



Facultad de Derecho

PLATAFORMAS FINANCIERAS: EL RETO DE LA BANCA TRADICIONAL

Autor: Lucía de Cambra Echenique
Director: Ana Zapatero González

MADRID | Junio 2021

Resumen:

Este trabajo tiene por objetivos analizar la situación actual del sector bancario, así como sus puntos más críticos y la situación que ostenta frente a la insurrección de las plataformas financieras. Continuaremos analizando la oportunidad estratégica que tiene el sector bancario en este nuevo ámbito, estudiaremos de forma sosegada el funcionamiento de las plataformas financieras, así como su modo de implantación. Para terminar, se establecerán una serie de recomendaciones a seguir para formar parte del ecosistema. Se llegará a la conclusión de que las plataformas financieras suponen un reto para la banca tradicional que, ciertamente arraigada y con un posicionamiento ventajoso frente a otros competidores, puede encontrar una oportunidad estratégica para su desarrollo dentro de este ecosistema.

Abstract:

The purpose of this paper is to analyze the current situation of the banking sector, as well as its most critical points and its situation in the face of the insurrection of financial platforms. We will continue by analyzing the strategic opportunity that the banking sector has in this new field, we will study in a calm way the functioning of the financial platforms, as well as their mode of implementation. Finally, we will establish a series of recommendations to follow in order to be part of the ecosystem. It will be concluded that financial platforms represent a challenge for traditional banking, which, with its well-established and advantageous positioning compared to other competitors, may find a strategic opportunity for its development within this ecosystem.

Palabras clave: sector bancario, plataformas financieras, ecosistema, creación de valor, productos híper-personalizados, omnicanalidad.

Key words: *banking sector, financial platforms, ecosystem, value creation, hyper-personalized products, omni-channel.*

Índice:

1. Introducción
 - 1.1. Objetivos
 - 1.2. Metodología
 - 1.3. Estado de la cuestión
 - 1.4. Estructura
2. Mercado financiero
 - 2.1. Pain points del mercado financiero tradicional
 - 2.1.1. Factores del entorno exterior
 - 2.1.1.1. COVID-19
 - 2.1.1.2. Legislación
 - 2.1.2. Nuevos competidores
 - 2.1.3. Competidores existentes
 - 2.1.4. Factores tecnológicos
 - 2.1.5. Factores sociales
 - 2.2. El sector financiero tradicional frente a las plataformas financieras
3. ¿Qué son las plataformas financieras?
 - 3.1. Economía de plataforma y el sector bancario
 - 3.2. Plataformas de banca como servicio o *Banking-as-a-service platforms*
 - 3.3. Integrantes de las plataformas financieras
 - 3.4. Funcionamiento de las plataformas
 - 3.5. Plataformas cerradas v abiertas
 - 3.6. Recorrido del cliente o *Customer journey*
4. Usuarios, capacidades y datos / el ecosistema de la plataforma
 - 4.1. Stakeholders principales
 - 4.2. Portafolio de las plataformas financieras
 - 4.3. Estrategia de datos y data sharing
5. Puesta en marcha e implantación de una plataforma financiera
 - 5.1. Modelos de negocio y monetización de la plataforma
 - 5.2. Estrategias de implantación y modelo de relación omnicanal
 - 5.3. Efectos de red o *Network effects*
6. Conclusiones

- 6.1. Medición de resultados
- 6.2. Factores clave del éxito o *Key Success Factors*
- 6.3. Recapitulación final
- 7. Glosario
- 8. Bibliografía

Abreviaturas:

APIs: Application programming interfaces o interfaces de programación de aplicaciones

Baas: Banking as a service o banca como servicio

CX: experiencia de cliente o *customer experience*

FMI: Fondo Monetario Internacional

GPP: Gestión Privada de Patrimonios

GS: Goldman Sachs

IA: Inteligencia artificial

KPI: Key Performance Indicators

MIT: Instituto tecnológico de Massachusetts

MVP: Producto mínimo viable o *Minimum Viable Product*

PSD2: Segunda Directiva de Servicios de Pago o *Payment Services Directive 2*

UE: Unión Europea

Índice de figuras:

- Figura 1: La diferencia entre las expectativas de los clientes y las prioridades de los bancos sigue aumentando
- Figura 2: Los clientes consideran opciones de servicios financieros más allá de los bancos
- Figura 3: El *Open banking* ha acelerado la adopción de la banca como servicio (Baas)
- Figura 4: Integrantes de las plataformas financieras
- Figura 5: Funcionamiento de las plataformas financieras
- Figura 6: Recorrido del cliente o *Customer journey*
- Figura 7: Principales stakeholders de las plataformas financieras
- Figura 8: Los clientes compartirán datos para personalizar su experiencia bancaria
- Figura 9: Estrategia de datos de una Plataforma financiero

1. Introducción

1.1. Objetivos:

Los objetivos principales de este trabajo son en primer lugar analizar si las plataformas financieras realmente suponen un reto para una banca tradicional que no cumple las expectativas ni necesidades de sus clientes; analizar el funcionamiento de las plataformas y sus componentes; y por último - en caso de cumplirse esta hipótesis - establecer una serie de recomendaciones que la banca tradicional debería tener en cuenta si quisiera ser partícipe y líder del ecosistema que las plataformas crean.

1.2. Metodología:

La metodología a seguir en el presente trabajo será descriptiva mediante una lectura crítica de artículos académicos y el tratamiento de datos e informaciones extraídas de publicaciones de organismos e instituciones competentes en el tema que nos permitirá poder crear una opinión propia informada.

1.3. Estado de la cuestión:

El sector bancario ha vivido los efectos de la digitalización en tanto que ha integrado sistemas informáticos agilizadores de procesos. Sin embargo, ello no ha provocado un gran cambio en la oferta de productos y servicios ni tampoco han sacado de la digitalización el máximo exponencial: se puede observar como la insurrección de entidades financieras (Neobancos¹, Fintechs²...) ha hecho que los bancos más arraigados pierdan cuota de mercado y competitividad. El principal motivo de que esto suceda es que, aunque estos sistemas se han integrado, no se ha explotado el valor que pueden aportar al recopilar exclusivamente la información en bases de datos sin un posterior

¹ Entidades financieras que emplean tecnología financiera como base de su funcionamiento

² Concepto que aglutina aquellas empresas financieras tecnológicas que tratan de aportar nuevas ideas y que reformulan gracias a las nuevas tecnologías de la información, las aplicaciones móviles o el big data, la forma de entender y prestar los servicios financieros.

análisis adecuado que impide sacar su máximo partido. Además, la incremental comoditización del sector les ha hecho competir nivel precios y disminuir su rentabilidad.

Por otro lado, la relación inter-partes del sector ha derivado en una incapacidad de integración de los agentes intervinientes (proveedores y consumidores de productos y servicios) imposibilitando la creación ecosistemas y de economías de escala valiosos.

Desde el punto de vista del consumidor, existe una tendencia creciente por la que los clientes tienen menos inconvenientes en compartir sus datos personales en favor de la adquisición de un producto más personalizado que les reporte mayores beneficios. Se puede ver como a pesar de ello, los bancos no están aprovechando esta información que los consumidores están dispuestos a aportar mientras que las nuevas entidades financieras están sacando de ello su máximo partido.

Sin embargo, no todo es tan negro: los bancos se encuentran en una buena posición para poder pasar a formar parte de las economías de plataforma e integrar en sus modelos de negocio una plataforma financiera que les haga ser competentes en el mercado. Las empresas con mayor capitalización bursátil a nivel mundial (Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet, Facebook, Tencent y Alibaba entre otras) basan su funcionamiento en estas economías de plataforma que integran en un único lugar la oferta y demanda de productos o servicios. La banca tradicional debe actuar rápido, pues debido a que las plataformas permiten la integración de elementos muy diversos, se está observando cómo empresas originariamente de otros sectores empiezan a ofrecer a sus clientes productos o servicios bancarios.

A pesar de existir literatura abundante relativa al cambio que está aconteciendo en el sector bancario, en pocos casos se resuelve el problema: se deja la cuestión en el aire sin plantear verdaderas soluciones. Así pues, analizaremos en detalle esta cuestión, veremos el funcionamiento de las plataformas financieras y estableceremos recomendaciones para que la banca tradicional se sumerja en el ecosistema y no se convierta en el CD del sector bancario.

1.4. Estructura:

Analizaremos en primer término el mercado financiero en la actualidad viendo el *gap* que dejan y facilita la entrada de nuevos competidores y la insurrección de plataformas. Posteriormente, desarrollaremos la idea de economía de plataforma para adentrarnos a analizar qué es una plataforma financiera, cuál es su funcionamiento, quiénes son sus integrantes, cuál es el proceso de compra, qué productos y servicios se pueden ofrecer, cómo se debe implementar de forma exitosa y qué estrategias de datos se deben seguir. Para concluir, se establecerán una serie de recomendaciones a seguir a cabo para garantizar el éxito de la plataforma lanzada por el banco tradicional.

2. Mercado financiero

2.1. Pain points del mercado financiero tradicional:

En el modelo operativo tradicional, los bancos poseen y operan una cadena de valor integrada verticalmente que se extiende desde la producción hasta la venta, la distribución y el servicio (Bose y Berry, 2021). Aunque los bancos pueden subcontratar varios componentes, la estructura general de costes permanece relativamente fija (EY, 2018).

La industria financiera se enfrenta a un factor de competencia adicional al creciente proceso de digitalización: la aparición de una nueva tipología de proveedores de servicios de pago que actúan como agregadores de información o como iniciadores de las operaciones de pago (Conesa et al., 2018). La amenaza inminente de desintermediación hace insostenible el modelo de funcionamiento tradicional. (EY, 2018) Utilizando las herramientas de desarrollo rápido disponibles para el despliegue de aplicaciones móviles, las empresas fintech pueden evitar categorías enteras de gastos relacionados con edificios físicos e infraestructuras informáticas, lo que les permite comercializar productos y servicios financieros muy funcionales a precios muy competitivos (Bose y Bastid, 2020). Los nuevos participantes también pueden optar por competir en áreas de fortaleza con los mayores márgenes de beneficio, dejando los servicios de bajo margen y alto coste a los proveedores tradicionales. Además, pueden diseñar sus nuevas ofertas desde la base para que estén orientadas al autoservicio. El resultado neto es que los nuevos competidores pueden desafiar los costes de producción de los bancos, a la vez que los subvaloran en otras partes de la cadena de valor.

Esto representa una situación extremadamente difícil para los bancos integrados verticalmente. A medida que estas tendencias se aceleren, los ingresos por comisiones y márgenes de los bancos estarán cada vez más en peligro. Aunque el sector bancario tradicional cuenta con numerosas ventajas normativas y de reputación, la innovación disruptiva se abrirá paso en el mercado. En respuesta, los bancos deben reevaluar sus modelos de negocio bancario verticalmente integrados considerando modelos de negocio basados en plataformas (EY, 2018).

Las empresas de servicios financieros se enfrentan a una importante disrupción digital. Y no se trata de la banca móvil y en línea, que ya está ampliamente disponible. Esta disrupción está afectando al núcleo de su negocio -sus modelos operativos- y, por tanto, a su posición en el sector y a su rentabilidad (NTT Data, 2019).

Los modelos de negocio tradicionales de las empresas están siendo atacados por las *Fintechs*, los nuevos bancos digitales, los agregadores, los especialistas y los monolines, entre otros. Y, sin embargo, estos recién llegados financieros han acaparado un tercio del crecimiento de los ingresos en Europa y Estados Unidos. Al mismo tiempo, una generación de nuevos consumidores está redefiniendo el servicio al cliente. Los millennials y las generaciones Y³ y Z⁴ se sienten muy cómodos con las tecnologías avanzadas, e incluso las prefieren. (Bose y Bastid, 2020).

De acuerdo con el estudio World Retail Banking Report 2021 de Capgemini (Bose y Berry, 2021), existen determinados factores que son los que están causando la disrupción en el sector bancario tradicional:

2.1.1. Factores del entorno exterior:

2.1.1.1. COVID-19:

El confinamiento producido por la COVID-19 ha obligado a las entidades financieras a cerrar muchas filiales demostrando las frágiles capacidades digitales que existen en el sector (Bose y Berry, 2021). Los bancos europeos se encuentran en sólidas posiciones de liquidez y colchón de capital. Aun así, un aumento de los impagos exigirá un aumento de las provisiones (otra carga inesperada para los balances y las cuentas de resultados). Algunos bancos españoles se enfrentan a una caída de la calidad de los activos (a medida que las ayudas públicas se van retirando) y prevén un posible impacto en los beneficios en 2021, aunque sus activos improductivos hayan disminuido (Robinson, 2020).

³ Generación de consumidores nacida entre 1981 y 1993

⁴ Generación de consumidores nacidos entre 1994 y 2010

Partiendo de unas bases de costes ajustadas, los bancos están luchando por reactivar el crecimiento de los ingresos. La persistencia de los bajos tipos de interés está socavando directamente los ingresos por intereses de los bancos minoristas. Los recortes de tipos inducidos por la COVID-19, las moratorias de préstamos y el menor apetito de los consumidores por nuevos créditos están reduciendo aún más los ingresos. El entorno de bajos tipos de interés obliga a los bancos a buscar nuevas formas de recibir ingresos: los bancos deben reforzar sus inversiones en tecnología y acelerar las iniciativas de modernización para reducir los costes de adquisición y de servicio a los clientes y así poder competir contra las *fintech* y los gigantes tecnológicos (Bose y Berry, 2021).

Por otro lado, y como ya hemos visto, la pandemia de la COVID-19 ha producido un cambio en el uso de los servicios financieros pasando estos a ser más digitales que nunca con presencia omnicanal y un cambio pasando de un servicio *product-centric*⁷ a un servicio *customer-centric*⁸. Así las cosas, serán capaces de sobrevivir en el mercado aquellas entidades con modelos de riesgo basados en data y *analytics* enfocados al cliente y su experiencia única (Bose y Berry, 2021). Es por ello por lo que ha habido un cambio en lo que los bancos han priorizado antes y después de la COVID-19: mientras que antes existía una plena desconexión entre la banca online y la banca presencial, las entidades financieras están poniendo sus esfuerzos en conseguir una banca integrada que ofrezca una experiencia omnicanal a los clientes y con ello me refiero a la creación de *Customer journeys* o recorridos del cliente integrados que permitan el cambio de canal sin generar problemas para el cliente. Debido a la homogeneidad que caracteriza a los productos del sector, la manera de distinguirse de los competidores será mediante la creación de ecosistemas colaborando con instituciones no necesariamente financieras para poder

⁷ Modelo empresarial basado en *product centric* se centra en el esfuerzo de venta de los productos, con la finalidad de que la empresa pueda aumentar su *market share*. De esta manera, muchas desarrollan productos rentables y competitivos, sin embargo, los cortos ciclos de vida de los mismos (motivados por los avances tecnológicos) dificultan este modelo de negocio.

