de suministros, se puede apreciar que para que una entidad bancaria tradicional, se requiere cierta innovación, impulsada por altos niveles de tecnología. Sin embargo, en un plazo de 10 años, es muy posible que las entidades financieras tradicionales puedan dotarse de los recursos tecnológicos necesarios, o que puedan formar alianzas con ciertas fintech que se especializan en estos “*capital light products*”, como puede ser Ebury, para que puedan ofrecer estos productos de financiación a las cadenas de suministros.

Maneras de evolución y adaptación por parte de las entidades financieras y su finalidad

Habiendo analizado los principales factores que están afectando a la evolución de la industria financiera en las áreas de TF y FX, existen dos principales formas en las que las entidades financieras tradicionales pueden mantenerse al día en esta constante evolución tecnológica en ambas áreas. Pueden o bien invertir internamente en un crecimiento orgánico para desarrollarse tecnológicamente en ambas áreas o bien puede implementarlas de forma. Cada una de las maneras, tiene una finalidad diferente.

Crecimiento orgánico

El crecimiento orgánico o el crecimiento interno se basa en el crecimiento o la evolución de cualquier empresa a través de las capacidades y recursos propias, hacia nuevos mercados, desarrollando nuevos productos o desarrollando nuevos canales de comercialización de productos. En el caso de las entidades financieras, según Sainz (2012), cuando crecen internamente lo hacen para aumentar el índice de ventas.

Este tipo de crecimiento interno tiene una serie de ventajas e inconvenientes. Las ventajas más directas son:

- Aumento de la capacidad del control, ya que toda innovación ocurre desde dentro de la empresa, sin la necesidad de la participación de terceros.
- La posibilidad de utilizar y explotar recursos y capacidades excedentarias

Los inconvenientes más directos son:

- El periodo de recuperación de la inversión es más largo
- Pueden surgir problemas que conlleve un alto grado de financiación, elevando la deuda de la entidad financiera o los gastos de esta.

Un ejemplo de una entidad financiera que se basa en el crecimiento orgánico constantemente basado en la transformación digital es el BBVA. El consejero delegado de BBVA, Onur Genç, afirma en numerosas ocasiones que el banco se está apoyando en la transformación digital, para poder utilizarla como una ventaja competitiva. También afirma que el siguiente paso de este desarrollo interno de digitalización, es el de monetizar la transformación que están llevando a cabo. El consejero delegado afirma, que desde 2019 el banco ha comenzado a ver monetizado su transformación.

La razón principal por la que este banco se ha decantado por el crecimiento orgánico en la transformación digital para todos los departamentos del banco (incluyendo TF y FX), es que han sido pioneros en iniciar esta transformación, y por tanto han tenido tiempo de adaptación suficiente, y no han tenido la necesidad de comprar externamente una empresa para ahorrar en tiempo, porque en ningún momento se han visto débiles en ninguna de las áreas de TF y FX. Por lo que las entidades financieras que estudiaron hace un lustro (como es el caso de BBVA) la transformación digital en todos los departamentos del banco, seguramente decidieron apostar por el crecimiento interno de forma paulatina, que comprar empresas externas, ya que hace un lustro el mundo de las fintech y lo digital no tenía *tanto* peso como tiene hoy en día.

Crecimiento inorgánico

El crecimiento inorgánico o crecimiento externo es el que se produce mediante la fusión, adquisición, participación, asociación o control de empresas o activos ya existentes (Definición de Deusto Formación). Según el criterio Carrión (2007), no se genera una nueva inversión, simplemente la entidad financiera integra dentro de su estructura las capacidades o recursos a fin de controlar la dirección de su desarrollo. Este crecimiento

externo se puede realizar a través de dos grandes formas: cooperación empresarial y concentración empresarial.

Cooperación empresarial: Son acuerdos entre dos o más empresas se unen para conseguir unos objetivos comunes. Podemos destacar tres diferentes formas de cooperación:

1. Joint Venture- esto se crea a partir de la unión de los recursos de dos o más empresas que quieren crear una nueva sociedad o empresa con el objetivo de desarrollar conjuntamente un nuevo proyecto. El resultado es una joint Venture, que es una entidad propia e independiente de de las diferentes empresas que lo forman. Un ejemplo es la que se formó entre la unión de Pay Pal e Ebay que duró más de una década.

Si una entidad financiera recurre a esta forma de colaboración para poder desarrollar de manera más tecnológica las áreas de TF y FX, se puede ver beneficiada por la diversificación de los riesgos, por los recursos que puede aportar la otra parte, si son empresas de países distintos (nuevos mercados), pero también se tendrán que compartir los fallos y los beneficios.

2. Cártel- empresas del mismo sector que se ponen para fijar precios fijos y así dividirse el mercado. Un ejemplo es la OPEP (países exportadores del petróleo). Sin embargo, esta forma de cooperación está vetada en la mayoría de los países debido a que va en contra de los derechos del consumidor y de la competencia, por lo que no una opción a considerar-
3. Cluster- está formado por empresas y/o instituciones interrelacionadas, dentro de un limitado marco geográfico, que compiten en una misma industria. Existe un Cluster Fintech impulsado por el ayuntamiento de Madrid, donde reúne empresas financieras en el área de Madrid con vocación global para que se asocien libremente y puedan desarrollar el desarrollo fintech en Madrid.

