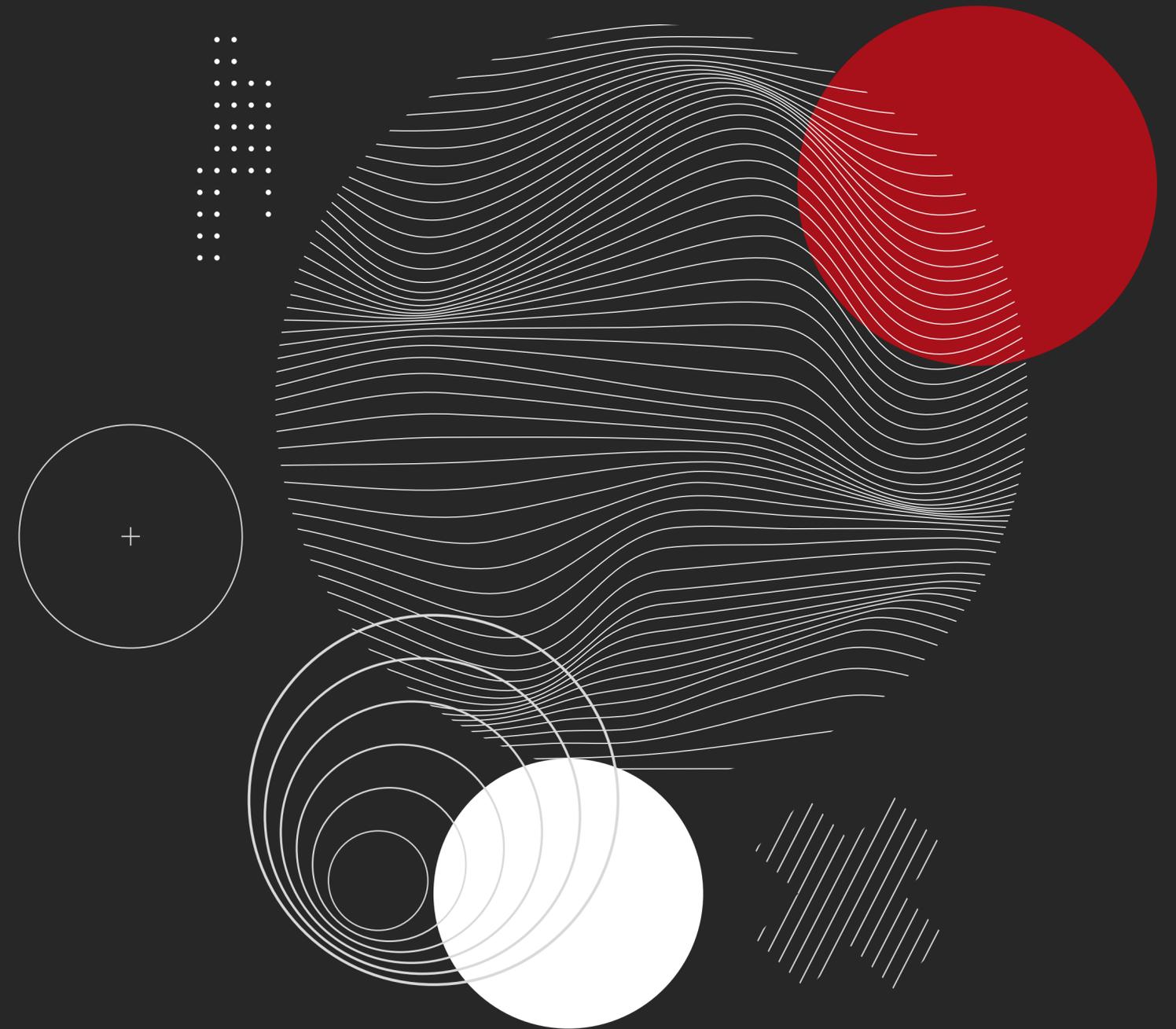


> bantotal

# Biósfera Financiera

La banca y sus plataformas  
en la era de los ecosistemas

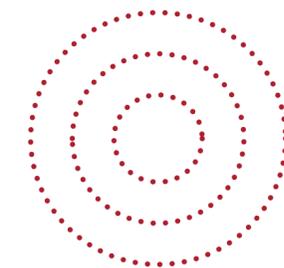


# Resumen



En las últimas décadas, la banca ha digitalizado sus procesos, manteniendo la naturaleza de sus modelos de negocios, caracterizados por una cadena de valor lineal, que denominamos: **“Pipeline Business Model Approach”**. Dentro de este enfoque se visualiza el modelo de Digital Banking, en el que la institución incorpora banca web y banca móvil dentro de sus propuestas y el modelo de Digital Bank, cien por ciento digital, sin sucursales físicas. Sin embargo, recientemente ha surgido un nuevo tipo de modelos de negocio basados en ecosistemas que implica la colaboración entre distintos actores que interactúan entre sí, intercambiando y co-creando valor para ofrecer experiencias integradas a los clientes, que no podrían ofrecer si funcionaran independientemente. A este tipo de modelo de negocio lo denominamos: **“Ecosystem Business Model Approach”**. Algunos de los modelos de negocios que siguen este enfoque de ecosistema son: Banking as a Service, Banca Embebida, API Marketplace y Soluciones de Open Banking. Estos ecosistemas, cuando son digitales, se forman en torno a plataformas. De manera que la Institución Financiera que quiera desarrollar este tipo de modelo de negocio deberá decidir, en cada caso, si asumirá el rol de agregador o de complementador.

Los grandes impulsores de esta nueva naturaleza de modelos de negocio tienen que ver con cambios en la tecnología (Inteligencia Artificial y las Plataformas de Nube con sus capacidades y herramientas), en las regulaciones (Open Banking) y en la demanda (deseos y expectativas de los clientes). Para que las instituciones financieras puedan crecer, eligiendo el enfoque estratégico que deseen en la era de los ecosistemas, **las plataformas bancarias deben tener siete elementos** que representan las capacidades habilitadoras clave: ser Integrable en términos de arquitecturas y sistemas, brindar Observabilidad operativa y de negocio, apalancar todas sus capas Embebiendo Inteligencia Artificial, brindar Seguridad, cumpliendo con los estándares