⁸ Estrategia cuya finalidad es poner al cliente como núcleo de todas las decisiones comerciales. Esto significa que la planificación, los productos y servicios, las campañas y los proyectos deben girar siempre en torno a las necesidades e intereses del usuario final.

ofrecer experiencias integradas y contextualizadas más allá de la oferta bancaria tradicional (EY, 2018).

El coronavirus ha traído consigo una gran incertidumbre económica, sin embargo, las predicciones del Fondo Monetario Internacional (FMI, 2021) han mejorado con respecto a las anteriormente presentadas debido en gran parte a las políticas implantadas por el Banco Central Europeo y la Fed. Las principales conclusiones del informe son las siguientes: De acuerdo con el FMI, el apoyo sin precedentes de las políticas puede tener consecuencias no deseadas: la excesiva asunción de riesgos en los mercados está contribuyendo a las valoraciones exageradas, y las crecientes vulnerabilidades financieras pueden convertirse en problemas estructurales heredados si no se abordan. Los mercados de renta variable han subido agresivamente desde el tercer trimestre de 2020 por las expectativas de una rápida recuperación económica y la continuación de las políticas de apoyo, y ahora están cotizando a niveles significativamente más altos que en el pasado

Aunque las expectativas de beneficios han mejorado, los tipos reales libres de riesgo (*real risk free rates*), históricamente bajos, (a pesar de las últimas subidas) han apoyado de forma importante las valoraciones. Los tipos de interés a largo plazo han aumentado considerablemente, especialmente en Estados Unidos, lo que refleja en parte una mayor confianza de los inversores en las perspectivas de futuro. Si bien una subida gradual de los tipos de interés, basada en la mejora de los fundamentos económicos, puede ser bienvenida, un aumento rápido y persistente, especialmente de los tipos reales, puede dar lugar a una revalorización del riesgo en los mercados y a un repentino endurecimiento de las condiciones financieras.

Se espera que la recuperación sea asincrónica y divergente entre las economías. Existe el riesgo de que las condiciones financieras en las economías de mercado emergentes se endurezcan notablemente, especialmente si las autoridades de las economías avanzadas adopten medidas para la normalización de las políticas. Un entorno financiero menos favorable puede dar lugar a grandes salidas de cartera y plantear un reto importante para algunas economías de mercado emergentes y de mercados fronterizos, dadas las grandes necesidades de financiación a las que se enfrentan este año. No obstante, los países con

fundamentos más débiles o con acceso limitado a las vacunas COVID-19 son vulnerables. El nexo entre la deuda soberana y los bancos se ha agravado en los mercados emergentes, ya que los bancos nacionales han absorbido la mayor parte del aumento de la deuda interna.

Los bancos llegaron a la pandemia con elevados colchones de capital y liquidez, gracias a las reformas normativas aplicadas tras la crisis financiera de 2007-08, y han resistido hasta ahora. Pero la medida en que seguirán proporcionando crédito durante la recuperación es una cuestión abierta. Aunque el crecimiento de los préstamos, en particular a las empresas, se ha ralentizado en algunos países, se espera que la demanda de préstamos se consolide una vez que la recuperación gane fuerza, especialmente donde ha sido más débil. Pero los responsables de los préstamos en la mayoría de los países no prevén una relajación en las condiciones de los mismos (Robinson, 2020).

Además, para la mayoría de los bancos, la incertidumbre sobre las pérdidas de crédito y las débiles perspectivas de rentabilidad probablemente desalienten una reducción significativa de las reservas de capital para apoyar la recuperación. Estas limitaciones pueden ser especialmente preocupantes para las empresas con opciones de financiación limitadas que dependen más del crédito bancario. Las autoridades deberían seguir animando a los bancos a utilizar los colchones, cuando sea prudente, para apoyar la recuperación (FMI, 2021).

2.1.1.2. Legislación, Directiva PSD2:

Por otro lado, el aluvión de normativas recientes en la UE en torno a la banca abierta, incluida la Directiva revisada sobre servicios de pago (PSD2), hace imprescindible que las entidades financieras exploren y adopten rápidamente las nuevas tecnologías. Esta directiva tiene como finalidad proteger al consumidor, impulsar la competencia e innovación del sector financiero y reforzar la seguridad en el mercado de pagos: los bancos están obligados a abrir sus servicios de pagos a terceras empresas. Además, ello permitirá a los clientes tener su información financiera en un mismo lugar teniendo así una visión global de la misma y operar más fácilmente (Westermeyer, 2020).

De acuerdo con el estudio llevado a cabo por la ITIF (Fundación para las Tecnologías de la Información y la Innovación) (Cory y Dick, 2021), existe una barrera de traspaso de información entre Estados Unidos y la UE que genera un grave riesgo para el comercio internacional. Los responsables legislativos deben reconstruir un marco sólido para los flujos de datos que permitan realizar transferencias de datos de forma legal y eficaz: una alianza digital entre ambas partes sería mutuamente beneficiosa para permitir el intercambio de datos, la regulación de la inteligencia artificial y realizar controles sobre exportación de datos y tecnologías digitales no reguladas en la actualidad.

La nueva ley europea de pagos, conocida como la segunda Directiva de Servicios de Pago o PSD2, ha introducido importantes cambios que afectan significativamente a las plataformas multilaterales en Europa. Mientras que antes se acogían a la exención de licencias, la nueva normativa se lo impide. La plataforma que actúa como intermediaria entre comprador y vendedor ya no puede recibir directamente los pagos que los compradores realicen pues para ello deberá obtener una licencia de pagos de un regulador y convertirse por ende en una empresa regulada (Cocoman y Schreiber).

Estas entidades, mediante la directiva tienen la posibilidad de establecer relaciones directas con los clientes de las entidades bancarias mediante la realización de transacciones a su nombre (sin tener que constituirse en administradores de las cuentas de pago) así como la posibilidad de acceder a información confidencial (Conesa et al., 2018).

Los agregadores de información, por su parte, tendrán acceso a las cuentas de pago de sus clientes y podrán tratar directamente con diversas empresas en su nombre. Gracias a este régimen, las entidades intermediarias podrán establecer relaciones directas con los clientes y acceder a información de indudable valor comercial sin tener que asumir los costes de la administración de las cuentas de pago, como el mantenimiento y la mejora de la infraestructura, el uso de recursos propios, la seguridad informática y el cumplimiento de la normativa. Este axioma tiene como objetivo aumentar la competencia en el sector de los pagos, así como la eficiencia y la modernización, y requiere una

cuidadosa atención para evitar situaciones en las que las empresas intermediarias obtengan ventajas competitivas injustas (Conesa et al., 2018).

Por otra parte, este sistema de apertura a terceros autorizados puede dar lugar a un posible conflicto entre el creciente deseo de mejorar la protección de los datos personales (que la PSD2 incluye en sus disposiciones de seguridad) y el deseo de promover la innovación y la competencia en el sector de los servicios de pago. Los bancos y otros proveedores de servicios de pago deben cumplir normas de privacidad de datos cada vez más estrictas, así como las restricciones impuestas por la PSD2 y sus normas de aplicación (Conesa et al., 2018).

La directiva especifica que los terceros tienen acceso a la información de las cuentas de pago, pero restringe su almacenamiento, consulta y uso a la realización del servicio de pago previsto por la normativa (es decir, en los términos en que se regula). No obstante, la normativa no impide que, con el explícito consentimiento del cliente y al margen del servicio de pago de que se trate, esta misma información pueda ser recopilada simultáneamente para otros fines (Accenture, 2016 y Tapia, 2018).

La PSD2 puede verse como una oportunidad para las entidades bancarias (quizá las más grandes o las de reciente creación, los bancos por Internet sin sucursales). En consecuencia, es posible que contemplen la posibilidad de actuar como terceros autorizados para recopilar información de cuentas o iniciar pagos en las cuentas de sus clientes (antiguos y nuevos) en otras instituciones, tal como exige el reglamento. También es posible que estas empresas realicen un esfuerzo importante para mejorar la experiencia de pago en línea, ajustar las interfaces de comunicación con los clientes y mantener su fidelidad (Conesa et al., 2018).

Por otro lado, grandes organizaciones tecnológicas (también conocidas como bigtechs) con una gran base de clientes y un catálogo diverso de servicios no financieros, pueden estar interesadas en funcionar como agregadores de información o iniciadores de pagos. Obtener una licencia para prestar servicios de agregación sería menos costoso para estas empresas y, a cambio, podrían combinar los considerables datos que tienen actualmente

sobre los gustos y preferencias de sus clientes con los datos financieros de sus cuentas de pago. Esto último, cuando se combina con metodologías analíticas avanzadas, tiene el potencial de ayudar a las empresas a ampliar y mejorar la gama de productos y servicios que ofrecen a sus clientes, incluida la experiencia de pago en sus plataformas. Los servicios de pago podrían ser un primer paso hacia una mayor implicación del sector de los servicios financieros en esta situación (Conesa et al., 2018).

2.1.2. Nuevos competidores:

Competencia de nuevos *players*: el sector financiero vivía bajo la creencia de que las *startups*¹¹ tecnológicas no iban a suponer grandes problemas para el desarrollo de su negocio. Los operadores tradicionales eran demasiado grandes, los clientes se encontraban muy arraigados y el sector era un sector muy regulado que impedía la entrada de nuevos participantes. Sin embargo, el sector financiero ha visto un gran cambio en los últimos años que les ha hecho responder frente al éxito de las *fintech* y los gigantes tecnológicos disruptivos (Bose y Berry, 2021).

Por otro lado, el mercado europeo se encuentra fragmentado geográficamente, el mercado nacional está dominado por bancos domésticos que por un lado no permiten la entrada de competidores extranjeros ni – con excepción de algún caso – tienen una visión internacional de su negocio. Los bancos europeos necesitan ampliar sus oportunidades de negocio más allá de sus países de origen para así poder aprovecharse de economías de escala y seguir siendo competitivos frente a las disruptivas compañías internacionales como son Amazon, Alibaba, Facebook, Google, Tencent y Apple con presencia mundial (NTT Data, 2019).

¹¹ Empresa emergente, normalmente con un alto componente tecnológico, con grandes posibilidades de crecimiento y que, por lo general, respalda una idea innovadora que sobresale de la línea general del mercado.

2.1.3. Competidores existentes:

Por otro lado, bancos originalmente tradicionales están introduciéndose en el mundo de las plataformas financieras ofreciendo a sus clientes productos integrados y ampliados. El artículo de Johnson publicado en 2018 refleja el panorama aquí mencionado (Johnson, 2019) y así es el caso de Goldman Sachs y GS Select un nuevo servicio de préstamo digital que amplía las capacidades normalmente reservadas a sus clientes de Gestión Privada de Patrimonios (GPP) a los clientes que no son de GPP ni de Goldman Sachs. Los asesores independientes pueden ahora aprovechar los activos de GS a través de GS Select, y pueden pedir prestados hasta 25 millones de dólares para prestarlos a sus clientes.

Bancos de inversión tradicionales como Goldman están adoptando la innovación de las plataformas por necesidad, ya que las plataformas de préstamos entre particulares como Prosper y Lending Club han abarrotado el mercado de los préstamos personales. Solo esas dos plataformas financieras representaron 26.000 millones de dólares en emisiones de préstamos a finales de 2016. Ese mismo año, los préstamos por cobrar de Goldman Sachs ascendían a 49.700 millones de dólares.

Los bancos de inversión no son los únicos que sienten la presión. El crecimiento de plataformas de pago como PayPal y Venmo también preocupa a los bancos minoristas. Del mismo modo, empresas de transferencia de dinero como TransferWise han puesto en tela de juicio el modelo tradicional de pagos transfronterizos apoyado por bancos y proveedores de servicios como Western Union.

En respuesta, más de 30 bancos, incluidos Bank of America, Wells Fargo, JPMorgan Chase y Capital One, se unieron para lanzar Zelle en septiembre de 2017. Zelle, permite realizar pagos *peer-to-peer*¹³ directamente desde tu cuenta bancaria. Su estructura de copropiedad recuerda a los primeros días de las redes de tarjetas Visa y Mastercard, que comenzaron como cooperativas de propiedad de los bancos que se lanzaron en respuesta

¹³ entre iguales

a la creciente amenaza de las redes de tarjetas de crédito de circuito cerrado como American Express.

El sector de los fondos de cobertura también se enfrenta al cambio. Su fuerte estructura de comisiones de 2 y 20 ha atraído a nuevas empresas como Quantopian, una plataforma para quants que, en esencia, crea un fondo de inversión colectivo. Ofrece herramientas y datos gratuitos para que cualquiera pueda crear sus propias estrategias de inversión cuantitativa. Las estrategias más eficaces se ponen en práctica y los creadores reciben una remuneración. Otras empresas emergentes, como Numerai y QuantConnect, adoptan un enfoque similar.

Dentro de la banca tradicional también destacar el uso de la tecnología que Wells Fargo hace, mediante la utilización de sistemas de software enfocados a la creación de plataformas redujo los costes de adquisición o captura de clientes de forma significativa, así como mejorar la experiencia de usuario. He de destacar la plataforma que lanzó en el año 2016 el State Bank of India conocida como YONO (*you only need one*) con más de 100 socios comerciales. Con más de 12 millones de clientes en 2019, la plataforma responde sus necesidades personales de estilo de vida además de las necesidades financieras (IBM Institute for Business Value 2019).

2.1.4. Factores tecnológicos:

La inteligencia artificial¹⁴, el *machine learning*¹⁵, la tecnología blockchain¹⁶ y el *Internet of things*¹⁷ están facilitando el crecimiento de nuevos modelos de negocio. Las empresas que tradicionalmente ofrecían productos bancarios deben adoptar e integrar estas tecnologías en sus sistemas para así poder asociarse con otras empresas dentro y fuera del sector. Estas tecnologías no solo facilitan el surgimiento de nuevos modelos de negocio, sino que también reducen costes, obtienen más información basándose en datos aportados por los clientes, permiten una rápida hipersegmentación e hiperpersonalización de sus productos y obtienen feedback del funcionamiento de sus tecnologías (NTT Data, 2019).

2.1.5. Factores sociales:

El comportamiento de los usuarios de los servicios financieros ha cambiado drásticamente con la llegada de consumidores que no quieren ir a filiales bancarias a realizar gestiones con sus bancos. En cambio, prefieren realizar estas gestiones del mismo modo que realizan otras muchas: a través de internet y de dispositivos móviles (Bose y Berry, 2021).

Los consumidores esperan ahora el mismo nivel de facilidad de uso, personalización y orientación que encuentran en otras empresas basadas en plataformas. Utilizan plataformas como Uber o Cabify en vez de servicios tradicionales de transporte para ir de un sitio a otro, piden comida a través de Glovoo, Deliveroo o Ubereats, reservan estancias vacacionales a través de Airbnb, incluso hacen la compra, piden recados a través de estas

¹⁴ Combinación de algoritmos planteados con el propósito de crear máquinas que presenten las mismas capacidades que el ser humano. Una tecnología que todavía nos resulta lejana y misteriosa, pero que desde hace unos años está presente en nuestro día a día a todas horas.

¹⁵ Rama de la inteligencia artificial que permite que las máquinas aprendan sin ser expresamente programadas para ello.