Esta forma de colaboración puede ser muy propicia para fintech con pocos años de vida especializada en el mismo negocio o producto (TF y FX) que puedan realizar sinergias entre ellas para así acelerar su crecimiento y poder competir con las entidades tradicionales, o llegar a un nivel de crecimiento que les permita llegar a algún tipo de acuerdo con estas entidades financieras.

Concentración empresarial: es la unión entre dos o más empresas. La más común es la integración, que existe cuando al menos una de ellas pierde la unión jurídica. Puede ser: horizontales, vertical hacia delante y vertical hacia atrás.

1. La integridad horizontal ocurre cuando la unión se produce entre empresas competidoras del mismo sector, y puede ser fusión o absorción.

- 1.1. Fusión: la unión de dos o más empresas para crear una nueva con personalidad jurídica propia. Un ejemplo es cuando la fusión de Caixa y Bankia, o el nacimiento de Bankia a raíz de 7 cajas de ahorro.

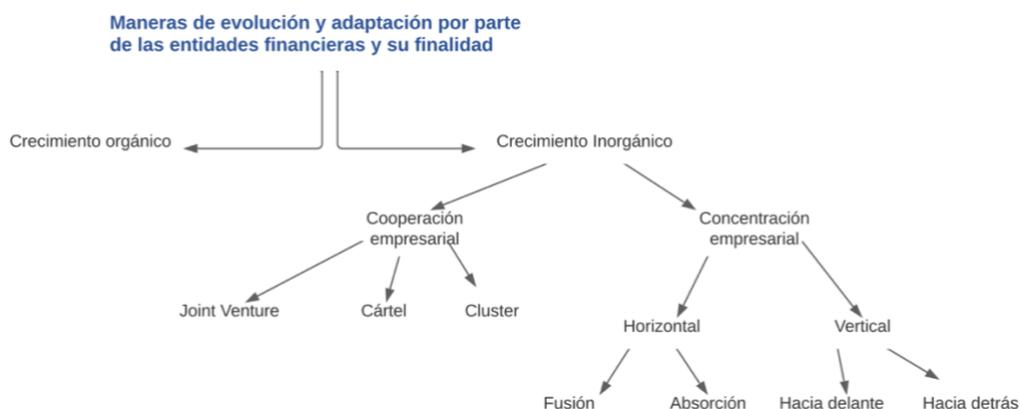
- 1.2. Absorción: una empresa adquiere a otra absorbiendo todo su patrimonio y por tanto solo predomina la personalidad jurídica de la empresa matriz. Un ejemplo puede ser cuando el “Corte Inglés” absorbió a su competencia, “Galerías Preciado”.

Esta operación se suele hacer para eliminar a tu competencia más directa, pero es muy complicado porque para que salga bien, ambas empresas tienen que tener un modelo de negocio y una cultura de trabajo muy similar, para poder realizar una correcta implementación.

2. La integración vertical existe cuando varias empresas se unen y controlan todas las fases del proceso de producción. Esto puede ser hacia delante o hacia atrás.

2.1. Hacia delante es cuando las empresas quieren controlar las distribuidoras. Un ejemplo sería las franquicias, ya que son un acuerdo entre el creador de la marca y el que recibe el derecho a usarla a cambio de una cantidad. Este tipo de integración es poco común en la industria financiera, sino más en las industrias productivas.

2.2. La integración hacia atrás existe cuando la empresa quiere tomar el control de los proveedores. Una vez más esta integración es más común en las industrias productivas.



Esquema realizado con lucid.app

En el esquema superior se puede apreciar las diferentes formas de evolución/adaptación que pueden optar las entidades financieras tradicionales para implementar el uso de blockchain y tecnología para saber adaptarse a los cambios que están ocurriendo, y a los cambios en las necesidades de los consumidores.

Sin embargo, cabe destacar que las diferentes formas de crecimiento que se han explicado previamente para las áreas de TF y FX, se suelen efectuar en el largo plazo. Es decir, una empresa como es Santander puede ver un alto potencial en una fintech especializada en TF y FX, ya que consta de una tecnología, inteligencia artificial y blockchain muy avanzado;

resultando en un mayor dinamismo y eficiencia en sus operaciones. Al ver que la fintech tiene un futuro prometedor, Santander realiza una inversión en la empresa. Actualmente, es solo una inversión de 400M de euros, que representa un 51% de Ebury. En los próximos años, si Ebury sigue desempeñando de forma sobresaliente, Santander se puede plantear una integración horizontal de la empresa, fusionándose o absorbiéndola. Esta operación, es probable que se puede llevar acabo dentro de los próximo 10 años. También, cabe la opción que se discutirá más adelante, de las alianzas. De esta forma se pueden crear nuevas formas de negocio, y se puede mejorar el cruce de datos y la explotación de estos entre las empresas aliadas, mejorando así el conocimiento de las necesidades de los clientes entre otras cosas.

Futuro de las áreas de negocio de TF y FX

Según Mckinsey en un informe de Global Banking 2020, afirma que el 85% de los bancos esperan incrementar sus inversiones en *“analytics”* en Global Transaction Banking, que incluye las áreas de TF y FX. Cabe destacar que el fenómeno fintech es bastante reciente, y le queda mucho recorrido por delante, donde con el paso de los años van a ir ganando cada vez más peso. Apoyando esta idea, IDC Research España y Mitek, prevén que el incremento hacia canales solo digitales en los próximos cinco años, será cercano al 25%.