internacionales más relevantes, soportar altos volúmenes de carga funcionando 24x7, sin interrupciones, contar con todas las funcionalidades bancarias de base para cualquier tipo de institución e incorporar complementadores, desarrollando una comunidad de innovación en torno a ella para satisfacer necesidades específicas de cada institución financiera.





# La primera ola de cambios <sup>1</sup>

Es notorio que, en las últimas dos décadas, los bancos han experimentado un fuerte proceso de **digitalización** que implicó, entre otras cosas, expandir el canal de la sucursal bancaria, a lo que podríamos llamar la banca web y la banca móvil. Al igual que en otras industrias, hubo una transición **desde lo físico a lo digital**, aunque tal vez el fenómeno relevante detrás de este hecho sea que se pasó de un contexto de mucha fricción a uno de menor fricción.

Naturalmente, los sistemas de core banking tuvieron que incorporar capacidades bancarias para que este proceso de digitalización fuera posible. Esto implicó incorporar módulos más flexibles, incluyendo los de banca web y banca móvil, desarrollar un API para facilitar la integración con diversos sistemas, mejorar las interfases de usuario, operar 24x7, procesando una alta carga transaccional y mejorar los niveles de seguridad, entre otros. Pero sobre todas las cosas, para viabilizar esta digitalización de la banca, los sistemas de core banking que se adaptaron, pasaron de ser producto para convertirse en plataformas con una arquitectura flexible, abierta y escalable que facilitan la integración con terceros que complementan y aumentan el valor ofrecido.

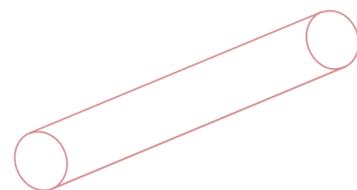


[1] En este artículo y dado que nuestro objetivo no es hacer una revisión histórica de la evolución de la banca sino enfatizar en los nuevos enfoques que estamos visualizando y en las capacidades que deben tener las plataformas bancarias para posibilitarlos, estamos considerando el siglo XXI como marco temporal. Esto no implica desconocer que en 1872, Western Union logro transferir dinero utilizando un telégrafo o que en 1967 Barclays Bank instaló un ATM en Londres, por citar dos casos emblemáticos que implicaron grandes transformaciones.