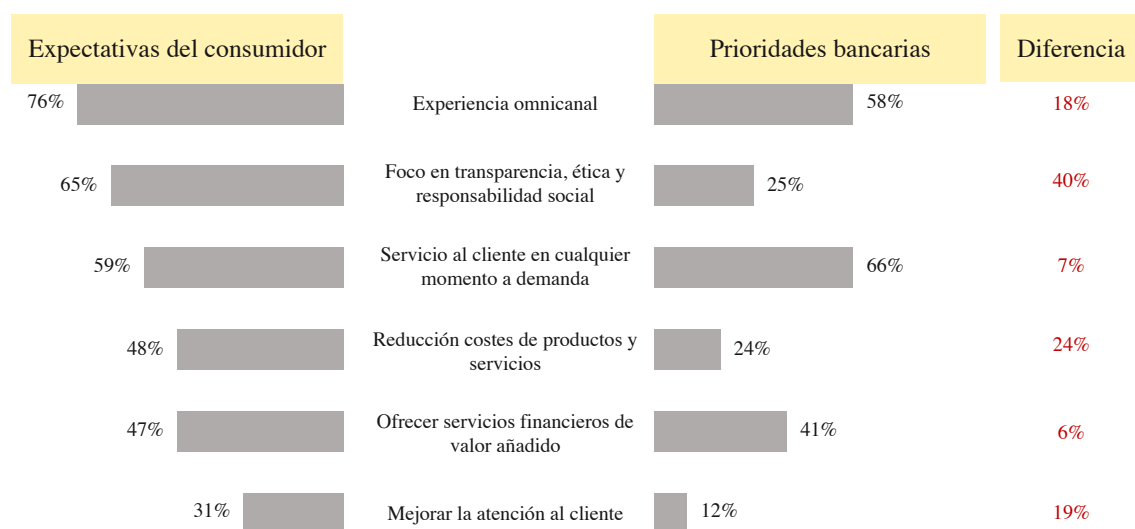
¹⁶ Cadena de bloques, los cuales contienen información codificada de una transacción en la red. Al estar entrelazados, permiten la transferencia de datos (o valor) con una codificación bastante segura a través del uso de criptografía.

¹⁷ Agrupación e interconexión de dispositivos y objetos a través de una red (bien sea privada o Internet, la red de redes), dónde todos ellos podrían ser visibles e interactuar.

plataformas. Las aplicaciones bancarias móviles más populares también permiten enviar pagos, ajustarse a los presupuestos y dividir las facturas con los amigos.

Como podemos observar en la *figura 1*, los bancos tradicionales no cubren en casi ningún caso las expectativas de sus clientes. En lo que a nosotros nos concierne, existe una gran diferencia entre la prioridad que los bancos dan a la experiencia omnicanal frente a lo que los consumidores esperan. Sin embargo, *Fintechs* y plataformas como las mencionadas anteriormente, sí que son capaces de ofrecer a sus clientes una experiencia homogénea en cualquier canal.

Figura 1: La diferencia entre las expectativas de los clientes y las prioridades de los bancos sigue aumentando



Fuente: Elaboración propia adaptación de Bose, A., & V. B. (2021). *World Retail Banking Report 2021*. Capgemini Research Institute y Efma. Recuperado en <https://worldretailbankingreport.com/>

Además, debido a las dificultades de movimiento que la pandemia COVID-19, los clientes esperan una experiencia bajo demanda, completamente digitalizada con servicios hiper-personalizados y asistencia durante las 24 horas del día. Los clientes quieren una experiencia omnicanal que les permita continuar en la filial del banco lo que habían comenzado a realizar a través de la aplicación móvil del banco sin tener que introducir información de nuevo (Bose y Berry, 2021).

De la *figura 1* podemos concluir que existe una desconexión entre las expectativas de los clientes y las prioridades de los bancos. Mientras que por un lado los bancos se focalizan en mejorar la experiencia de cliente (CX), no prestan tanta atención en reducir los costes de sus productos y servicios y llevar a cabo una práctica de forma transparente.

Y aquí es donde existe un hueco en el mercado: empresas que tradicionalmente no ofrecían servicios financieros sí que son capaces de cumplir las expectativas de un cliente no tan arraigado a ninguna entidad financiera en particular. Los clientes pueden ser abordados y comprometidos de forma innovadora - y por diferentes partes. Las empresas de telefonía se están convirtiendo en un canal a través del cual los clientes pueden entablar conversaciones sobre salud (T Mobile, 2021). Los minoristas están orquestando sistemas de pago. Compañías de prácticamente todos los sectores parecen estar disputando la relación con los clientes, con la esperanza de convertirse no solo en proveedores de sus propios productos, sino también un punto de entrada para otras empresas que buscan acceder a sus clientes principales. Las organizaciones con visión de futuro buscan convertirse en proveedores de experiencias, así como de productos y servicios específicos. Y esta polinización cruzada del acceso a los clientes se basa en los conocimientos obtenidos a partir de datos sólidos (Bose y Berry, 2021).

Como podemos observar en la segunda figura, existe un gran interés por parte de los consumidores de que entidades bancarias tradicionales se afilien con empresas disruptivas en lo que se refiere a pagos y tarjetas de crédito o de débito.

Figura 2: Los clientes consideran opciones de servicios financieros más allá de los bancos

Preferencia de los bancos	Potencial alianza con // Tipo de producto bancario	Cuentas	Tarjetas	Pagos	Préstamos
	Alta	BigTechs	18%	30%	38%
Preferencia de los bancos	Retailers	12%	30%	34%	11%
	Viajes (transporte y alojamiento)	10%	31%	30%	8%
	Restaurante de servicio rápido	10%	27%	33%	7%
	Operadores de telecomunicaciones	13%	25%	33%	8%
	FinTechs	24%	25%	29%	11%
	Proveedores de servicios de salud	13%	26%	29%	9%
	Proveedores de movilidad	10%	21%	33%	7%
Baja	Educación	14%	23%	26%	9%

Interés del consumidor	
0 - 14%	Bajo
15 - 29%	Medio
+ 30%	Alto

Fuente: elaboración propia adaptación de Bose, A., & V. B. (2021). *World Retail Banking Report 2021*. Capgemini Research Institute y Efma. Recuperado en <https://worldretailbankingreport.com/>

La brecha entre lo que los clientes esperan y lo que los bancos ofrecen ha ido aumentando a medida que surgían nuevos clientes. Todos los clientes, pero en particular la generación Y y los más jóvenes, exigen una experiencia bancaria fluida, en tiempo real e hiperpersonalizada que complemente su estilo de vida digital. Esperan que sus bancos les ofrezcan una experiencia que esté a la altura de la conveniencia de los *challenger banks*¹⁸ de hoy en día. Y no dudarán en cambiar a uno que ofrezca productos y servicios relevantes y sin complicaciones. Los consumidores se decantan por los *challenger banks* debido a que son capaces de ofrecer sus productos y servicios más baratos, más sencillos de usar, con mayor rapidez, con mejores prestaciones y productos más personalizados (Bose y Berry, 2021).

¹⁸ Bancos que ofrecen exclusivamente sus servicios online (por ejemplo, Revolut).

2.2. El sector financiero tradicional frente a las plataformas financieras:

Los bancos tradicionales poseen una posición ventajosa frente a la creación de plataformas financieras simplemente partiendo de la extensa base de clientes que tienen (EY, 2018). Mientras que anteriormente la gente no estaba dispuesta a compartir información privada con terceros, existe en la actualidad una tendencia hacia ello. Por ello, los bancos están en una posición única para convertirse en un intermediario de productos, servicios y experiencias que sus clientes necesiten sin ser necesariamente de carácter financiero para lo que tendrán que evolucionar rápidamente desde estructuras organizativas tradicionales para definir o construir ecosistemas inclusivos y flexibles de capacidades tanto financieras como no financieras (Kansu y Parker, 2018).

Los bancos recopilan grandes cantidades de información de sus clientes: nómina laboral, seguro médico, seguro de salud, pagos de luz y agua caliente, gastos en transporte y viajes, gastos en ocio, gastos en educación. Es decir, tienen un gran input de información que en muchas ocasiones no es aprovechado. En caso de introducir la información recopilada en la plataforma, el banco en sí mismo u otros socios dentro de la plataforma podrían ofrecer al cliente un producto que necesita con una gran personalización del mismo (Westermeyer, 2020).

Los participantes de este ecosistema pueden provenir de cualquier ámbito teniendo como característica común la contribución de capacidades que crean valor para el cliente final y para los participantes en el mismo: los bancos tradicionales que presten servicios en una plataforma financiera se beneficiarán de mayores márgenes de rentabilidad; ampliarán exponencialmente sus potencial clientela; tendrán acceso a un mercado más amplio facilitando la conexión con otros sectores y aumentando la probabilidad de colaboración entre ellos; la rentabilidad crecerá de forma más estable y mejorará la escalabilidad técnica y financiera de los modelos de negocio; mejorarán la gestión de riesgos al diversificar su portafolio; podrán ofrecer productos más personalizados así como más innovadores y por tanto aumentará la satisfacción de los clientes (, 2019).

Sin embargo, parece necesario para la banca tradicional introducirse en el ecosistema de las plataformas para poder sobrevivir a gigantes tecnológicos que son capaces de ofrecer a los clientes productos muchos mas competitivos que no se encuentren tan comotizados como los que caracterizan al sector. Para ello, necesitarán realizar grandes inversiones en tecnología y alianzas estratégicas que les permitan satisfacer las necesidades de sus clientes (Westermeier, 2020).

3. ¿Qué son las plataformas financieras?

3.1. Economía de plataforma y el sector bancario:

La *platform economy* o de economía de plataforma es un término que fue introducido por Kenney y Zysman en su estudio *The rise of platform Economy* en 2016. Podemos definir la economía de plataforma como aquella que utiliza internet para conectar redes dispersas de individuos y facilita interacciones digitales entre las personas. Se crea por tanto una relación triangular entre la plataforma, aquellos que proporcionan la oferta y las personas que tienen una demanda que cumplir (Chan et al., 2018) En el estudio de Kenney y Zysman se realiza una clasificación de las plataformas entre las que destacaremos las *retail platforms* o plataformas comerciales y las *service-providing platforms* o las plataformas de prestación de servicios. Entre las primeras nos encontramos con plataformas que se dedican a la comercialización de productos y ponen en contacto a proveedores / comerciantes con consumidores (Amazon, eBay o Alibaba). Las *service-providing platforms* han visto un auge exponencial en la última década en lo que variedad de servicios se refiere ofreciendo servicios de transporte, alimentación, alojamiento, aseguradoras, servicios financieros... (Uber, Cabify; Glovo, UberEats; Airbnb; Rastreator; Paypal, Moneysupermarket, YONO, Ant financial, Kickstarter, Transferwise etc.) (Kenney y Zysman, 2016).

A través de la economía de plataforma se crean ecosistemas mediante los cuales todos los participantes en el mismo crean valor e interconexiones entre cada una de las partes que podrá ser capturado de diferentes maneras (Menon, 2019). La fuerza de la economía de plataforma radica en su capacidad para eliminar las barreras comerciales, utilizando en su beneficio el mayor intercambio de información entre los diferentes actores y la circulación de datos. Esto crea un sistema económico mucho más abierto, con una participación mucho mayor de sus usuarios (Chan et al., 2018).

Así, podemos definir una plataforma como un lugar en donde se encuentra la oferta y demanda de diferentes productos creando un ecosistema de información y generando beneficios para cada uno de los componentes del mismo. Como podemos observar,

cambia el modelo tradicional linear de negocio por un modelo en el que se crean redes de ecosistemas con interdependencias entre los integrantes (Eisenmann et al., 2006). Por ello, el diseño, el modelo de gobierno y la ejecución de la plataforma requieren un enfoque global que sea capaz de integrar todos los intereses de los componentes del sistema. Decisiones relativas a (1) plataforma abierta o plataforma cerrada, (2) plataforma gratuita o de pago, y (3) cooperación frente a competencia influirán directamente en el éxito de la misma (Kansu y Parker, 2018).

El sector financiero tradicional funcionaba mediante bancos completamente integrados que se dedicaban ellos mismos a la producción y distribución de sus productos (Banking 1.0). Tras la crisis financiera de 2008, hubo un auge regulatorio en torno al sector bancario que obligó a las entidades financieras a tener un porcentaje mínimo de reservas que fuera capaz de hacer frente a otra gran crisis. Todo ello resultó en un entorno financiero seguro y estable donde los bancos empiezan a enfocarse en la digitalización y la banca digital (Banking 2.0). De nuevo, fue la regulación la que provocó el cambio en el sistema al obligar a los bancos a compartir datos con terceros lo que supuso el auge de nuevos competidores y la entrada de nuevos *players* en el mercado. Estos *players* no tienen por qué cumplir con la legislación relativa a la banca tradicional por lo que su crecimiento es exponencial (Banking 3.0) (Bose y Berry, 2021).

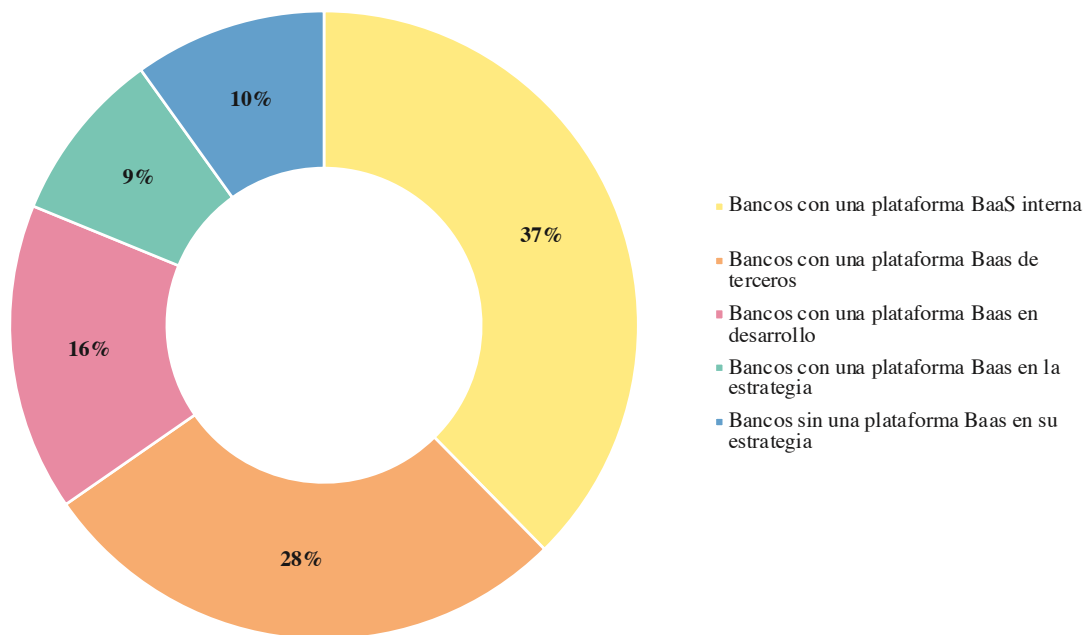
Una vez abierto el mercado se crean ecosistemas donde se producen el intercambio de recursos e información para crear una mejor experiencia de cliente: el producto se centra en la experiencia de cliente, el activo principal es la información / data y se crean alianzas entre los integrantes de la plataforma (Banking 4.0). Las plataformas ofrecen a los bancos inmensas oportunidades de integración con terceras partes y poder ampliar el catálogo tanto de productos financieros como de no financieros (Bose y Berry, 2021).