Respecto al área de Trade Finance, el objetivo de esta área es la distribución de activos de comercio exterior contribuyendo a mejorar el riesgo y la eficacia de la cartera. Existen entidades financieras como BBVA, que desde 2017 han empezado a impulsar la línea de Trade Finance mediante el uso de tecnología financiera y de soluciones digitales. Cabe destacar que dicho banco siempre se ha adelantado en el tiempo al uso de la tecnología en la mayoría de sus negocios. Por lo que la mayoría de las entidades financieras no están tan desarrolladas tecnológicamente en esta área. Un elemento clave en este sector es la actualización de la *“supply chain finance”* utilizando innovaciones tecnológicas para poder evolucionar al mismo tiempo que lo hacen los clientes y la población mundial. Habiendo visto como las necesidades de los consumidores/ clientes están cambiando, la revolución

digital potenciada por el COVID19 y la competencia disruptiva de diferentes fintechs, es más importante que nunca que las entidades financieras digitalicen su “supply chain finance”. Actualmente las entidades financieras tradicionales que no se doten de una fuerte Inteligencia Artificial (IA), como el de nuevos competidores como Ebury, perderán competencia ya que estos nuevos “players” ofrecen una experiencia profesional más sencilla y mejorada, consiguiendo así una alta eficiencia en su negocio debido a un uso de datos más actualizados, precisos y en mayor cantidad.

La revista “Consumer Goods Technology” señala que el Machine Learning puede ayudar a reducir hasta un 50% los errores de predicción (necesidades del consumidor), se logra una optimización con el uso de estas tecnologías de entre el 20-50%. Es decir que la utilización de la tecnología apropiada en el área de Trade Finance por parte de las entidades financieras es clave y es por eso los bancos invirtieron en 2020 casi un 7% de su presupuesto en tecnologías de la información según afirma un estudio realizado por Accenture.

Uno de los claros problemas al que se afrontan las entidades financieras a la hora de digitalización tanto en TF como en FX es el “sistema heredado”, es decir el sistema que siempre han utilizado. Es por esto que el futuro al que se enfrentan la digitalización de ambas áreas de negocio por parte de los bancos es la renovación del core bancario, para poder así aplicar el uso de nuevas tecnologías. Según Koldo Etxebarria (CIO de Kutxabank), este proceso es algo necesario para la evolución de los modelos de negocio de todas las entidades financieras. Por lo que se puede afirmar que las áreas de TF y FX de las entidades financieras van a verse evolucionadas tecnológicamente para poder ser competentes en el mercado global, y además un factor que facilita dicha innovación es la nueva regulación, que se basa en dejar de considerar la inversión en tecnología como un activo intangible, resultando en una palanca potenciadora para incitar dicha transformación digital.

A su vez, muchas entidades financieras van a apostar por la colaboración con entidades externas (fintech especializadas), ya que podría ayudar a reducir los costes para las entidades. Según señala Leandro Hermida (CIO de Ibercaja):

"Entidades como nosotros tenemos que ir hacia modelos más colaborativos, donde podamos integrar proveedores de servicios externos y no dedicarnos nosotros a tener todas las funcionalidades. Por lo tanto, considero que "debemos desarrollar los aplicativos y funcionalidades en los que somos diferenciales y utilizar proveedores de servicios en los demás casos"

Es decir, muchas entidades financieras optarán por aplicar la tecnología en partes específicas de su negocio y realizarán "acuerdos" como algunos de los que aparecen en el anterior esquema realizado con Lucid app), con entidades externas que estén altamente desarrolladas en una actividad específica. Como es el caso de la compra de Santander con Ebury, beneficiándose la entidad tradicional del alto desarrollo y eficiencia en el área de TF y FX.

Por lo que el futuro del área de TF tiene un sentido claro y es aplicar la tecnología, big data y machine learning para poder mejorar su optimización poder competir con los nuevos players del mercado y poder hacer frente a las nuevas necesidades del consumidor. Debido a que el COVID19 ha acelerado drásticamente la revolución tecnológica, las entidades financieras tienen dos caminos para conseguir este objetivo. Pueden seguir fomentando la inversión en su área de Trade Finance, lo que supone una alta inversión ya que tienen que derrumbar el funcionamiento tradicional de estas para poder aplicar tecnologías más flexibles. Si se elige este camino, la el proceso puede tardar tiempo y además los empleados tendrían que adquirir nuevas habilidades para poder realizar el trabajo con las nuevas herramientas tecnológicas. Esta decisión puede no ser la más adecuada si la entidad financiera va "atrasada" en la evolución digital. Además, este camino puede tener repercusiones incrementando el desempleo estructural, ya que las entidades financieras

demandarán perfiles más tecnológicos como pueden ser ingenieros y matemáticos, y se pueden deshacer de personas que han estudiado carreras sin ninguna vinculación tecnológica, ya que la aportación que estas personas hacían a la empresa, la puede ahora hacer un algoritmo.

El segundo camino a elegir por las entidades financieras tradicionales es el de fomentar la inversión en áreas específicas donde la entidad vea una clara ventaja competitiva respecto a su competencia, y abrirse a la colaboración con entidades externas para áreas específicas. De esta forma, las entidades que se han quedado de alguna forma rezagadas en la transformación digital, pueden ahorrar en costes, potenciar sus puntos fuertes del negocio y a la vez poder competir en el mercado actual en otras áreas apoyado de entidades externas. De esta forma, los bancos no tendrían que dedicar tiempo en enseñar las habilidades necesarias a sus trabajadores y por tanto puede resultar en un ahorro en costes.