# ¿Qué tienen en común los modelos de la primera ola?

La primera ola de cambios implicó la digitalización de los procesos de negocio existentes, en forma iterativa e incremental, sobre la base del mismo modelo de negocio tradicional que algunos llaman “Modelo de negocio basado en la sucursal”. Todos siguen un enfoque clásico de creación de valor que consiste en controlar una serie de actividades lineales para crear un producto, servicio o resultado. En una punta de la cadena de valor tenemos los insumos y luego se siguen una serie de pasos que transforman estos insumos en un producto final que llega al cliente. A esto le llamamos: **“Pipeline Business Model Approach”**



# La segunda ola de cambios

En 2016 escribimos un White Paper denominado Life Banking, en el cual visualizábamos que se estaba procesando un cambio muy profundo en la banca, que iba mucho más allá de la digitalización de los procesos dentro de las fronteras de un modelo de negocio preexistente. Visualizábamos un cambio en la forma de relacionamiento de los bancos y sus clientes. Adicionalmente, planteamos una gran oportunidad para las Instituciones Financieras e indicamos que “cada momento en la vida de una persona que pudieran terminar en una transacción, era un momento en que la Institución podía agregar valor”. Esto es parte de lo que está pasando, la institución financiera está asumiendo un rol de proveedor de utilidades bancarias que se embeben en el contexto de la vida cotidiana de las personas, facilitando procesos no bancarios como pueden ser: la compra de un electrodoméstico, un automóvil, maquinaria agrícola, servicios de educación o salud, entre otros. La gran diferencia está marcada por el hecho de que la persona no se dirige al banco a solicitar un crédito, ya sea por su móvil o por cualquier canal, sino que va a la tienda a comprar un producto y es durante ese proceso que otro actor, no financiero, como puede ser una automotora, le ofrece un crédito.

Es importante notar que este cambio va más allá de la digitalización de un proceso e implica una modificación en el modelo de negocio de la Institución Financiera.

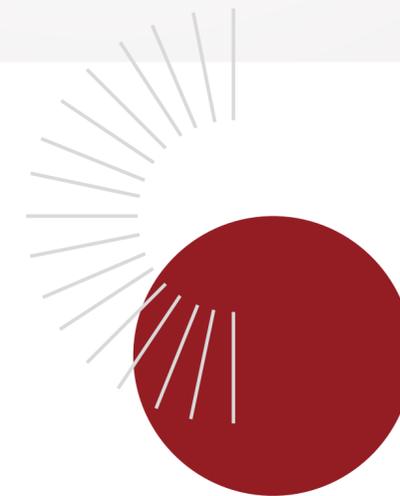
Hace algunos años se está haciendo cada vez más notorio otro nuevo modelo de negocio que se denomina **Banking as a Service** e implica que un Banco renta su sistema y su licencia bancaria a una Fintech para que esta pueda ofrecer servicios financieros de naturaleza bancaria a sus clientes, sin tener que convertirse en Banco. De este modo, una Fintech que ha desarrollado una billetera digital podría ofrecer a sus clientes la posibilidad de realizar transferencias desde su billetera hacia otras cuentas bancarias, en forma instantánea o, una Fintech podría ofrecer créditos a sus clientes a través de una aplicación que tiene un front-end desarrollado por esta y que consume servicios de un banco que le provee el servicio.

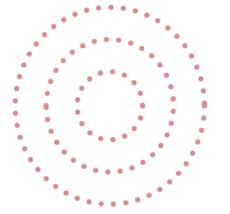
También se están visualizando otros modelos de negocio que, naturalmente, pueden solaparse con los anteriores y entre sí, pero conviene separarlos a efectos de un abordaje analítico. Algunas instituciones financieras como BBVA han desarrollado lo que denominan un **API Market**, que tiene por propósito ayudar a las empresas a acelerar su transformación digital, facilitando el proceso de innovación financiera. A través de este Marketplace permiten, por ejemplo, integrar un sistema de tesorería en un ERP interno de la organización o incorporar una calculadora online dentro de una aplicación para poder simular la financiación de la compra de un automóvil.