3.2. Plataformas de banca como servicio o *Banking-as-a-service (BaaS) platforms*

Las plataformas Baas facilitan tanto la creación como el intercambio de valor en la misma. Las empresas comparten sus capacidades básicas con terceros a través de *application programming interfaces (APIs)* o interfaces de programación de aplicaciones. Como ya hemos mencionado antes, con la llegada de la regulación PSD2, la banca tradicional se ve obligada a poner tanto sus APIs como el *database* de sus clientes al servicio de los nuevos *players* del mercado (Fintechs, Neobancos...) (Bose y Berry, 2021).

Las prioridades estratégicas principales de las plataformas Baas son el diseño innovador de productos, así como ser capaz de alcanzar el mayor número de clientes, para ello los bancos deben crear alianzas con empresas disruptivas del sector para desarrollar de forma eficaz y eficiente soluciones enfocadas al cliente y aprovechar estas alianzas para incrementar la base de clientes. Como podemos observar en la *tercera figura (Bose y Berry, 2021)* un 38% de los bancos usan su propia plataforma Baas, un 28% utiliza una plataforma Baas desarrollada por un tercero, un 25% de los bancos están desarrollando una plataforma y solo un 25% no tienen una estrategia de plataforma Baas.

Figura 3: El *Open banking* ha acelerado la adopción de la banca como servicio (Baas)



Fuente: elaboración propia adaptación de Bose, A., & V. B. (2021). *World Retail Banking Report 2021*. Capgemini Research Institute y Efma. Recuperado en <https://worldretailbankingreport.com/>

Mediante el establecimiento de una plataforma BaaS, los bancos tradicionales se ven beneficiados de la rápida introducción en el mercado de nuevas ideas empresariales; un operador tradicional que cumple con la legislación existente ofrece su estructura bancaria (infraestructuras físicas, capacidades, datos y productos) a empresas financieras de nueva creación (Neobancos, Fintechs y *challenger banks*) así como a otras entidades no bancaras como pueden ser plataformas de comercio electrónico o proveedores de servicios de movilidad / transporte. Es decir, los bancos tradicionales permiten a terceros integrar productos bancarios en los *Customer journeys* de sus clientes siendo esto una gran oportunidad para expandir su base de clientes, innovar y crear nuevos productos y servicios, reducir costes de distribución y adquisición, recopilar nueva información de clientes y diversificar la procedencia de sus ingresos.

A través de las plataformas Baas se reinventan los procesos largos y tediosos que caracterizan a la banca tradicional. Utilizando información contextual y alternativa del cliente, Fintechs y Neobancos buscan modelos innovadores de analizar el riesgo

crediticio de sus clientes a través de un modelo *data-centri*²³ que permite agilizar los trámites. Por otro lado, los productos pasan a ser productos híper-personalizados que tienen en cuenta las necesidades específicas de cada cliente, menos costosos y más accesibles para el consumidor final.

Debido al intercambio de información y capacidades que se producen en este tipo de plataformas, se producen sinergias de costes por lo que la rentabilidad para los integrantes de la misma es mayor. Se crea una red de agregación de valor que ayuda a los bancos tradicionales a crear un ecosistema diverso y rico para ofrecer a sus clientes un amplio espectro de productos financieros y no financieros (Bose y Berry, 2021).

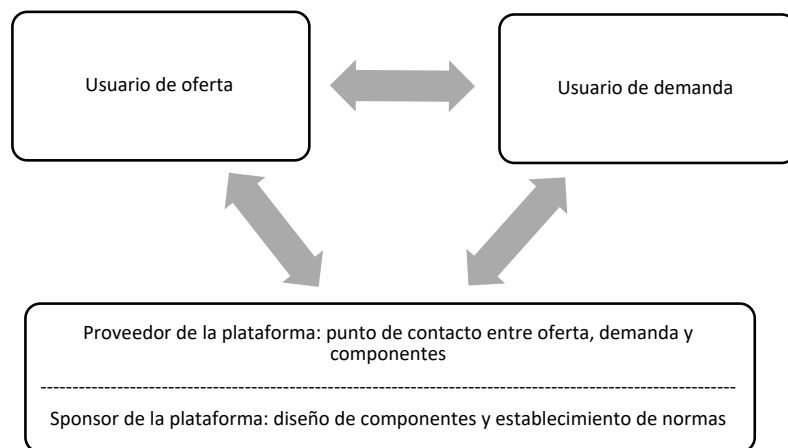
Un ejemplo de una plataforma BaaS es Googleplex (Sengupta, 2020). Google lanzó hace cinco años Google Pay que con más de 150 millones de personas usándola todos los meses, es una plataforma que simplifica los pagos en línea, tiendas y entre amigos, Con Googleplex, Google quiere dar un paso más, construir una plataforma BaaS que permita a los usuarios crear una cuenta bancaria, ahorrar y organizar su dinero basándose en las relaciones que el cliente tenga con su entorno. Esta plataforma será lanzada en 2021 a través de alianzas con bancos y uniones de crédito que pasarán a formar parte del ecosistema de Google Pay a través de la promoción de sus productos y servicios y que permitirán conectar a bancos con consumidores.

²³ Estrategia que basa su funcionamiento en poner a los datos en el centro de la toma de decisiones y de la organización

3.3. Integrantes de las plataformas financieras:

Una plataforma no deja de ser un lugar de agregación de oferta y demanda en donde se ofrecen productos y servicios que los consumidores desean comprar (Chan et al., 2018). Así, podemos distinguir entre dos tipos de usuarios:

Figura 4: integrantes de las plataformas financieras



Fuente: elaboración propia adaptación de Eisenmann, Thomas & Parker, Geoffrey & Van Alstyne, Marshall (2006). Strategies for two-sided Markets. *Harvard business review*, 84(10), 92.

- **Usuarios de demanda:** se trata de aquellos usuarios que buscan satisfacer una necesidad y se dirigen a la plataforma para satisfacerla. Pueden ir en búsqueda de un préstamo, abrir una cuenta corriente, contratar un seguro de auto o de salud, contratar una línea telefónica... Los usuarios podrán ser tanto personas individuales como negocios u organizaciones.
- **Usuarios de oferta:** serán aquellos usuarios que ofrecen sus productos y servicios en la plataforma.

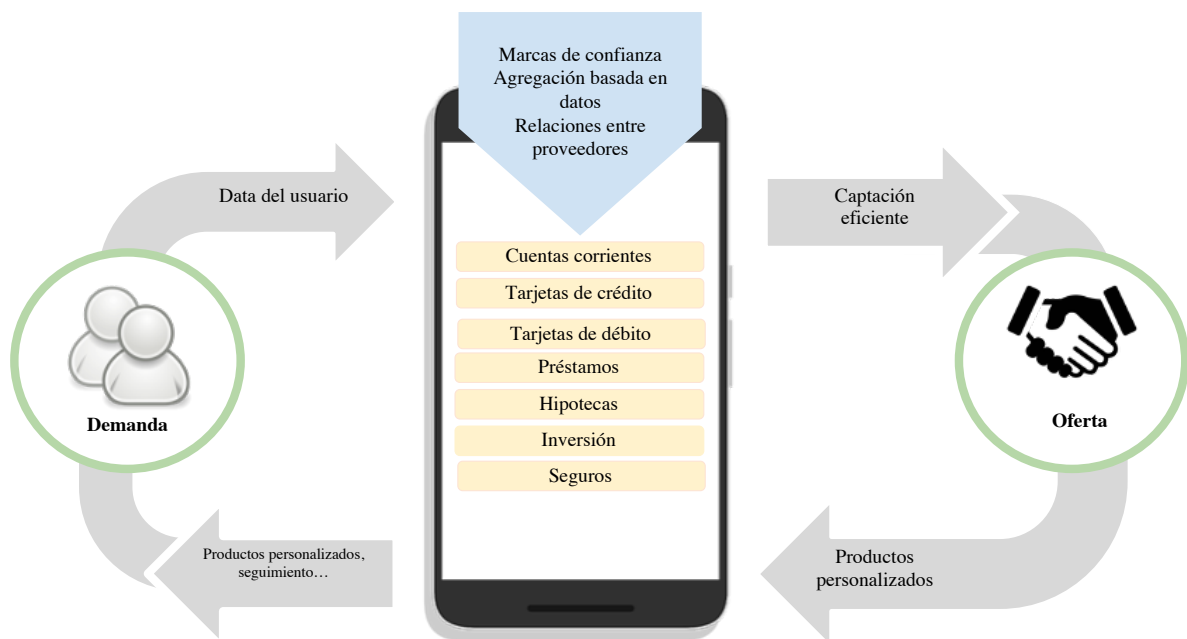
El usuario de oferta y de demanda se encontrarán en la plataforma que será su punto de contacto para el que se necesita un sponsor / patrocinador y un proveedor. El proveedor de la plataforma será el mediador de las transacciones de los usuarios, sirven como primer punto de contacto con la plataforma en la suministrarán sus componentes y se adherirán

a sus normas. Por otro lado, nos encontramos con los sponsors de la plataforma que no tratan directamente con los usuarios, si no que tienen derechos para modificar la tecnología de la plataforma. Diseñan los componentes y las reglas, y determinan quién puede participar en la red como proveedores y usuarios. Esta labor de sponsor y de proveedor puede ser llevada a cabo por una misma entidad o por diferentes. (Eisenmann et al., 2008).

3.4. Funcionamiento de las plataformas

La *figura 5* representa de forma esquemática el funcionamiento de una plataforma financiera cuyo funcionamiento está basado en el input de marcas / empresas de confianza, la agregación de datos y las relaciones entre los usuarios. La agregación de datos es decisiva para el buen funcionamiento de las plataformas, aunque posteriormente dediquemos un apartado específico a hablar del tema, recalcar que es necesaria la combinación y procesamiento de los datos utilizando una herramienta flexible y moderna que permita personalizar la experiencia del cliente y ayude a los clientes a tomar decisiones informadas sobre los productos que desean comprar en el momento adecuado.

Figura 5: Funcionamiento de las plataformas financieras



Fuente: elaboración propia adaptación de las cuentas anuales de Moneysupermarket.com Group PLC (2019) recuperado de <https://corporate.moneysupermarket.com/~media/Files/M/Moneysupermarket-V3/result-and-presentations/annual-report-2019.pdf>

A través de estos inputs, se identifican las necesidades de los clientes, qué es lo que los clientes quieren, cuánto están dispuestos a pagar por ello y cuándo quieren realizar la compra para ofrecer el producto que más se asemeje a sus características. El proveedor de la plataforma, gracias a la amplitud de datos que recibe, será capaz de captar eficientemente a los proveedores de servicios y productos de tal modo que - proporcionándoles un portafolio exhaustivo sobre el funcionamiento de la misma – verán si desean formar parte de la plataforma. Así, los oferentes tendrán acceso a información de millones de clientes y se les dará una solución eficiente, eficaz y flexible basada en el éxito y la rentabilidad. Una vez los proveedores entren a formar parte el ecosistema, empezarán a ofrecer los productos y servicios que han visto que satisfacen las necesidades de los consumidores y una vez más, gracias a la agregación de datos que las plataformas Baas permite, se ofrecerán productos híper-personalizados a los demandantes (Moneysupermarket.com Group PLC, 2019).

Por otro lado, destacar que gracias a la información que se obtiene de los consumidores, se pueden desarrollar nuevos productos aún no ofrecidos en la plataforma. Por ejemplo, cuando se lanza una plataforma, esta suele tener ciertamente limitados los productos que ofrece a los clientes, como va a ser el caso de Googleplex (Sengupta, 2020) ; pero a medida que la plataforma crezca -inorgánica u orgánicamente – se ofrecerán productos de otras características. Este es el caso de la plataforma financiera británica Moneysupermarket que te permite comparar seguros de auto, hogar, de estilo de vida, ofrece infinidad de servicios financieros (tarjetas de crédito y débito, préstamos, financiación de autos, hipotecas, cuentas corrientes, leasing de autos, cuentas de ahorro, servicios legales...), permite comparar productos energéticos (electricidad, gas, energía solar...), compara servicios de banda y fibra óptica, compara precios de teléfonos móviles y tarifas, compara servicios de viaje... Entre un modelo y otro de negocio influyen muchos factores, pero el más decisivo de ellos es la decisión de desarrollar una plataforma cerrada o abierta (Moneysupermarket.comGroup PLC, 2019).

3.5. Plataformas cerradas v abiertas

Los agentes que intervienen en las plataformas financieras son como ya hemos visto los usuarios de demanda, los usuarios de oferta, los sponsors / patrocinadores de la plataforma, y los proveedores de la plataforma. La decisión sobre el nivel de apertura que tiene la plataforma es tomada por los sponsors pues son los que van a decidir el funcionamiento de la misma de tal forma que el funcionamiento de su negocio sea en primer lugar viable y más tarde óptimo. Para profundizar sobre esta idea nos basaremos en el estudio llevado a cabo por Kansu y Parker junto con el MIT en 2018 (Kansu y Parker, 2018).

Una plataforma cuyo nivel de apertura sea mínimo va a suponer que demasiado control del propietario sobre el ecosistema y limitará a largo y corto plazo la innovación y creación de contenido significativo y relevante para los consumidores. Además, el ecosistema resultante será más pequeño y tendrán un alcance y penetración en el mercado generalmente menor por lo que generará un valor menor. Sin embargo, la apertura de la

plataforma no tiene por qué ser desde el momento inicial y no en ambos lados de oferta y demanda, aunque ésta acabará posibilitando la creación de un ecosistema mayor, con mayor volumen de transacciones y usuarios y genere por tanto más valor. Ciertamente es que, a mayor nivel de apertura, menos control se va a tener sobre la plataforma, pero se va a conseguir formar un ecosistema mucho más amplio que reporte más beneficios para los integrantes de esta.