Respecto al área de Foreign Exchange (FX), ocurre algo muy parecido al área de Trade Finance. Este área trabaja de forma independiente de las operaciones comerciales y está en constante crecimiento a raíz de la globalización y el hecho de que las personas y por tanto las empresas están más unidas entre los diferentes países, hace que necesiten operar con diferentes divisas y por tanto la demanda mundial de FX está en constante aumento.

Las entidades financieras tradicionales, llevan operando en esta área mucho tiempo y de la misma forma. Esto implica que los clientes que demandan este producto a cualquier entidad tradicional, los trámites han estado sujetos siempre a mucha burocracia, altas comisiones por realizar las transacciones y todo esto en un tiempo excesivo.

Al igual que en el área de Trade Finance, los bancos pueden invertir tiempo y capital en digitalizar esta área y sus procesos para poder competir en el mercado global y ajustarse a las necesidades de los clientes de inmediatez ofreciendo bajas comisiones y condiciones más flexibles. Esta estrategia de crecimiento y evolución orgánica, aparte de conllevar un alto coste, sería lenta, por lo que poco recomendada para las entidades financieras que quieren adaptarse cuanto antes al mercado global.

También podrían colaborar con entidades externas que estén altamente desarrolladas en este área, y de esta forma ahorrarían en costes, y podrían centrarse en mejorar los departamentos más rentables y avanzados tecnológicamente de la entidad.

Por lo que se puede afirmar que el futuro Trade Finance y de Foreign Exchange va a ser tecnológico antes de tiempo debido a los factores descritos anteriormente en el estudio. Estos departamentos tienen diversas formas de adaptación y evolución que se explicará más en detalle en la conclusión final.

Evolución en otros sectores e industrias

El rápido desarrollo exponencial de la tecnología (automatización de procesos) junto a la globalización, las necesidades de los consumidores y el COVID19 han generado también un significativo impacto en el futuro desarrollo de otras industrias. Este trabajo se va a centrar principalmente en la industria de los seguros, aunque también industrias como la comida, se ha visto revolucionada por la tecnología digital: “las foodtech”, donde las empresas están buscando la forma de implementar tecnologías como el internet de las cosas el Big Data y la IA para transformar el sector en uno más moderno, sostenible y eficiente desde la elaboración de los alimentos hasta la distribución de estos. Ejemplos de competencias tecnológicas que las foodtech buscan implementar son: dietas personalizadas y la automatización de supermercados y restaurantes.

Principalmente, la transformación digital en la industria de los seguros se produce para poder mejorar la experiencia con el cliente y la eficiencia o reducción de costes. Existe una parte visible que es la de la innovación y la mejora de los productos en comparación con los competidores, pero también envuelve la eficiencia obtenida a través de la reducción de costes, la automatización de las tareas y la eficacia en la toma de decisiones (Carlos Biurrún, 2020). Este fenómeno denominado Insurtech, se ha incrementado notablemente debido a la globalización y al uso de la tecnología, que ha derivado de la pandemia. Se puede entender por insurtech, aquellas empresas aseguradoras que aportan un modelo de

negocio diferente y adaptado al cliente para suscripciones, reclamaciones, gestión de siniestros o cualquier otra actividad común de las aseguradoras, utilizando tecnologías digitales, Blockchain, IA, Big Data o Machine Learning. Cabe destacar, que las insurtech se suelen especializar en técnicas y partes generalmente acotadas de la cadena de valor del seguro. Característica que comparte con las fintech.

Al ser la naturaleza de la industria de seguros poco atractiva, ya que resulta intangibles a los ojos de los consumidores, la industria está avanzando a gran velocidad utilizando las tecnologías emergentes (IA, Machine Learning...) a través de toda su cadena de valor para mejorar las experiencias del consumidor; incrementando los puntos de contacto con estos.

La industria busca invertir (y lleva ya un tiempo haciéndolo) en nuevas soluciones tecnológicas que han ido desde los comparadores de precios hasta servicios cognitivos para resolver incidencias en momentos difíciles. De esta forma, consiguen crear una experiencia más homogénea y atractiva para sus clientes. Ejemplos como la creación de nuevos modelos de negocio basados en el uso de datos que vienen de dispositivos IoT para ofrecer seguros más adaptados a la forma de vivir o de conducir de los usuarios (Luis Badrinas, 2020), nos muestra que la tecnología en el sector de los seguros está en continuo cambio y actualización y que aún le queda mucho recorrido por delante.

En este sector, la innovación digital se ha vuelto un pilar fundamental, para conseguir que cada una de las empresas de la industria puedan desarrollar ciertas ventajas comparativas respecto a los demás “players”.

Al igual que las fintech, las insurtech son capaces de identificar las necesidades específicas de sus clientes y ponerlas en marcha. De esta forma, cada insurtech va a estar en constante cambio e innovación en los próximos 10 años, ya que tienen que conocer qué procesos son clave en su negocio y con qué socios tienen que relacionarse para fidelizar a sus clientes en una época en que la esperanza de vida no para de aumentar, las necesidades de la población

están en constante cambio y los clientes comienzan a valorar más el valor añadido y la experiencia que viven que la marca en sí.