También existen Bancos y Fintechs que están desarrollando **soluciones de "Open Banking"**. Por ejemplo, en la medida de que la directiva europea de pagos PSD2 implica que los bancos deben abrir sus servicios de pagos a terceras empresas (TPPs) para que puedan ofrecer servicios a sus clientes, obteniendo su consentimiento previo. De esta forma, los bancos pueden brindar acceso mediante un API, a la información de cuentas y a la iniciación de pagos para que las TPPs pueda crear valor basados en esta API. De la misma forma, los Bancos pueden interconectarse con otras Instituciones y ofrecer soluciones de "Open Banking".

## ¿Qué tienen en común los modelos de la segunda ola?

Todos los nuevos modelos de negocio pertenecientes a la segunda ola de cambios, siguen un **enfoque de ecosistema** y los ubicamos bajo el paraguas de lo que denominamos: **Ecosystem Business Model Approach**. A diferencia de los modelos de negocios clásicos, estos no siguen una cadena de valor lineal (**Pipeline Business Model Approach**). En todos estos modelos existen varios actores que interactúan entre sí intercambiando y co-creando valor de una forma en la que no podrían haberlo hecho si funcionaran independientemente. Lo definimos como Ecosistema y no como Sistema, porque cada una de las partes influye en la otra, haciendo que cada involucrado tenga que adaptarse para sobrevivir, como si se tratara de un ecosistema biológico.





# ¿Quiénes son los Actores y Cuáles son sus Roles e Interacciones en los Diferentes Ecosistemas?

En el caso del **BaaS**, el Banco interactúa con la Fintech para que esta pueda brindar utilidades bancarias a sus clientes, sin la necesidad de contar con las capacidades ni licencias bancarias. En el caso de la **Banca Embebida**, la Institución Financiera incluye una utilidad bancaria en un proceso no bancario, como puede ser el de la compra de un automóvil, facilitándolo. De manera que, en este ejemplo también hay tres actores que conforman un ecosistema: la Institución Financiera, la automotora y el cliente que va a comprar el automóvil. En el caso de las **Soluciones de Open Banking** los actores son el Banco, las TPPs y sus clientes y, en el caso del **API Marketplace**, la Institución Financiera interactúa con empresas que pueden ser o no Fintechs para integrar soluciones a sus propuestas de valor que pueden tener como destinatarios sus colaboradores o sus clientes.

Estos diferentes modelos se mezclan. Por ejemplo, una solución de banca abierta (**Open Banking**) puede embeberse en un proceso no bancario (**Finanzas Embebidas**) y ser ofrecida como servicio (**BaaS**). Eventualmente,

podrían estar accediendo a estas soluciones a través de un Marketplace (**API Market**). Por tanto, lo relevante es comprender que han surgido nuevos modelos de negocio y que tienen una misma naturaleza que los diferencia: **son modelos basados en ecosistemas.**

Estos ecosistemas, cuando son digitales, se forman en torno a diversas plataformas que pueden ser de innovación o transaccionales.<sup>2</sup> De esta manera, las Instituciones Financieras que optan por desarrollar este tipo de enfoques colaborativos deben decidir, en cada caso, si van a desempeñar un **rol de agregador**, siendo ellos la plataforma o un **rol de complementador**, agregando sus productos y servicios en el marco de otras plataformas. Por ejemplo, cuando un banco le permite a una plataforma de *e-commerce* incorporar utilidades bancarias como propuesta de valor para sus clientes, no está jugando el rol de agregador, sino que se integra en otra plataforma. Sin embargo, en el caso de que decidiera desarrollar una Súper App integrando Mini Apps de terceros, tendría un rol de agregador.