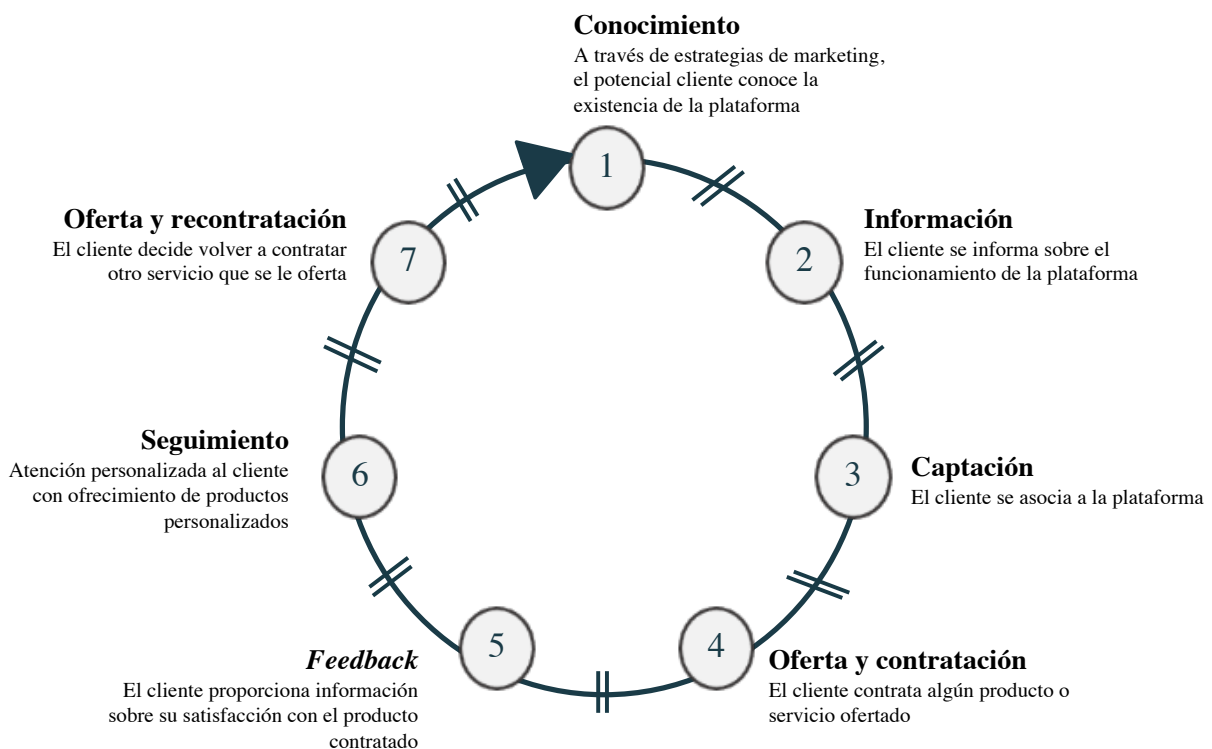
El alcance de la plataforma implica tomar la decisión de qué servicios se van a desarrollar internamente frente aquellos que van a ser desarrollados por terceros del ecosistema. El sponsor de la plataforma querrá desarrollar por sí mismo aquellos complementos que generen más valor dejando a terceros aquellos que no sean tan valiosos como puede ser el desarrollo externo de aplicaciones. Se debe tener en cuenta que intentar captar el desarrollo de toda la plataforma por parte del patrocinador no va a permitir que se cree un ecosistema innovador pues no se va a conseguir formar una nube de ideas provenientes de distintos agentes.

A sensu contrario, si el sponsor desarrolla a través de terceros todas las aplicaciones de la plataforma se ve en el riesgo de perder control sobre la misma y relegado en sus funciones de definir las reglas de funcionamiento del ecosistema. Si dejamos las ventajas y desventajas sobre el establecimiento de una plataforma abierta posar sobre una balanza, veremos de forma clara que pesan más los argumentos a favor que los argumentos en contra. La principal ventaja derivada de la apertura de la plataforma es la creación de los conocidos como *network effects* o lo que sería lo mismo efectos de red: la plataforma de este modo consigue más consumidores que de otro modo hubieran abandonado la misma para irse a la competencia con aplicaciones más desarrolladas. Por ello, el sponsor de la plataforma tendrá que tener muy claro cuáles son los puntos sobre los que necesita ejercer el control sobre el ecosistema y cuáles pueden ser desarrollados por terceros. Estos primeros serán aquellos elementos con mayor valor sin los cuales el ecosistema y con ello la plataforma no prosperarían.

3.6. Recorrido del cliente o *Customer journey*

La creación de un *customer journey* completo es esencial para entender el funcionamiento del consumidor en la plataforma: se tendrá que identificar los momentos esenciales del proceso, así como aquellos puntos en los que el cliente – potencial o real – puede abandonarlo.

Figura 6: Recorrido del cliente o *Customer journey*



Fuente: elaboración propia adaptación de Gilliam Haije, Erin. (13 de septiembre de 2019). Tips to Optimise the Online Journey for Financial Institutions. *Mopinion*. <https://mopinion.com/optimize-the-online-journey-for-financial-institutions/>.

1) CONOCIMIENTO: el cliente potencial conoce la existencia de la plataforma mediante estrategias de marketing diversas o por recomendación de un usuario. Es el primer punto de contacto del cliente con la plataforma por lo que se tendrá que invertir en conseguir que los clientes objetivo lleguen a conocer la plataforma.

- Existe un riesgo de fuga en el que la persona que ha conocido la existencia de la plataforma decida no informarse más sobre ella. Para evitar que esto suceda se intentarán establecer contactos en los siguientes días: la aparición en banners

publicitarios en otras páginas web a través del uso de cookies será una forma de conseguir que el cliente pase a conocer más sobre la plataforma.

2) INFORMACIÓN: el cliente se interesa por conocer el funcionamiento de la plataforma, investiga su funcionamiento, los productos que la plataforma es capaz de ofrecer y las ventajas que pueden suponer para el entrar a formar parte de la misma; es decir, analiza los pros y contras que le pueden generar.

- El cliente puede considerar que la plataforma no le va a ser lo suficientemente ventajosa como para formar parte de ella, puede no encontrar el producto que necesitaba. Por otro lado, se tiene que tener en cuenta las relaciones arraigadas que se suelen tener con los bancos que dificulta y complica trasladar los productos financieros a otro sitio. Para evitar que eso suceda se tendrá que lanzar una plataforma que sea clara y fácil de navegar en donde el cliente vea claramente los productos que se ofrecen, que por echarle un simple vistazo pueda ver las ventajas que le van a suponer. Por otro lado, conseguir que se suscriba a la *newsletter* sería una buena opción que permitirá a la plataforma mantener contacto con el cliente informado.

3) CAPTACIÓN y OFERTA: el cliente considera interesantes los productos que la plataforma ofrece y decide darse de alta como usuario de la misma. Al entrar a formar parte de ella, consentirá el uso de sus datos para ofrecer productos personalizados (aspecto ventajoso para la plataforma que recibe un input de información importante). Se tendrá que hacer una oferta personalizada que resulte interesante para el cliente y que ofrezca los productos más adecuados para él.

- Los productos personalizados ofertados al cliente puede que no le resulten necesarios o que no se adecúen suficientemente a sus necesidades. Para evitar que esto suceda, se tendrá que mantener una comunicación más cercana con él mediante por ejemplo la asignación de un consejero que mediante otros canales (preferiblemente vía telefónica) le pueda resolver dudas que le surjan.

4) CONTRATACIÓN: el cliente encuentra un producto que le resulta interesante y decide contratarlo. En este punto, se convierte en un cliente con gran valor para la plataforma ya que además de aportar información y datos para la plataforma, le va a reportar mayores ingresos pues de nada sirve tener un gran número de usuarios registrados si no tienen productos contratados.

- Una vez se haya contratado el producto, puede que éste no cumpla las expectativas del cliente y se dé de baja del servicio. La forma de evitar que esto suceda es conseguir que el producto si que las cumpla, que el cliente contrate un producto que no solo cubra sus necesidades, sino que además las supere con creces.

5) FEEDBACK²⁷: se lanza una encuesta al consumidor para poder captar información sobre su satisfacción con el producto. Se trata de un proceso de gran valor que debe estar incluido en *Customer journey* ya que podremos analizar de forma más concreta la satisfacción con el producto y no meramente basarnos en datos relativos a la baja de este.

- En este momento del *Customer journey* se sigue corriendo el riesgo de que el cliente dé de baja su suscripción al producto que paliaremos de la misma forma que antes. Por otro lado, puede que el cliente no conteste la encuesta de satisfacción porque le resulte larga y tediosa por lo que tendremos que hacer lo posible para que no suceda: la encuesta tendrá que ser sencilla y reportar algún tipo de beneficio para el consumidor pues la información que se aporte genera gran valor para el ecosistema.

5) SEGUIMIENTO: Se hará un seguimiento personalizado sobre el funcionamiento del producto o servicio para así, teniendo en cuenta la estrategia *Customer centric* que se debe seguir en la plataforma, el cliente se encuentre respaldado en todo momento y evitemos fugas a otras plataformas o hacia la banca tradicional.

²⁷ Capacidad de un emisor para recoger reacciones de los receptores y modificar su mensaje, de acuerdo con lo recogido.

- Se puede correr el riesgo de que el cliente no desee recibir atención personalizada tras la contratación, cuestión que resolveremos con anterioridad para asegurarnos de que se encuentra completamente satisfecho. Una vez más, el cliente en este punto puede dar de baja el producto, pero lo resolveremos del mismo que antes.

6) OFERTA Y RECONTRATACIÓN: Se lanzarán ofertas personalizadas al cliente para que contrate productos relacionados con el que ya ha contratado o que sean de otra naturaleza distinta. En caso de que alguno encaje con sus necesidades, será contratado.

- El cliente en este caso puede no querer contratar otros productos en la plataforma por lo que se tendrá que asegurar una oferta híper-personalizada en la que quede plasmado de forma clara las ventajas que su contratación puede suponer. Es un punto clave del *Customer journey* ya que será mediante la múltiple contratación como conseguir economías de escala y generar mayor valor.

4. Usuarios, capacidades y datos / el ecosistema de la plataforma

4.1. *Stakeholders* principales:

Se llaman *stakeholders* o grupos de interés a aquellas personas que como la traducción a español indica tienen un interés en la compañía y que puede afectar o verse afectados por las decisiones o el funcionamiento de esta. Típicamente se consideraban *stakeholders* a los inversores, trabajadores, consumidores y proveedores de un negocio, pero podemos observar como a medida que avanza la globalización y los ecosistemas crecen, con ello crecen también las partes interesadas pudiendo alcanzar a comunidades, gobiernos y asociaciones.

Debido a las estructuras de las plataformas, los *stakeholders* de las mismas son elevados y, de acuerdo con el estudio del MIT *Transitioning from Services to platforms: The financial Services Industry* (Kansu, 2018) junto con consideraciones del sector (Bendor-Samuel, 2019) se pueden clasificar del siguiente modo:

Figura 7: principales *stakeholders* de las plataformas financieras

Proveedores de contenido	Consumidores
Desarrolladores: - <i>Startups</i> - Empresas Clientes bancarios	Consumidores: - Existentes - Potenciales
Otros: - Otras empresas tecnológicas - Empresas del sector financiero tradicional - Otras plataformas: financieras y no financieras - Inversores - Comunidades menos favorables - Comunidades locales - Agentes de gobierno / legisladores	

Fuente: elaboración propia

Los **proveedores de contenido** serán aquellos encargados de producir los productos y servicios que van a atraer a los consumidores a la plataforma, se trata de una forma rápida y eficaz de aumentar el portafolio de productos y servicios que se ofrecen en la plataforma frente a la creación interna de los mismos. Los desarrolladores de contenido se pueden clasificar en *Startups* y empresas tradicionales.

La principal ventaja que supone a las *Startups* formar parte del ecosistema de la plataforma es que se van a poder centrar en el desarrollo del producto y establecer conexiones con terceros, es decir, se va a poder aprovechar de economías de escala. Ello se da en el caso de que una plataforma financiera necesite el desarrollo de un componente muy específico que por otro lado ya existe una *Startup* dedicada a ello. Así, la plataforma se beneficia al incluir talento externo y no tener que desarrollar internamente el producto y la *Startup* pasa a formar parte de un ecosistema cuyo crecimiento va a ser exponencialmente más alto. Por otro lado, no debemos olvidar las restricciones de capital que las *Startups* tienen; formando parte de la plataforma podrán beneficiarse de acuerdos de financiación con agentes de la misma y resolver de forma más sencilla sus problemas de liquidez.

Desde el punto de vista de la plataforma, invertir en una *Startup* es más arriesgado que invertir en una empresa con arraigo profesional simplemente por el hecho de que tiene más experiencia en el sector. En caso de no invertir en la *Startup* adecuada, la plataforma se va a quedar retrasada en el mercado con respecto a lo que ese producto o servicio se refiere al existir otras compañías o *Startups* que lideren el mercado. Para eliminar ese riesgo, muchas plataformas y empresas realizan competiciones para elegir a la mejor *Startup* a través de Hackatons²⁹ (Vueling, Google, Telefónica, BBVA...).

Los desarrolladores de contenido también pueden ser otras empresas más grandes y con mayor consolidación en el mercado, además suelen tener menos restricciones de capital y recursos menos limitados. La relación existente entre la plataforma y este tipo de empresas es distinta a la relación que se suele mantener con *Startups*: mientras que las segundas basan su relación en acuerdo de inversión a cambio de un producto o servicio,

²⁹ <https://hackathonspain.com/>

las relaciones con empresas más consolidadas se basan en el reparto de beneficios y la distribución de valor al entenderse que la relación de dependencia entre ambos agentes es menor que en el caso de las *Startups*.

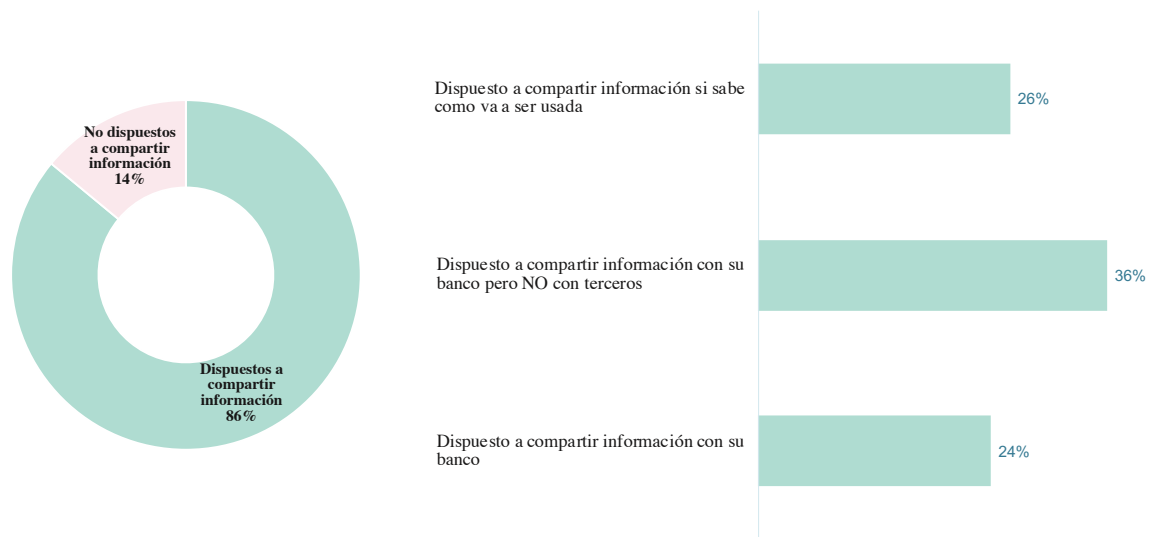
Por otro lado, destacar también la figura de los clientes bancarios como proveedores de contenido. Como ya hemos visto anteriormente, los usuarios de demanda de productos y servicios de la plataforma pueden ser personas individuales o negocios que busquen aquí soluciones. Ellos se encuentran en una posición única para ver las necesidades de la plataforma e identificar *gaps* o vacíos en la misma que hay que cubrir. Se puede dar el caso de que los clientes pasen a ser desarrolladores de la plataforma y sean proveedores de contenido de la misma introduciendo sus productos en el ecosistema. A modo ejemplificativo, nos podemos encontrar con una empresa / *Startup* dedicada a los seguros de animales que acuda a la plataforma en búsqueda de un préstamo para poder seguir desarrollando su app. Al llegar a la plataforma se da cuenta que el servicio de seguros de animales no se ofrece en la misma por lo que podrá presentarle a los proveedores de la plataforma la idea y pasar a formar parte del ecosistema no solo como usuario de demanda de productos y servicios si no también como proveedor y desarrollador de negocio.³⁰

La otra categoría de *stakeholders* de las plataformas financieras son los **consumidores** de productos y servicios que ofrece la plataforma. A su vez, es necesario distinguir entre los consumidores existentes y los potenciales.