Un claro ejemplo de una multinacional que está penetrando en el mercado de las insurtech es Amazon con seguros de coches y motos, ya que esta empresa tiene una enorme base de datos de miles de millones de clientes, que es capaz de cruzar usando IA y Machine Learning y conseguir detectar las diferentes necesidades específicas de cada consumidor.

En la industria de los seguros se puede esperar que en los siguientes lustros, predominen estrategias que mejoren la experiencia de los usuarios, ya que el producto en esta industria es abstracto. La base de estas estrategias recaerá en la tecnología blockchain, la IA y el Machine Learning, consiguiendo así una reducción de costes y un mayor conocimiento de cada diferentes necesidad específica de los clientes. Esto será un pilar fundamental en el desarrollo de cada player en la industria, donde las insurtech no paran de aparecer y de formarse, especializándose en etapas diferentes de la cadena de valor para poder desarrollar una clara ventaja competitiva frente al resto de los players.

Conclusión

El sector de la Banca tiene cientos de años de historia, y muchos de los “players” más importantes llevan muchas generaciones en la industria, y el momento “fintech” acaba de empezar, y le queda mucho recorrido por delante que se va a sacar del juego a cualquier empresa financiera que no sepa adaptar las nuevas tecnologías en su core business y que no cubra las cambiantes necesidades de los consumidores actuales. A continuación se van a exponer las principales cinco conclusiones obtenidas de cada uno de los factores analizados en este trabajo de fin de grado. Posteriormente se analizará de todas las maneras de evolución y/o adaptación de las analizadas, cuál puede ser la forma más adecuada para que las grandes entidades financieras desarrollen.

Conclusión general primera:

Se ha podido apreciar como el mundo y todas las industrias internacionales están cada vez más conectadas que nunca, y esto se puede apreciar en momentos como dependiendo de las elecciones estadounidenses, los tipos de interés mundiales pueden apreciarse o por el contrario depreciarse. Esta globalización está teniendo un efecto en el incremento de la demanda de sectores como Trade Finance y Foreign Exchange.

El sector de TF y FX seguirá en aumento, debido a la cada vez mayor conexión entre países y empresas de diferentes países (diferentes divisas) que comercian entre sí. De esta forma, los individuos buscarán como es normal, la alternativa más eficiente y económica para realizar estos intercambios de flujo de capital; se basa en la IA, Machine Learning y tecnología Blockchain, herramientas en las cuales se basan las fintech. Por lo que podemos afirmar, que en diez años, ambas líneas de negocio se basarán en dicha tecnología (que continuará evolucionando), y las transacciones en los dos departamentos resultarán más rápidos y competitivos que será ofrecido por un mayor número de empresas que las que actualmente lo ofrecen con estas características.

Conclusión general segunda:

El COVID19 ha supuesto una crisis mundial en términos desastrosos que ha afectado principalmente a dos factores: la salud humana y la economía mundial.

A nivel económico internacional se puede considerar un cisne negro: hecho muy poco probable que pase pero si pasa puede ser (ha sido) desastroso para la economía mundial. Esto ha creado una necesidad de ahorro en todos los aspectos posibles, incluido el comercio internacional y pagos internacionales. Es por lo que las empresas han buscado empresas (en este caso fintech) para desarrollar actividades de TF y FX. Lo que ha resaltado más aún la importancia de optimizar en ambas áreas de negocio. Además, la pandemia ha traído el

futuro al presente y ha acelerado la globalización y la digitalización. Factor ya mencionado que va a marcar que las entidades financieras internacionales digitalicen y optimicen sus procesos en los próximos años, para poder competir en TF y FX antes de 10 años junto a las fintech como Ebury. Además, el COVID ha hecho que las personas prefieran realizar sus transacciones económicas a través de máquinas digitales, por lo que en vez de tener que ir a hablar con el agente de tu banco presencialmente para comprar/vender una divisa y rellenar muchos documentos que suelen pedir las entidades financieras tradicionales; fintechs como Ebury te facilita el proceso y todo de forma digital sin necesidad de interactuar físicamente. Por lo que en 10 años, los sectores de TF y FX seguramente se basen totalmente en Machine Learning que facilitará que los clientes realicen todas sus transacciones internacionales a un coste bajo y seguramente sin necesidad de hablar con ningún ser humano, sino con robo-advisors.

Conclusión general tercera:

El mundo está en constante cambio, y con ello las necesidades y preferencias de toda la población. Los jóvenes de hoy en día se han criado en un mundo envuelto en la constante inmediatez. Es decir los jóvenes que han podido comprar online lo que en el momento han deseado, han podido jugar online a lo que en el momento han deseado, van a querer en diez años comprarse una casa o un coche de la forma más rápida e inmediata que exista. Lo mismo va a pasar con las empresas en 10 años que estén lideradas por personas que han crecido con esta inmediatez.

Por lo que si estas empresas en un futuro desean realizar transacciones internacionales con pagos de divisas y comercio internacional, van a querer realizarlo de forma rápida y eficaz. Es por esto por lo que las empresas tienen que ser capaces de atenderse a las necesidades personalizadas de cada cliente y poder así fidelizarlos.