[2] Por más información sobre plataformas transaccionales o de innovación: M.A. Cusumano, A. Gawer, D.B. Yoffie. *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power* HarperBusiness, New York (2019)

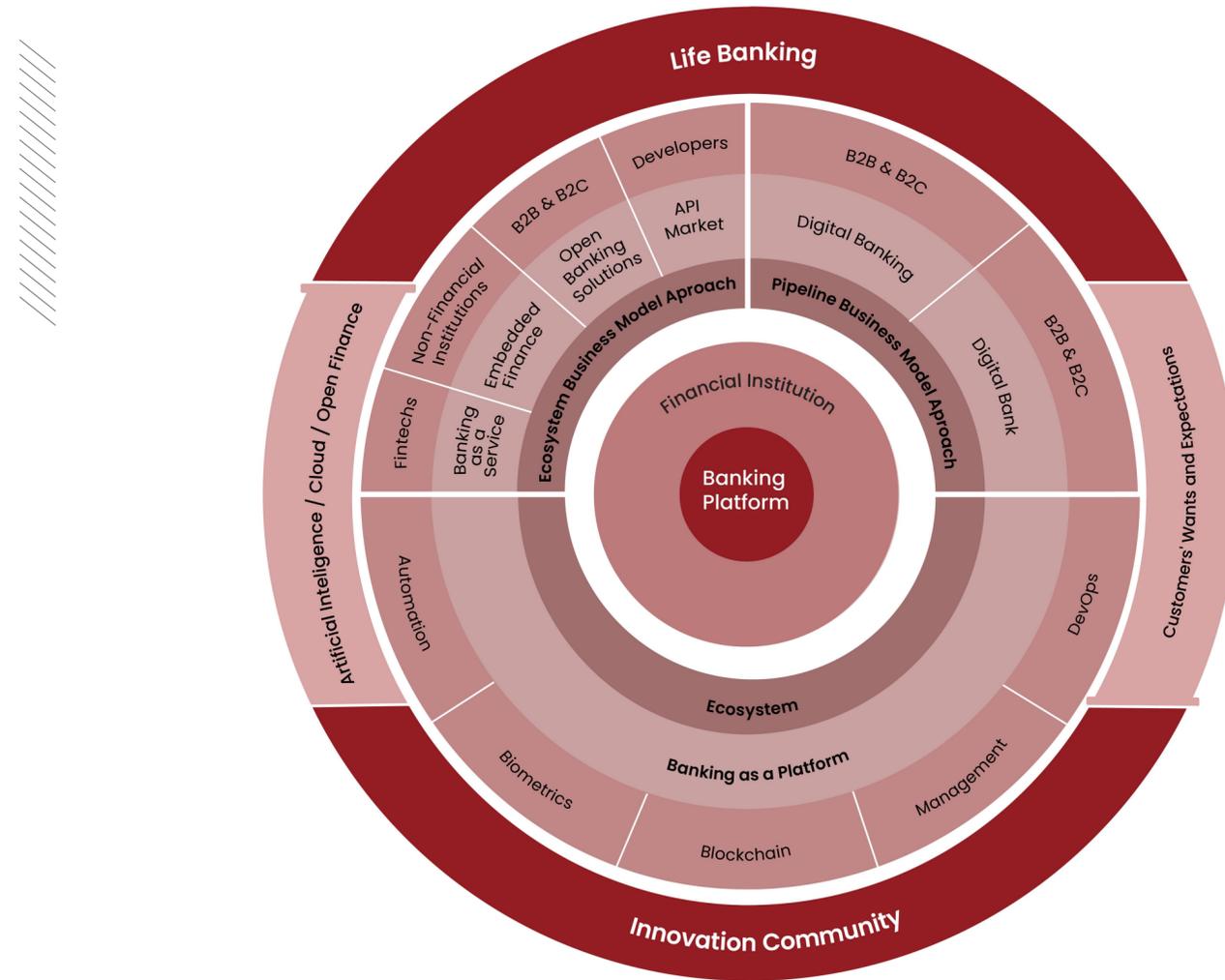


# ¿Cuáles son los principales Impulsores de la segunda ola de cambios?

La primera ola de cambios que solemos nombrar como la “Digitalización de la Banca” se vio impulsada por los avances en términos de conectividad, a través de internet, y el surgimiento de los dispositivos móviles inteligentes, entre otros. La segunda ola de cambio, que implica una modificación en la naturaleza de los modelos de negocios está siendo fuertemente impulsada por las **plataformas de la nube** con su capacidad de cómputo, herramientas y servicios, la **Inteligencia Artificial** y las regulaciones de **Open Banking**.