Los **consumidores existentes** son los que ya realizan transacciones a través de la plataforma. Debido a ello, se producen intercambios y recopilación de información que será muy útil para el resto de agentes del ecosistema, es por ello por lo que la disposición o falta de dar a conocer su información es crucial para el correcto funcionamiento de la plataforma. Como hemos visto antes, existe una tendencia creciente por parte de los consumidores / usuarios hacia compartir información de carácter privado con terceras personas para obtener productos más personalizados.

³⁰ <https://www.moneysupermarket.com/pet-insurance/>

Figura 8: Los clientes compartirán datos para personalizar su experiencia bancaria



Fuente: elaboración propia adaptación de Bose, A., & V. B. (2021). *World Retail Banking Report 2021*. Capgemini Research Institute y Efma. Recuperado en <https://worldretailbankingreport.com/>

De acuerdo con los datos ofrecidos por el estudio realizado por la consultora Capgemini, podemos observar en la *figura 8* como el 86% está dispuesto a compartir información de carácter privado mientras que solo un 14% no está dispuesto a ello.

En cuanto a los consumidores potenciales, se debe crear una oferta de productos y servicios que sean lo suficientemente interesantes para atraer a nuevos consumidores, así como conseguir que los clientes actuales utilicen más productos y servicios dentro de la plataforma. Cuanto más crezca el número de consumidores existentes, más desarrolladores estarán interesados en formar parte de la plataforma y podrán ofrecer productos más competitivos.

Por otro lado, nos encontramos con las grandes empresas tecnológicas como Google o Amazon que pueden querer convertirse en clientes de la plataforma y así tener acceso a las bases de datos e información de clientes que las plataformas poseen. Aunque pueda resultar una opción interesante de primeras, se tendrá que tener cuidado con no dejar que la plataforma sea absorbida por uno de estos gigantes, por ello, en el momento en el que el sponsor de la plataforma inicie relaciones para introducir a una empresa de estas

características en la plataforma, tendrá que establecer unas condiciones claras y estrictas que impidan que ello pase.

Aunque el estudio del MIT limite hasta aquí los *stakeholders* que hay dentro de una plataforma, me gustaría completarla con otros dos considerados por el sector. Hemos definido a los *stakeholders* como aquellas personas que tienen un interés en la compañía y que puede afectar o verse afectados por las decisiones o el funcionamiento de la misma. En consecuencia, se tendrían que considerar como grupo de interés a los componentes de la banca tradicional pues el buen marchar de las plataformas le afecta directamente a su negocio. Es más, en casi toda la literatura actual dedicada al sector bancario se dedica espacio a abordar este tema (Bendor-Samuel, 2019). Como hemos expuesto, la banca tradicional podrá hacer tres cosas:

- No hacer nada y finalmente quedarse obsoleta al no ser capaz de ofrecer a sus consumidores lo que necesitan. Una vez un cliente entra en la plataforma por un producto, será mucho más sencillo capturarlo para que realice ahí más operaciones. Lo que empieza con una búsqueda de seguros de auto en una plataforma online puede acabar por un traslado de las cuentas bancarias que el cliente tenía en un banco tradicional en la plataforma. Esta postura defiende la vuelta a la esencia de la banca tradicional. Se trata de una respuesta contraria a la intuición, pero que como mantiene Alex Graham se debería considerar: los bancos deben aceptar la inevitabilidad de la desagregación de los servicios financieros y pueden optar por volver a sus raíces, utilizando su infraestructura para ser "facilitadores" de los servicios financieros, como custodios de depósitos, y también aplicando su escala para volver a la forma de interacción humana que en algunas ocasiones las plataformas financieras y fintech han rechazado (Graham).
- Crecimiento orgánico: el banco tradicional podrá desarrollar internamente una plataforma que cumpla las funciones que sus clientes necesitan mediante elevadas inversiones en tecnología. De acuerdo con el estudio realizado por Graham, solo un 7% de los bancos ha optado por esta opción (Graham).

- Crecimiento inorgánico (Bradley Wallace, 2021): en vez de desarrollar internamente la plataforma, podrá aliarse con un tercero que tenga una plataforma desarrollada y empezar a ofrecer sus productos y servicios en ella bien de forma exclusiva o junto con otros proveedores. Sobre las ventajas y desventajas del crecimiento orgánico e inorgánico hablaremos más adelante en el apartado referido a modelos de negocio (5a). Esta posición es la que sugiere M. Bradley Wallace en su artículo *How traditional banks can build a vision for platform based banking*.

De igual modo, se deberá considerar como *stakeholders* de una **plataforma financiera** otras plataformas tanto financieras como no financieras que existan en el mercado. Las primeras por ser competidoras directas: igual que se considera *stakeholder* de una empresa textil (Inditex S.A.) a las empresas que compiten en el sector (H&M, Mango...), debemos considerar a las plataformas rivales grupos de interés (Bendor-Samuel, 2019). En este sentido, podrán llevar a cabo alianzas estratégicas para su crecimiento mediante fusiones o adquisiciones que permitan conseguir a) una mayor penetración en el mercado mediante alianzas con otras plataformas que ofrezcan los mismos productos o similares en el mismo mercado; b) el desarrollo de productos mediante alianzas que permitan ofrecer en el mercado actual productos nuevos e innovadores que interesen a los clientes; c) el desarrollo de nuevos mercados introduciendo una plataforma financiera en un mercado geográfico en el que todavía no se encuentra; o d) una diversificación de su portafolio lanzando productos nuevos en mercados geográficos ajenos.

Algo semejante ocurre con las **plataformas que no ofrecen servicios financieros**: ambas podrían aunar sus fuerzas para conseguir formar un ecosistema mucho mayor en donde el consumidor pueda realizar multitud de transacciones diferentes.

Podría parecer obvio mencionar a los **inversores** como grupo de interés dentro del ecosistema de las plataformas, pero teniendo en cuenta que en la literatura estudiada no se menciona en muchas ocasiones, me gustaría recalcar su importancia. El funcionamiento de la plataforma es posible gracias a las inversiones de capital que realizan los inversores (*valga la redundancia*) y es por ello por lo que tienen un interés

directo en el funcionamiento de la empresa. Es más, como accionistas de la misma tendrán poder para la toma de decisiones que en ocasiones delegarán en consejeros.

Las plataformas financieras en muchas ocasiones sirven para dar acceso a **nichos de clientes que normalmente no podrían acceder a productos bancarios** en una entidad tradicional. Los bancos tradicionales están en una constante búsqueda de reducción de costes para conseguir ser más rentables; así, existe una tendencia hacia cerrar las sucursales bancarias de aquellos lugares que les reportan menos beneficios. Además, con la pandemia del COVID-19, muchas sucursales han cerrado debido a la baja afluencia de clientes y al coste de mantenimiento de los locales y el personal. El acceso a los servicios financieros esenciales es fundamental para el desarrollo económico y social. Debido a la amplia variedad de productos a bajo coste que una plataforma financiera puede ofrecer, aquellos sectores de la población menos favorecidos pueden obtener de manera más sencilla y económica los productos bancarios que necesiten (Bose y Berry, 2021 y Petroni, 2014).

Como hemos introducido en esta sección, el interés de las **comunidades** donde las empresas desarrollan su negocio es incremental. Sin embargo, tenemos que pensar en la estructura de negocio de una plataforma para darnos cuenta de que el interés de la comunidad no suele ser muy elevado. Se trata de plataformas desarrolladas a través de APIs en una nube de internet por lo que la afectación directa va a ser menos que en otro tipo de negocios en los que exista un trabajo manual mayor (sector textil, sector alimentario) pues el trabajo en estas plataformas se encuentra más diversificado. Sin embargo, si que se pueden ver afectadas las comunidades en el sentido en el que se desarrollen programas de responsabilidad social corporativa destinados a fomentar el desarrollo económico, educativo y social de una comunidad específica (Bose y Berry, 2021 y Moreno).

Para concluir, mencionar el poder que ejerce tanto el gobierno como el poder legislativo en el desarrollo de la actividad de las plataformas (Moreno). Como hemos visto, el paquete legislativo que ha surgido a raíz de la directiva europea PSD2, que obliga a los bancos a compartir información de sus clientes con terceros (Cocoman y Schreiber), ha

dado lugar al surgimiento de multitud de plataformas en pleno boom del comercio online (Hernández, 2020). Ejercen un poder directo sobre las plataformas en tanto que la legislación que le afecte tendrá gran incidencia sobre la empresa. Por otro lado, la legislación fiscal vigente podrá favorecer o desfavorecer el volumen de negocio de la plataforma, en tanto que por un lado en caso de que exista una política fiscal expansiva, los consumidores tendrán menos dinero para gastar y contratarán menos servicios financieros; y por otro lado se generará menos empleo que ralentizará la oferta de productos y servicios de la plataforma (Equipo “Garrigues Fintech Hub”, 2021).

4.2. Portafolio de las plataformas financieras

Las plataformas financieras deben ofrecer un conjunto de productos y servicios que permitan al cliente trasladar al ecosistema todas sus necesidades financieras (Kansu, 2018). Aunque existen plataformas especializadas solo en un producto como puede ser el caso de ApplePay que solo se utiliza para realizar pagos, deben tener como objetivo a medio / largo plazo lanzar otros productos entre los que destacamos:

- Servicios de banca comercial (Bose y Berry, 2021): tener en la cartera de productos servicios de banca comercial es el punto de partida de las plataformas financieras. Estos servicios podrán ser cuentas bancarias, tarjetas de crédito y débito, préstamos a día, corto y largo plazo, hipotecas, cuentas de ahorro... Para que el funcionamiento de la plataforma sea óptimo tendrán que realizar acuerdos comerciales con entidades de bancarias para que así el cliente tenga una oferta amplia de productos entre los que elegir.
- Seguros (Menon, 2019; IBM Institute for Business Value, 2019 y NTT Data, 2019) : tradicionalmente, los bancos han diversificado su portafolio ofreciendo seguros a sus clientes pues es un producto fácil de asociar a cualquier producto bancario. Se pueden ofrecer seguros de auto, seguros de hogar, seguros de viaje o incluso seguros de animales como hace la plataforma Moneysupermarket.

- Consultoría fiscal (Kansu, 2018): con los inputs de información de cuentas bancarias que recibe la plataforma, es muy sencillo obtener la información necesaria para poder realizar la liquidación de impuestos que corresponda. Se tendría que crear una alianza con una empresa de servicios fiscales que además de realizar la declaración, les pudiera prestar servicios de asesoría.
- Inversión en mercados financieros (EY, 2018 y Clarke, 2019): sabiendo el riesgo que el cliente quiere tomar, la rentabilidad que espera obtener de sus inversiones y la cuantía de la inversión, se deberán crear alianzas estratégicas con empresas / *Startups* que desarrollen aplicaciones capaces de cumplir con los requisitos de inversión del cliente.

Este portafolio de productos sería el básico que toda plataforma financiera debería poseer (Kansu, 2018), a modo ejemplificativo y sin limitarme exclusivamente a ello, me gustaría tomar como referencia el caso de la plataforma financiera Moneysupermarket³¹ que tiene un portafolio de productos y servicios que puede resultar interesante desarrollar. Sin embargo, parece evidente mencionar que la ampliación del portafolio de productos se tiene que realizar de forma gradual y continuada una vez nos aseguremos de que los servicios básicos funcionan. Estos productos y servicios podrían ser:

- Comparación de servicios energéticos: a través de la plataforma se permite al cliente comparar servicios de gas y electricidad tanto para el consumo propio como para el consumo empresarial, unificar sus tarifas con un único proveedor, cambiar de proveedor de energía, energía verde, energía solar, servicios relacionados con la caldera. Un servicio que me ha parecido interesante es el de contadores de prepago que funcionaría igual que una tarjeta de débito o un teléfono de prepago, de este modo sabes exactamente lo que gastas en tu tarifa y no sobrepagas; la principal desventaja es que una vez se te agota el crédito no tienes más luz ni electricidad.

³¹ <https://www.moneysupermarket.com/>

- Comparación de banda ancha y fibra óptica: Moneysupermarket te permite a través de la plataforma comparar tarifas de banda ancha y fibra óptica para el domicilio particular o para una empresa, contratar paquetes que incluyan también líneas de teléfono y televisión. Además, tienen una herramienta que permite comprobar la velocidad de internet y ver si es óptima o se puede mejorar. Incluye también tarifas especiales para estudiantes, familias, personas que compartan piso cuyas necesidades no son las mismas, es decir, ofrecen productos híper-personalizados.
- Comparador de teléfonos: la plataforma te permite no sólo comparar contratos telefónicos, sino que también ofrece la posibilidad de comparar teléfonos en sí mismos. Al igual que en el caso de los servicios energéticos existen también servicios de tarjetas prepago.
- Comparador de viajes: Moneysupermarket a través de su marca TravelSupermarket³² tiene a disposición de sus clientes todos los servicios que necesitan para irse de viaje: buscador de vuelos, hoteles, casas de campo, coches de alquiler, seguros de viaje, aparcamiento en aeropuertos, transferencias en aeropuertos, salas de espera, hoteles cerca del aeropuerto...

Además, los productos básicos de una plataforma financiera son ampliados por Moneysupermarket. En cuanto a los servicios de banca comercial, ofrece a los clientes una herramienta que les permite controlar su puntuación de crédito para que las condiciones de sus productos financieros no se vean afectadas. También incluye servicios financieros para coches mediante leasing y renting, ofrece un comparador de divisas para obtener el mejor cambio del mercado, ofrece asesoría legal a los clientes...

En relación con los seguros, presenta un amplio abanico de productos: seguros de coche para jóvenes, especializado en coches inteligentes, furgonetas, autocares; seguro de hogar, seguro de objetos; seguro de edificios; seguro de propietario; seguro empresarial; seguro de responsabilidad civil; seguro de vida, de enfermedad crítica, para mayores de

³² <https://www.travelsupermarket.com/?source=MS>

50 años, de salud; seguros de protección de ingresos, de protección de hipoteca; seguros de viaje, de mascotas, de *gadgets*...