Hoy en día las fintech como Ebury que se dedican exclusivamente a estas áreas de negocio, pueden implementar el 100% de sus recursos en potenciar y agilizar estas áreas, más que las entidades financieras tradicionales. En un futuro seguramente existan menos diferencias en

la competencia en estas áreas, ya que las entidades financieras tradicionales están implementado la tecnología digital para poder facilitar dicha inmediatez en sus procesos. También es de esperar que en dos lustros la mayor parte de las entidades financieras que ofrezcan servicios de TF y/o de FX, por no decir todas, hayan reducido el alto nivel burocrático que arrastran las grandes financieras debido al alto peso del back office. Esto será sustituido por canales blockchain que una vez más facilitarán estas transacciones y se amoldaran a cada cliente según sus necesidades, hecho que empresas como Ebury ya es capaz de realizar debido al nicho reducido en el que han decidido centrarse.

Conclusión general cuarta:

En los últimos 30 años se ha podido apreciar un incremento exponencial en el regulación de toda la industria financiera debidos a situaciones ya explicadas previamente en este trabajo. Con esto se puede esperar que en los próximos 10 años las regulaciones en la industria se intensifiquen aún más, pudiendo llegar a un punto de “poca maniobra” para los bancos a la hora de realizar operaciones y generar rentabilidad.

Este incremento de la regulación en los próximos años de la mano a la aparición de Sandbox, como el de Madrid, va a impulsar notablemente la aparición y rápido desarrollo de entidades financieras tecnológicas en todas las áreas, incluidas el área de TF y FX.

Por lo que en el futuro se espera un incremento de “players” en estas áreas que se basen en la tecnología para la optimización de sus procesos y el entendimiento de las necesidades de los consumidores, incrementando así la competencia en ambas áreas. De esta forma, existirá una gran variedad de opciones para los consumidores y empresas a la hora de elegir uno de los servicios de TF y FX, incrementando más aún las necesidades de innovación y optimización tecnológica para resaltar frente a sus competidores.

Cabe destacar que sabiendo que el futuro pasa por la innovación tecnológica, en una década los estados pueden fomentar dicha innovación en las empresas y por tanto acelerarla.

Principalmente, gracias a las ayudas tecnológicas y ayudas como los del sandbox, las áreas de TF y FX seguramente a nivel mundial habrán conseguido automatizar la mayoría de los

procesos manuales, conseguirán realizar valoraciones de los riesgos de forma mucho más eficaz y rápida y las transacciones serán más eficientes; las entidades financieras que no logren dichos objetivos en dichas áreas, es probable que acaben existiendo en un plazo de 10 años.

Conclusión general quinta:

Aunque los tipos se situen actualmente en 0, las pequeñas y medianas empresas no reciben con facilidad créditos bancarios, debido a que por la crisis financiera que se está viviendo actualmente, los bancos desconfían de la calidad crediticia de estas empresas.

En 10 años es muy probable que los tipos estén más altos que ahora, es más, la FED ha publicado los datos de inflación a día 10 de Junio de 2021, y afirma estar en torno al 5%. Esto puede ser el detonante del incremento de los tipos en EEUU que debido a la conexión internacional de los mercados acabará afectando a la mayor parte de los Estados. Esto significaría que el precio de repago de los créditos bancarios incrementará. Por esta razón, las pequeñas y medianas empresas sobretodo, además de las multinacionales; buscarán alternativas de financiación más económicas. Esto tiene un impacto directo en la cadena de financiación de las empresas, ya que buscarán alternativas más eficientes y con un coste de interés más reducido.

Además debido a la globalización en un futuro las pequeñas empresas van a querer también buscar formas de comercio internacional, y buscará empresas que den servicio de “Supply Chain Finance”, que les pueda adelantar el pago a proveedores para poder hacer frente a los gastos del día a día de la empresa.

También el Dynamic Discounting, es algo que ha incrementado notablemente, a la hora de la financiación de empresas. Una vez más, esta acción se basa en “quick-market”, en la rapidez, factor que se ha explicado previamente que va a ser muy demandado por la futura población adulta. Por lo que este servicio verá incrementada su demanda en los próximos años, y solo podrán prestarlos aquellas entidades que estén dotadas de la tecnología necesarias. o lo que es lo mismo los servicios de TF serán más demandados.

Conclusión general sexta:

El futuro de TF y FX está completamente basado en la tecnología, IA, Machine Learning y Big Data, y estamos en un punto de la historia de que si una empresa financiera que ofrece ambos servicios no ha destinado lo necesario para ir digitalizando su core business, en los próximos 10 años ha de elegir una forma de implementarlo de forma inorgánica.

Entidades financieras que carecen de un buen soporte tecnológico y Big Data, es probable que o bien absorban o adquieran (Integración vertical) una fintech o empresa especializada en TF y FX que base todas sus transacciones en herramientas tecnológicas. Cabe también la posibilidad que pequeñas y medianas empresas tecnológicas que se dedican a estas áreas de negocio, se fusionen para así poder disponer de una base de datos más amplia y poder producir sinergias que reduzcan aún más los costes.

Por lo que en un plazo de 10 años las entidades financieras tradicionales que no tienen muy desarrollado la parte tecnológica, implementarán operaciones similares a la adquisición del 50.1% de Ebury por Santander. De esta forma se ahorrarían mucho tiempo, dinero en invertir en nuevas tecnologías y el coste de formación del personal para saber manejar las nuevas herramientas entre otras cosas. Mientras que entidades como BBVA que lleva mucho tiempo desarrollándose e invirtiendo en tecnología de forma orgánica, seguirá en este camino.