Por supuesto, tanto la primera ola como la que estamos viviendo en este momento, han sido impulsadas por el lado de la demanda, es decir, por los **cambios en los deseos y expectativas de los clientes** que contribuyen al diseño y desarrollo de soluciones cercanas, convenientes y eficientes.

El siguiente esquema intenta presentar una visión simplificada de lo que podríamos llamar, **Biósfera del Sistema Financiero**, en la que se desarrollan interacciones, **basadas en plataformas**, que utilizan tecnologías para **conectar** personas, empresas y recursos, **co-creando e intercambiando valor**.



**Esquema 1: Biósfera Financiera** – La imagen representa una visión simplificada de la biósfera del sistema financiero actual, contemplando sus diferentes actores, interacciones y algunos de los modelos de negocio más notorios. Innovation Community representa al conjunto de productos y servicios especializados que complementan a la plataforma bancaria, construyendo valor sobre ésta, creando un ecosistema en torno a ella, en el marco de lo que se denomina Platform Banking. A partir de esta plataforma bancaria moderna, las instituciones bancarias tienen las capacidades para elegir diferentes enfoques y roles. Pueden desarrollar modelos de negocio basados en ecosistemas (Ecosystem Business Model Approach) o modelos de negocio de cadena de valor lineal (Pipeline Business Model Approach). Dentro de los modelos colaborativos o basados en ecosistemas se encuentran el Banking as a Service (Baas), las Finanzas Embebidas (Embedded Finance), las propuestas de valor basadas en la banca abierta (Open Banking Solutions) o el desarrollo de una tienda de productos a los cuales se puede acceder mediante un API (API Marketplace). Dentro de los modelos de cadena de valor lineal, la institución puede incorporar productos financieros digitales (Digital Banking), como la banca web o la banca móvil, o puede definir ser un Banco cien por ciento digital (Digital Bank). Finalmente, las utilidades bancarias llegan a empresas y personas satisfaciendo los deseos y expectativas de su vida financiera diaria (Life Banking).



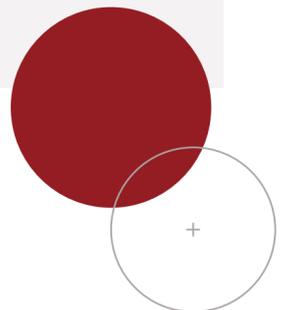
# ¿Cuáles son las capacidades que deben tener las Plataformas Bancarias en esta nueva era?