Como podemos comprobar, la cantidad de productos que se pueden ofrecer en una plataforma es casi infinito por lo que tendremos que atender a diferentes variables para determinar cuáles son los productos óptimos para la plataforma, este aspecto lo analizaremos en el apartado dedicado a estrategias de implantación (5b).

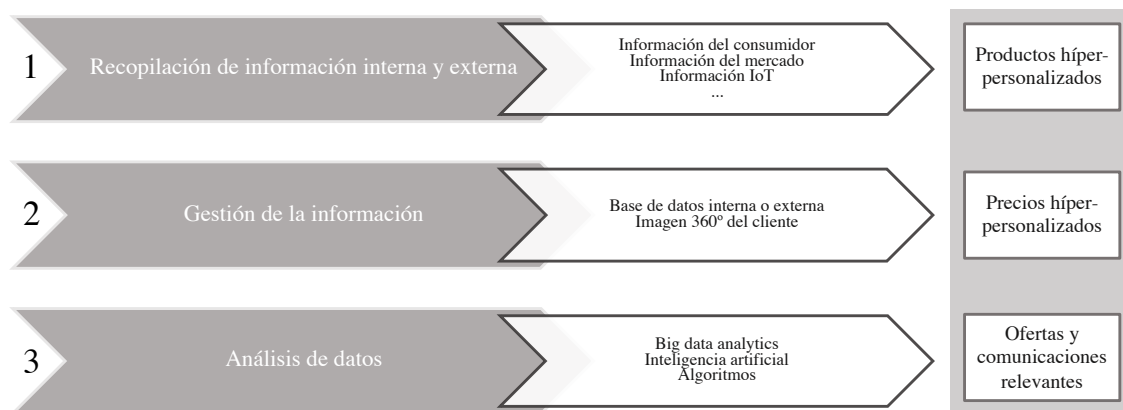
4.3. Estrategia de datos y data sharing:

Las plataformas financieras basan su funcionamiento en la recopilación de datos sin los cuales no persistiría. Crear ecosistemas basados en datos permitirá a las plataformas ampliar y crear ofertas personalizadas, así como crear productos y servicios basándose en los datos ofrecidos por los clientes (Kansu, 2018). Por otro lado, se optimizarán las operaciones destinadas a prever la demanda y las estrategias de precios. En lo que se refiere a la seguridad bancaria, el hecho de que diferentes entidades aporten información sobre un solo cliente permite crear un perfil de riesgo más seguro (IBM Institute for Business Value, 2019).

Como ya vimos en la *figura 8*, el 86% de los clientes está dispuesto a compartir información con las entidades bancarias para conseguir obtener una experiencia más personalizada. Sin embargo, solo un 25% de los clientes está dispuesto a compartir información sin un fin en concreto: los consumidores quieren saber cómo, cuándo y para qué se utilizan sus datos privados (Bose y Berry, 2021). Los grandes bancos deben aprovechar toda la información que sus clientes les proporcionan para aportarla a la plataforma pues los datos agregados son un atractivo clave para los desarrolladores y proveedores (Westmeier, 2020). Los sponsors de la plataforma serán capaces de gestionar el tipo de información a la que los agentes de la plataforma tendrán acceso para optimizar la creación de valor. Al igual que resulta interesante para los desarrolladores de productos y servicios la información, los clientes deben ver reciprocidad en cuanto a beneficios se refiere. Es decir, a través de una estrategia de datos adecuada, se debe conseguir ofrecer

al consumidor una oferta de productos personalizados que estén a su alcance y le puedan resultar interesantes (Bose y Berry, 2021).

Figura 9: Estrategia de datos de una plataforma financiera



Fuente: elaboración propia adaptación de Kansu, M., & Parker, G. (2018). Transitioning from Services to Platforms: The financial Services Industry. MIT Initiative on the Digital Economy.

Para llevar a cabo una estrategia de datos correcta, se tendrá que realizar del siguiente modo. En primer lugar, se debe recopilar la información de forma interna y externa a través de la información proporcionada por el cliente (extractos de cuentas bancarias, pagos de seguros, de alquiler, de hipoteca...), información del mercado e información proporcionada por el Internet de las Cosas, la utilización de cookies, información recopilada mediante dispositivos domésticos inteligentes...

Una vez recopilada toda la información, se deberá tener una plataforma de gestión de datos que elimine datos innecesarios y ayude a crear una visión del cliente 360°. Existen plataformas de gestión de datos disponibles para terceros, aunque también pueden ser desarrolladas internamente por la plataforma teniendo ventajas unas y otras. Por un lado, la primera opción supone un gran ahorro en costes mientras que la creación de una nube propia asegura el control del principio a fin de la información. De acuerdo con el estudio llevado por McAfee en 2017 (Reavis y Samani, 2017), se ha visto como ha habido un cambio en las infraestructuras empleadas para el almacenamiento de datos: mientras que en 2016 el 51% utilizaban bases de datos privadas, solo utilizan este tipo de bases de datos un 24% en 2017. La percepción de las nubes públicas ha mejorado al considerarse

que ofrece unos costes más bajos, proporciona una mejor visibilidad de los datos y mantiene los datos frente a ciberataques - cada vez más frecuentes por la situación epidemiológica (La Vanguardia, 2020) - mucho más seguros.

Una vez se hayan gestionado de forma adecuada los datos, habrá que analizarlos para lo que usarán tecnologías de *big data analytics*, inteligencia artificial y algoritmos que permitan extraer y descubrir información de los datos aportados por los clientes. Si se realiza un análisis de datos correcto, conseguiremos ofrecer productos hiperpersonalizados, precios personalizados y mostrar al cliente contenido que sea relevante para sus necesidades (Bose y Berry, 2021).

Este modelo de datos debe ser común y unificar los activos de datos de las empresas en los distintos sectores. Las empresas tradicionales tienden a tener un procesamiento de datos que no está estrechamente integrado. Aunque es un esfuerzo costoso, es esencial para aplicar una estrategia de plataforma (Menon, 2019). Sin ella, todos los socios, tanto internos como externos, no pueden acceder a la misma base de datos para obtener información, desarrollar productos y servicios y hacer avanzar a la empresa (Kansu 2018).

Nos encontramos frente a dos problemas en lo que se refiere al almacenamiento y gestión de la información (Kansu, 2018). En primer lugar, la dispar regulación existente a nivel mundial sobre el acceso a la información de terceros. Como hemos visto, a nivel europeo la directa PSD2 ha facilitado la creación de plataformas al obligar a las entidades bancarias a compartir su información; sin embargo, no sucede lo mismo en otros lugares.

El segundo problema va referido al valor que la recopilación de datos crea para la plataforma y su posterior distribución. Aquellos desarrolladores de contenido que aporten nuevas interacciones a la plataforma, nuevos clientes, estarán creando valor para la misma por lo que ellos también tendrán derecho a la data de los clientes. Por otro lado, si un usuario no crea valor, no debería obtener acceso. Si crean valor, pero desvían los efectos de la red llevando ese valor a otra parte, no deberían obtener acceso.

5. Puesta en marcha e implantación de una plataforma financiera

5.1. Modelos de negocio y monetización de la plataforma

La elección de un modelo de negocio u otro para una plataforma tiene grandes implicaciones ya que tanto los *network effects* o efectos de red como la monetización de la plataforma van a ser distintos (Eisenmann et al., 2006).

En primer lugar, como ya hemos avanzado anteriormente, la empresa del sector financiero tradicional tendrá que tomar la decisión de (1) construir por sí misma la plataforma, (2) comprar una ya desarrollada por un tercero, (3) introducir sus productos en una o (4) convertirse en sponsor de una plataforma ya existente. Es decir, se tendrá que tomar la decisión de desarrollar o comprar / entrar a formar parte de una plataforma (Kansu, 2018).

Desarrollar una plataforma desde cero (1) implica contratar a un equipo que tenga las capacidades suficientes para crear una plataforma que esté al nivel de las ya existentes pero la empresa se convertirá en el propietario de la tecnología del sistema lo que le permitirá ejercer un control mucho mayor. El segundo de los casos – comprar una plataforma desarrollada por un tercero – tendría unos efectos parecidos al empezar la plataforma desde cero. Se tendrá que hacer una búsqueda de proveedores de productos que quieran pasar a formar parte de la plataforma, situación que puede ser complicada si existen competidores más fuertes en el sector. En este caso, la banca tradicional se tendrá que aprovechar del prestigio ganado en este ámbito y trasladarlo al ámbito de las plataformas financieras (Graham).

Al otro extremo, entrar a formar parte de una ya existente permitirá a sus sponsors tener acceso inmediato al producto, aunque se tendrá mayor dependencia del proveedor de tecnología y menos control sobre su funcionamiento. Al entrar a formar parte de una plataforma existente, el sponsor de la misma tendrá capacidad de agregar proveedores de productos y generar efectos de red más amplios. Es decir, la empresa que pase a formar parte de la plataforma adquirirá relaciones con terceros mucho más rápido que lanzando sí mismo la plataforma. Por otro lado, el sponsor, al controlar la parte frontal de cara al

cliente, será el que mantenga una relación más estrecha con el cliente final y se perderá la relación banco-cliente tan característica del sector bancario (Kansu, 2018).

En cualquiera de los casos, las empresas del sector que formen parte de la plataforma podrán actuar como proveedores de nuevos productos mediante la repaquetización de los que ya ofrecía. Así, se podrán capitalizar costes fijos que ya habían sido asumidos con anterioridad y generar una rentabilidad mayor (Kansu, 2018).

El rol que adopte la empresa del sector bancario tradicional va a ser distinto en función de que estrategia decida llevar a cabo ya que en los dos primeros casos se convertiría en *sponsor* y dueño de la misma (teniendo control absoluto sobre la misma), mientras que en el tercer caso sería simplemente un proveedor más de servicios a una plataforma ajena. Ciertamente es también que la complejidad y la rentabilidad de uno y otra no van a ser iguales.

Por otro lado, se puede tomar la decisión de pasar a formar parte de una plataforma ya existente como *sponsor* de la misma, esto sería el caso de que por ejemplo un banco tradicional como Goldman Sachs pase a ser accionista de la plataforma Moneysupermarket. Así, por un lado, la empresa tradicional pasaría directamente a formar parte de una plataforma sin necesidad de construirla. Ello supondrá ventajas para ambas partes: el banco se convertiría en *sponsor* de una plataforma ya en funcionamiento y habrá ahorrado en tiempo de ganarse al mercado, mientras que por otro lado la plataforma tendría como uno de los principales *stakeholders* a una empresa de gran prestigio en el sector.

El modo en el que una empresa puede entrar a formar parte de una plataforma financiera sería primeramente como proveedor en una plataforma ajena y una vez se gana *know how* y experiencia, lo óptimo sería que empresas con gran arraigo en los servicios financieros lanzaran sus propias plataformas y buscaran a socios para el desarrollo de la misma. Por ejemplo, en España se podría crear una alianza de los bancos que forman parte de

Euro6000³⁵ y desarrollar conjuntamente una plataforma con un stakeholder principal que tenga control sobre la misma.

La rentabilidad que obtendremos pasando a formar parte de una plataforma ya existente como mero proveedor será a través de comisiones por los productos ofrecidos (cuyos márgenes serán menores que en la banca tradicional para lograr competir en el mercado), por la venta de datos de consumidores, podrá provocar la llegada de nuevos clientes al banco y generará economías de escala al tener nuestros productos a disposición de muchos más clientes.

Por otro lado, el lanzamiento de una plataforma propia se puede monetizar de diversas formas: se podrá cobrar una comisión de entrada tanto a los proveedores de productos como a los clientes, así como una comisión por las operaciones realizadas dentro de la plataforma o el pago de una cuota mensual que podrá ser escalonada en función de los servicios que tanto clientes como proveedores quieran ofrecer. Se podrá también introducir publicidad en la plataforma o anunciar productos de determinados proveedores dentro de la plataforma.

5.2. Estrategias de implantación y modelo de relación omnicanal:

El modo de implantar la plataforma financiera dependerá del modelo de negocio que hayamos decidido desarrollar. Ello dependerá de las capacidades económicas de la empresa, así como de la rapidez y rentabilidad que quieran obtener. Como hemos mencionado, en un primer momento el banco podrá entrar a formar parte de una plataforma para conocer su funcionamiento y determinar si es un negocio del que quiere formar parte participando en ella como proveedor de servicios. Sin embargo, lanzar una plataforma por sí mismo o convertirse en patrocinador principal de una de ellas es una opción mucho más rentable (Graham).

³⁵ Kutxabank, Caasur, Abanca, Ibercaja, Unicaja Banco, Liberbank, EVO Banco, Colonya Caixa Pollença, Caixa Ontinyent, Cecabank, Cofidís, CaixaBank, Telecoming Payment System, Cardtronics, Caja Ingenieros, Bankia, Arquia, Bankinter

Por otro lado, se puede diversificar el portafolio del banco tradicional participando al mismo tiempo en diferentes plataformas y teniendo roles distintos en cada una de ellas. Así, podrá formar parte de una plataforma como mero proveedor mientras que tomar un rol principal como sponsor en otra. Ello va a permitir al banco diversificar su portafolio y beneficiarse de las ventajas que cada rol aporta sus integrantes.

La cartera de clientes que un banco tradicional tiene, así como las alianzas que mantienen con terceros, les permitirá atraer a una gran cantidad de potenciales clientes, así como conseguir un portafolio de productos interesantes de forma rápida. Sin embargo, no debemos olvidarnos de que se trata un sector muy tradicional con procesos largos y tediosos en muchas ocasiones inamovibles. Por ello, debe haber un consenso por parte del equipo directivo plasmado en un plan estratégico que permita llevar el proceso a cabo (IBM Institute for Business Value, 2019).

Para desarrollar la plataforma se tendrá que llevar a cabo una estrategia de captación de clientes potenciales enfocándonos en los clientes del banco – de los que se posee información y podemos averiguar más sencillamente sus necesidades financieras – y en clientes ajenos que pueden estar presentes en otras plataformas. Con ello, la base de datos de la que partiremos será la base de datos de los clientes del banco tradicional (Bose y Berry, 2021).

En cuanto al portafolio de productos o ofrecer, hemos observado ya que la cartera puede ser muy amplia. Sin embargo, resultará más sencillo y eficiente lanzar la plataforma con los productos básicos como *mínimum viable product (MVP)*³⁶ e ir desarrollando nuevos una vez se tenga feedback de su funcionamiento y capacidad económica para lanzarlos de forma adecuada. En relación al MVP se buscará lanzar aquellos productos que generen gran valor para los usuarios y sean fáciles de integrar en la plataforma generando así beneficios para ambas partes (Kansu, 2018).

³⁶ Producto mínimo viable que satisface las necesidades básicas del cliente, nos ofrece información del comportamiento del cliente hacia ello y proporciona retroalimentación para el desarrollo en el futuro.