Conclusión conjunta:

Se ha podido apreciar como los cinco factores analizados a lo largo del trabajo afectan individualmente al futuro de las entidades financieras en las áreas de TF y FX. Es por lo que cuando todos los factores afectan al mismo tiempo estos crean una sinergia que potencia aún más el cambio que van a sufrir dichas áreas y entidades, que sin duda apunta a la

automatización de procesos, optimización de gastos, rapidez y reconocimiento más preciso de las necesidades de los clientes, a través del uso de la tecnología en todos sus procesos.

En primer lugar los factores de la globalización y tecnología afectan a todos los demás factores, haciendo crecer su impacto. Además, al ser TF y FX servicios que se suelen prestar cuando las empresas realizan operaciones internacionales, el aparecimiento del COVID ha incrementado más aún la globalización a través de la tecnología para poder mantener a la población unida cuando se encontraba confinada en sus casa. Además las necesidades del mundo y de las empresas están en continuo cambio, y por tanto la tecnología va a jugar un papel clave para saber adaptarse continuamente a estos cambios y necesidades, al igual que el sentimiento común internacional de fomentar el uso de la tecnología en todos los aspectos, como se puede ver en ejemplos como el sandbox. Además debido a la globalización más empresas van a necesitar servicios de supply chain finance y de FX para poder pagar a sus proveedores, incrementando la demanda por los servicios de TF y FX más rápidos, optimizados y eficaces.

Limitaciones

- Este trabajo de fin de grado se centra principalmente en una industria muy específica que es la industria de Global Transaction Banking y más en específico los departamentos de Trade Finance y Foreign Exchange. Para poder haber obtenido unas conclusiones más significativas se podrían haber elegid más áreas dentro de la industria y haber profundizado más en otras industrias, incluida la de seguros.
- El término y concepto “fintech” es un término muy moderno y no tiene una definición exacta y concisa. Es por esto que no existen numerosas fuentes y estudios que hablen de todos los factores relacionados con su aparición.

- También por ser un tema relativamente novedoso, el de las fintech; no existen muchas fuentes académicas relevantes disponibles para utilizar como fuentes.

Aportaciones

- Nuevas líneas de estudio centrándose en otras áreas dentro de la industria de Global Transaction Banking y/o otras industrias como puede ser la “foodtech”.
- Replanteamiento de la estrategia a seguir en los próximos años para las pequeñas empresas financieras que se dedican a cualquier área dentro de la industria financiera.
- Alternativas de crecimiento para empresas financieras a la hora de adoptar un tipo de empresa externa de manera inorgánica.

Bibliografía

- Accenture.com. 2021. COVID-19: Impacto en el comportamiento del consumidor | Accenture. [online] Available at: <<https://www.accenture.com/cl-es/insights/consumer-goods-services/coronavirus-consumer-behavior-research>> [Accessed 19 January 2021].
- Aparicio, L., 2021. Bolsas por las nubes y economía renqueante... ¿hay riesgo de burbuja?. [online] Cinco Días. Available at: <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/01/15/mercados/1610723015_577465.html> [Accessed 3 April 2021].
- Argudo, J., 2021. 3.2 EL CRECIMIENTO EXTERNO. [online] ECONOSUBLIME. Available at: <<http://www.econosublime.com/2019/03/crecimiento-externo-empresa.html>> [Accessed 15 January 2021].
- Arocha, J., 2014. Crecimiento orgánico: una perspectiva estratégica de inversión en la banca mundial. Research Gate.
- BBC News Mundo. 2021. 5 grandes cambios que revolucionarán el empleo en los próximos años (y cómo pueden afectarte) - BBC News Mundo. [online] Available at: <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-55224333>> [Accessed 18 January 2021].
- BBVA NOTICIAS. 2021. BBVA está enfocado en el crecimiento orgánico, la eficiencia y la transaccionalidad. [online] Available at: <<https://www.bbva.com/es/onur-genc-bbva-esta-enfocado-en-el-crecimiento-organico-la-eficiencia-y-la-transaccionalidad/>> [Accessed 12 January 2021].

- BBVA NOTICIAS. 2021. BBVA se une a la plataforma de 'trade finance' Capital and Credit Risk Manager con sede en Singapur | BBVA. [online] Available at: <<https://www.bbva.com/es/bbva-une-plataforma-trade-finance-capital-and-credit-risk-manager-sede-singapur/>> [Accessed 16 January 2021].
- BBVA NOTICIAS. 2021. 'Big Tech Banking': en busca de alianzas entre bancos y compañías digitales. [online] Available at: <<https://www.bbva.com/es/big-tech-banking-en-busca-de-alianzas-entre-bancos-y-companias-digitales/>> [Accessed 20 February 2021].
- BBVA NOTICIAS. 2021. ¿Cómo funcionará el 'sandbox' regulatorio de 'fintech' en España?. [online] Available at: <<https://www.bbva.com/es/como-funcionara-el-sandbox-regulatorio-de-fintech-en-espana/>> [Accessed 15 March 2021].
- Blockchain Economía. 2021. España ya tiene Sandbox - Blockchain Economía. [online] Available at: <<https://www.blockchaineconomia.es/espana-ya-tiene-sandbox/>> [Accessed 17 March 2021].
- Business Insider España. 2021. La banca destruye 94.000 empleos desde el pico de la burbuja: la tormenta perfecta de robots y fusiones reduce un 35% la plantilla y el recorte todavía no ha terminado. [online] Available at: <<https://www.businessinsider.es/banca-destruye-94000-empleos-2008-han-sido-despidos-bancos-799309>> [Accessed 15 June 2021].
- CaixaBank Research. 2021. Los retos de la globalización financiera. [online] Available at: <<https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/mercados-financieros/retos-globalizacion-financiera>> [Accessed 15 January 2021].