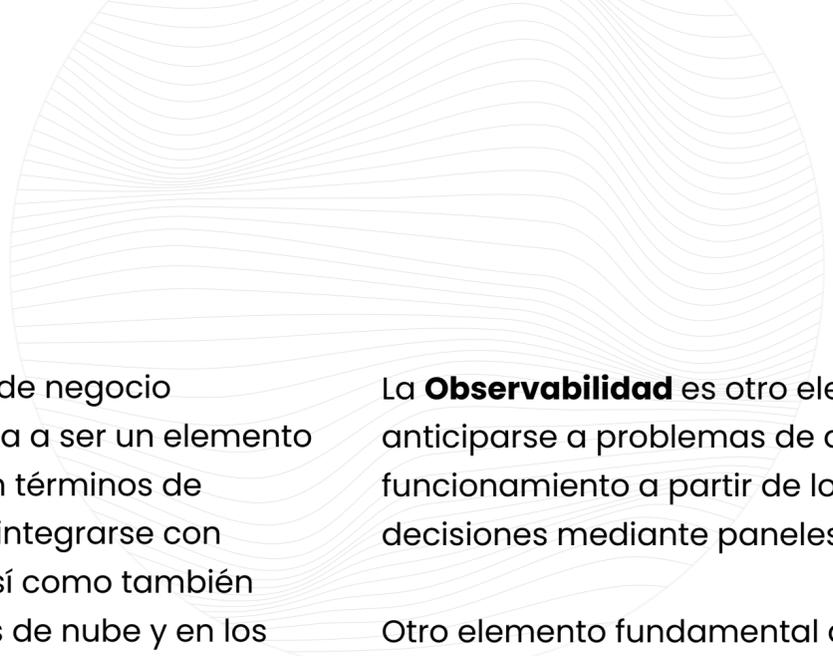


En el corazón de lo que denominamos biósfera financiera actual, como representamos en el esquema 1, están las Plataformas Bancarias (Banking Platforms) constituidas por sus sistemas core, su capa de integración y todo el ecosistema que se debe desarrollar en torno a ellas. Así como dijimos que los sistemas de core banking tuvieron que evolucionar, transformándose en plataformas para poder soportar la era de digitalización de la banca, la nueva era de ecosistemas exige capacidades que debe tener y desarrollar una Plataforma Bancaria para permitirle a las Instituciones Financieras crecer, eligiendo el enfoque estratégico que desee en términos del modelo de negocio a desarrollar y el rol a desempeñar.

Desde nuestro punto de vista, las Plataformas Bancarias deben tener **siete elementos** que representan las capacidades que habilitan las posibilidades de crecimiento y desarrollo de los diferentes tipos de instituciones.

Esquema 2: Los siete Elementos – La imagen representa las siete capacidades o habilitadores que debe tener una plataforma bancaria para ayudar a las instituciones a crecer, eligiendo el modelo de negocio a desarrollar y el rol a desempeñar.





La plataforma debe ser **Integrable**. En la era de los modelos de negocio enfocados en ecosistemas, la capacidad de integración pasa a ser un elemento fundamental. La capacidad de integración debe ser tanto en términos de sistemas como de arquitecturas. La plataforma debe poder integrarse con múltiples sistemas a través de APIs y estándares globales, así como también debe tener la capacidad de operar en todas las plataformas de nube y en los diferentes servidores de programas y bases de datos.

Deben estar potenciadas por las tecnologías de Inteligencia Artificial disponibles, en todas sus capas. Desde la programación, el testing y la gestión de la documentación hasta la integración con otros sistemas y la experiencia de navegación de los usuarios. A este elemento lo denominamos **Embedded AI**.

Cuando una institución financiera elige una plataforma bancaria, debe brindar el aseguramiento de la confidencialidad de los datos y cumplir con los estándares internacionales más relevantes para el mercado en donde opera. A esta capacidad la representamos bajo el nombre de **Security & Standards Allignment**.

La **Observabilidad** es otro elemento fundamental y es lo que permite anticiparse a problemas de desempeño, extrapolando problemas de funcionamiento a partir de los resultados obtenidos y poder tomar mejores decisiones mediante paneles de control que brindan visibilidad de negocio.

Otro elemento fundamental de toda plataforma bancaria es lo que denominamos **Heavy Duty** y refiere a su capacidad de escalar, funcionando 24x7, los 365 días del año y sin interrupciones.

Los **Building Blocks** representan el corazón de la plataforma, son el conjunto de soluciones bancarias, necesarias para todas las Instituciones Financieras, sin importar su tipo ni el modelo de negocio que elijan desarrollar.

En un contexto de revolución tecnológica, altos grados de especialización y modelos de negocios basados en ecosistemas, la plataforma bancaria debe atraer e integrar soluciones innovadoras que la complementen en el marco de una estrategia de Banking Platform. A esta capacidad la denominamos **Innovation Community**.



**Antonio de los Campos**  
Gerente de Planificación Estratégica

## Acerca de Bantotal

Bantotal es la plataforma bancaria líder en América Latina, que resuelve la operativa bancaria de misión crítica de Bancos, Financieras, Bancos Digitales, Fintech, e-Commerce, proveedores de Banca como Servicio, entre otros. En torno a Bantotal se desarrolla un ecosistema que complementa a la Plataforma con soluciones focalizadas en resolver necesidades específicas de cada cliente.

Más información: [www.bantotal.com](http://www.bantotal.com)

 bantotal