- Confilegal. 2021. El Covid-19 acelera la transformación digital de las entidades bancarias aunque se quejan de un entorno regulatorio excesivo - Confilegal. [online] Available at: <<https://confilegal.com/20200910-el-covid-19-acelera-la-transformacion-digital-de-las-entidades-bancarias-aunque-se-quejan-de-un-entorno-regulatorio-excesivo/>> [Accessed 18 January 2021].
- Futures, F., 2021. The future of trade finance - FinTech Futures. [online] FinTech Futures. Available at: <<https://www.fintechfutures.com/2020/01/the-future-of-trade-finance/?>> [Accessed 16 February 2021].
- Ecofin.es. 2021. Cluster FinTech – InnoDay FinTech 2021. [online] Available at: <<https://ecofin.es/FinTech/cluster-fintech/>> [Accessed 15 January 2021].
- Elconfidencial.com. 2021. No solo el Covid-19: estas son las crisis que afectarán a la banca en 2020 (y cómo afrontarlas). [online] Available at: <https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-04-17/crisis-banca-2020-como-afrontarla_2550375/> [Accessed 18 February 2021].
- Federalreserve.gov. 2021. [online] Available at: <<https://www.federalreserve.gov/econresdata/consumers-and-mobile-financial-services-report-201603.pdf>> [Accessed 15 January 2021].
- Finextra Research. 2021. How Back-office Holds Banks Back From Successful Digitization. [online] Available at: <<https://www.finextra.com/blogposting/16179/how-back-office-holds-banks-back-from-successful-digitization>> [Accessed 15 January 2021].
- Idepa.es. 2021. ¿Qué es un cluster? - IDEPA. [online] Available at: <<https://www.idepa.es/innovacion/clusters/que-es-un-cluster>> [Accessed 15 January 2021].

- EXPANSION. 2021. La inversión en tecnología del sector bancario sigue al alza. [online] Available at: <<https://www.expansion.com/empresas/banca/2020/07/24/5f1a11cc468aeb0b5e8b4576.html>> [Accessed 15 January 2021].
- Iberdrola. 2021. Foodtech, la transformación tecnológica del sector alimentario. [online] Available at: <<https://www.iberdrola.com/innovacion/foodtech>> [Accessed 20 January 2021].
- Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. 2021. El número de usuarios de internet en el mundo crece un 7,3% y alcanza los 4.660 millones (2021) - Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. [online] Available at: <<https://marketing4ecommerce.net/usuarios-de-internet-mundo/>> [Accessed 15 March 2021].
- Moral Urra, E. and Ortiz Pizarro, A., 2021. Boletín de Estudios Económicos: tecnología y finanzas. Deusto Business Alumni.
- Novologista.com | Portal de noticias de Logística y Transporte. 2021. El presente y el futuro del supply chain: los retos de la nueva logística | Novologista.com. [online] Available at: <<https://novologista.com/logistica/el-presente-y-el-futuro-del-supply-chain-los-retos-de-la-nueva-logistica/>> [Accessed 19 January 2021].
- Portafolio.co. 2021. Oficinas bancarias podrían quedar obsoletas dentro de 15 años. [online] Available at: <<https://www.portafolio.co/negocios/bancos-podrian-quedar-obsoletos-dentro-de-cinco-o-15-anos-507906>> [Accessed 15 January 2021].

- punto-com, B., punto-com, E., El modelo de negocio, h., punto-com, E. and España, C., 2021. Burbuja de las punto-com | Economipedia. [online] Economipedia. Available at: <<https://economipedia.com/definiciones/burbuja-de-las-punto-com.html>> [Accessed 15 January 2021].
- Ripple.com. 2021. [online] Available at: <https://ripple.com/files/xrp_cost_model_paper.pdf> [Accessed 7 January 2021].
- Rivero, F., 2021. ¿Cuál es la diferencia entre la Banca digital y Banca tradicional?. [online] Mktefa.ditrendia.es. Available at: <https://mktefa.ditrendia.es/blog/banca-digital-vs-banca-tradicional?utm_campaign=ditrendia&utm_medium=email&_hsmi=99193248&_hsenc=p2ANqtz-_fTmdVFDj3UbD0LI3_Ec0t4iQKeF2gtjstmLzxul7qNmhZTi9Zq9fi5m8p60ySCqgaT1RUPpMt-7nuZjFLYkmr3OcrkQ&utm_content=99193248&utm_source=hs_email> file:///Users/Guille/Downloads/Futuro%20Seguros_Covid19_22-01-2021.pdf> [Accessed 15 January 2021].
- Thinkwithgoogle.com. 2021. [online] Available at: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/estrategias-de-marketing/busqueda/identificar-las-necesidades-de-los-consumidores-en-tiempo-de-incertidumbre/>> [Accessed 11 February 2021].
- Trade Finance Global. 2021. Business Currency | Trade Finance Currency Solutions | 2020 FX Hub. [online] Available at: <<https://www.tradefinanceglobal.com/currency/>> [Accessed 8 March 2021].