No solo es necesaria la captación de consumidores, sino que también será necesaria la búsqueda y captura de clientes que deseen lanzar sus productos en nuestra plataforma. Creando alianzas estratégicas con los socios adecuados se conseguirá un crecimiento inorgánico rápido y es por ello por lo que resulta necesario buscar a los desarrolladores de productos y servicios que así lo permitan y que vean su entrada en la plataforma como una buena inversión (Bose y Berry, 2021 y Kansu, 2018).

Uno de los elementos clave y mayores retos para el lanzamiento de la plataforma será conseguir un modelo de relación omnicanal que consiste en ofrecer al cliente una oferta de productos congruente a todos los canales y que además facilite tanto la comunicación como la interacción entre los diferentes canales existentes (banca móvil y online, sucursales y contact center) (EY, 2018). Analizando un sector como este con gran presencia en el canal de sucursales, nos encontraremos con un conflicto de los roles a tomar por cada uno de los canales pues el rol de las sucursales cambiará en tanto que se introduce la plataforma como principal medio de contratación de productos. Se tendrá que conseguir hacer una propuesta única de productos con independencia del canal para permitir al cliente relacionarse de forma indiferente con uno u otro³⁷ y evitar las fricciones entre ellos. Además, debe existir una trazabilidad plena de los datos y disponible en todos los canales. Los roles de los canales no digitales deberán cambiar para adecuarse a la atención de la plataforma: deberán estar destinados a dar soporte a la misma y encontrarse sincronizados con ella (Bose y Berry, 2021).

Sin embargo, a pesar de ser necesario la creación de un modelo relación omnicanal, se debe tener en cuenta el principal motivo por el que se crean las plataformas financieras: para hacer frente a la disrupción tecnológica. El sponsor de la plataforma, es decir, el banco tradicional, deberá dar prioridad a la retención de los clientes a través del canal digital frente a los posibles impactos financieros a corto plazo y a los conflictos con los demás canales pues la agregación de todos los servicios proporcionará a largo plazo ganancias financieras mucho más significativas (Bose y Berry, 2021).

³⁷ Puede suceder que en ocasiones un cliente quiera contratar un servicio de la aplicación del banco y al ir a contratarlo a la sucursal se le ofrecen precios o promociones distintas a las presentes online.

5.3. Efectos de red o Network effects

Una plataforma debe generar valor de tal modo que usuarios (proveedores y consumidores) deseen seguir formando parte de la misma. Debido a la estructura y funcionamiento de la misma, las plataformas son capaces de generar *network effects* o efectos de red que es un efecto que implica que, a mayor número de participantes en la plataforma, mayor valor para la misma. Cuantos más consumidores haya, los proveedores se apresurarán a unirse para poder capitalizar la tendencia y por tanto portafolio de productos será más amplio, de mayor calidad y más personalizado (Kansu, 2018).

El sector bancario tradicional destaca por la división funcional y estructural realizada en función de la naturaleza de los productos y servicios ofrecidos de tal modo que la integración o agregación horizontal de valor puede ser complicada (Bradley, 2021). Sin embargo, los efectos de red serán mayores cuanto menos fricción haya entre cada una de las verticales, es decir, cuando se consiga ofrecer un producto omnicanal (Bose y Berry, 2021). Esto implica la necesidad de diseñar un modelo de datos comunes para que los nuevos datos puedan ser fácilmente capturados y luego reutilizados horizontalmente en toda la organización. Aunque la creación de capas de datos horizontales puede parecer sencilla, en la práctica resulta muy difícil debido a los sistemas heredados profundamente arraigados. Por ello, resulta imprescindible hacer una inversión a corto plazo - aunque pueda traer consigo pérdidas - para poder crear efectos de red notables (Westermeier, 2020).

A través de la agregación eficiente de oferta y demanda y el desarrollo de aplicaciones se impulsará la creación de economías de escala y efectos de red que harán a la plataforma agregar un valor tal que dificultará la competencia efectiva. La principal forma de crear efectos de red consistentes será estimulando el crecimiento de la base de usuarios facilitando una fácil y rápida incorporación a la plataforma asegurando por otro lado que la oferta de productos crece proporcionalmente al mismo tiempo (Bose y Berry, 2021). Ofrecer acceso a la plataforma sin ningún coste durante los primeros meses, precios de productos o servicios reducidos para nuevos usuarios, ventajas para los miembros de la

plataforma o la posibilidad de agregar todos tus datos bancarios en una plataforma pueden ser unos atractivos que inciten este crecimiento.

Sin embargo, la plataforma se puede sobrecargar y producir congestiones en la misma que ralenticen su funcionamiento y reduzcan su atractivo y funcionalidad. Por ello, el equipo directivo de la plataforma deberá ser capaz de capturar las economías de escala y minimizar los efectos negativos mediante un control de calidad de los productos y servicios ofertados. Como veremos, será necesario tener los KPIs adecuados que nos permitan tener datos sólidos sobre cuales son los componentes que generan más valor para la plataforma y cuales menos de tal modo que estos últimos puedan ser eliminados.

6. Conclusiones

Tras el análisis de la situación, podemos concluir que las plataformas financieras suponen un reto para la banca tradicional, existe un cambio en la tendencia social en lo que se refiere a su relación con los bancos y el tipo de servicio que buscan, la banca tradicional no cumple las expectativas de los clientes mientras que las plataformas financieras si. Todo ello junto con la tendencia hacia el desarrollo de estrategias *customer y data centri* y los avances tecnológicos hacen que el sector bancario tradicional tenga que hacer frente o incorporar en su portafolio de productos este tipo de plataformas. Para desarrollar de forma óptima una plataforma se tendrán que medir los resultados de forma adecuada sin dejar de tener en cuenta unas consideraciones necesarias para el buen funcionamiento de la misma.

6.1. Medición de resultados:

Uno de los elementos clave para ver si el funcionamiento de la plataforma es el óptimo es utilizar las métricas adecuadas definiendo cuales van a ser, cómo vamos a obtener la información necesaria y con qué frecuencia vamos a analizar la información recopilada; estas métricas se conocen como KPI o *Key Performance Indicators*. A modo ejemplificativo, los principales datos que queremos medir se pueden clasificar en:

- KPIs de consumidores: estos indicadores nos deben proporcionar información sobre la captación de clientes nuevos, así como el traspaso de clientes del banco tradicional.
 - o Coste de adquisición del cliente: costes en los que la empresa ha incurrido para conseguir que un cliente potencial se convierta en un consumidor real y adquiera productos de la plataforma
 - o Visitas a la página web de la plataforma
 - o Número de abandonos de la página web sin llegar a la contratación de productos
 - o Tiempo de lectura de la página web
 - o Número de usuarios de la plataforma que eran clientes del banco
 - o Número de usuarios de la plataforma que no eran clientes del banco

- KPIs de proveedores: métricas que nos permitan analizar el número de proveedores de la plataforma, su retención en la plataforma, fugas de clientes a proveedores...
 - Número de proveedores
 - Número de clientes por proveedor
 - Tiempo que el proveedor lleva en la plataforma
 - Número de productos ofertados por proveedores
 - Naturaleza del proveedor: entidad bancaria, empresa aseguradora, empresa que presta servicios de consultas fiscales...
 - Rentabilidad obtenida por proveedor

- KPIs de contratación: indicadores que nos permitan analizar el volumen de productos contratados y su evolución en el tiempo, el número de productos contratados por cada cliente, satisfacción del proceso de contratación, abandonos del proceso de contratación...
 - Número de productos vendidos
 - Porcentaje de contrataciones sobre objetivos
 - Tasa de abandono del proceso de contratación: producto que se ha iniciado su contratación vs producto efectivamente contratado
 - Tiempo medio de contratación del producto
 - Satisfacción del proceso de contratación mediante encuesta
 - Cambio de canal en el proceso de contratación
 - Presupuestos realizados v productos contratados

- KPIs de producto: deben medir la satisfacción del cliente con el producto, si el producto se vuelve a contratar, si se da de baja. Se deberá poder medir la variedad de productos ofertados, cuales son los productos que más contratan los usuarios, cuáles son aquellos que aportan más valor por los cuales los clientes se quedan en la plataforma...
 - Número de productos ofertados
 - Número de productos contratados
 - Naturaleza de productos ofertados

- Naturaleza de productos más contratados
- Productos ofertados v productos contratados
- Rentabilidad obtenida por naturaleza de producto
- Conversión a productos de la plataforma

Se tendrá que hacer una selección interna por parte del equipo directivo del sponsor de la plataforma para determinar que KPIs quieren emplear para medir el funcionamiento de la plataforma y establecer fechas de contacto recurrente para analizar los datos y ver en qué puntos se debe mejorar para conseguir optimizar al máximo resultados.

6.2. Factores clave del éxito o key success factors

Tras un análisis profundo sobre la materia, se expondrán una serie de factores que serán clave para el desarrollo y funcionamiento óptimo de la plataforma.

- Cultura digital: para poder llevar a cabo una transformación digital en un sector tan arraigado como el bancario es necesario empezar por hacer un cambio en su cultura. El equipo directivo tendrá que definir los valores digitales de la organización y establecer una ruta para desarrollarlos de forma efectiva. Esta cultura se debe basar en la colaboración, en la integración multidisciplinar, en la conexión *inter-partes* de sus elementos, en los datos para beneficiar a socios, empleados y la propia organización. El enfoque de cultura digital requiere además un cambio en la estructura de las entidades que deberán conseguir alcanzar una organización horizontal manteniendo al cliente en el centro de la misma.
- Estrategia empresarial: la estrategia empresarial se debe enfocar a la creación de valor. Los objetivos articulados a través de los modelos de negocio de las plataformas trascienden los objetivos de las organizaciones individuales, produciendo así economías de escala y efectos de red para todos los partícipes en la misma.

- *Customer centric* con enfoque en digital: El funcionamiento de la plataforma es posible en gran medida gracias a los consumidores de la misma y por tanto se deberá satisfacer la demanda de productos que necesiten. Además, como hemos visto, existe una tendencia hacia la demanda de productos totalmente digitalizados por lo que se deberán desarrollar *Customer journeys* basados en su estilo de vida digital. Por ello, se debe dar un enfoque especial a este canal, ver en qué puntos del *Customer journey* es esencial, así como aquellos momentos en los que se requiere mayor interacción humana y desarrollar así una experiencia omnicanal.

- Productos híper-personalizados: el sector bancario se ha convertido en un mercado comotizado, barrera que debe ser superada para conseguir aportar mayor valor al consumidor y ser más competitivos. Se deberá conseguir lanzar una oferta de productos híper-personalizados que tenga en cuenta las necesidades particulares de cada cliente.

- Portafolio de productos diversificados: para que la plataforma aporte mayor valor al usuario, se deberán ofrecer productos que vayan más allá de los productos bancarios tradicionales para que así el cliente tenga una percepción de una plataforma 360°, es decir, útil para todos los aspectos de su vida.

- Alianzas estratégicas: A pesar de que los socios de las plataformas provengan de ámbitos bien diferenciados, es necesario construir una visión estratégica común a todos ellos basada en la confianza de compartir valor. Para conseguir los socios adecuados se deberá desarrollar una estrategia de búsqueda y captación que permita integrar cada modelo organizativo en la plataforma. El sponsor debe tener una estrategia unificada que le permita elegir a los socios adecuados para garantizar una cartera de productos completa. Encontrar los socios del ecosistema adecuados para integrar otros servicios adyacentes (por ejemplo, seguros) con una interfaz de usuario sólida puede hacer que la plataforma se convierta en una ventanilla única para los clientes y aumente su éxito.

- Proactividad: se debe ser proactivo a las necesidades del cliente y no actuar únicamente cuando el cliente demanda un producto, es decir, se debe crear la necesidad en el consumidor de contratar productos de la plataforma. Ello será posible mediante una buena estrategia de datos que nos permita analizar de antemano cuales son las necesidades de nuestros clientes.

- Inversión tecnológica: aunque a corto plazo se obtengan resultados negativos, invertir en tecnología óptima para la plataforma será lo que determine su éxito en el futuro. En caso de no suceder, se corre el riesgo de crear un banco obsoleto sin posibilidad de competir en el mercado abierto y con difícil o incluso imposible remontada. Inversión en IA, internet de las cosas, tecnologías blockchain, así como en herramientas de *data analytics* permitirá a la entidad bancaria superar al mercado y convertirse en líder del sector. Mediante esta inversión se conseguirá obtener una plataforma ágil capaz de personalizar y lanzar productos rápidamente, así como facilitar la colaboración y agregación de las partes.

- Estrategia de datos consistente: se debe desarrollar un modelo de captación de información común que unifique los activos de datos de todos los agentes del ecosistema. Aunque la integración de datos sea costosa, es esencial para implementar una plataforma exitosa ya que sin ella los socios no podrían tener acceso a la misma base de datos para impulsar conocimientos y desarrollar nuevos productos.

- KPIs adecuados: para analizar el buen funcionamiento de la plataforma es necesario seleccionar las métricas adecuadas; así podremos analizar que elementos de nuestra plataforma generan valor y cuales no, de tal modo que mantengamos sólo aquellos que sean competitivos en precio u otras dimensiones apreciables por los consumidores, proveedores o sponsors de la plataforma.

6.3. Recapitulación final

Para concluir, será de crucial importancia para el sector financiero ser capaz de posicionarse de forma correcta en el mercado para conseguir crear y / o formar parte de una plataforma y así conseguir expandir y diversificar su negocio.

El modo de introducirse en este ecosistema dependerá de la capacidad financiera que tenga y de lo involucrado que decida estar en la misma. Dicho lo cual, consideramos que la estrategia de mayor éxito será desarrollar una plataforma desde el principio pues adquirir una plataforma ya en funcionamiento sería demasiado costoso para el banco. Debido a la sensibilidad y la rápida evolución de la tecnología, realizar un análisis de costes no será tan productivo como realizar uno estratégico ya que el surgimiento de una tecnología innovadora puede reducir mucho los costes de creación de la plataforma.

Como ya hemos mencionado, es imprescindible para el buen marchar de la plataforma financiera que se cree una cultura digital en el banco enfocada estratégicamente en la creación de valor; con el cliente como centro de la organización siendo capaces de ofrecerle productos híper-personalizados desarrollados gracias a las alianzas estratégicas con terceros. Los bancos deben ser capaces de ofrecer sus productos antes de que los clientes los necesiten, deben ser proactivos en vez de reactivos y ello será posible a través de inversiones en última tecnología que les permitan desarrollar estrategias de datos adecuadas para tal fin.

Así, se tendrá que poner la vista a largo plazo y superar las barreras de este sector tan tradicional para poder ver en dónde quiere estar en diez años, dentro de las empresas con mayor capitalización bursátil del mundo u olvidadas en una estantería como un CD.

7. Glosario

Challenger Banks: Bancos que ofrecen exclusivamente sus servicios online (por ejemplo, Revolut).

Customer centric: El *customer centric* es una estrategia cuya finalidad es poner al cliente como núcleo de todas las decisiones comerciales. Esto significa que la planificación, los productos y servicios, las campañas y los proyectos deben girar siempre en torno a las necesidades e intereses del usuario final.

Data analytics: enfoque que implica el análisis de datos (big data, en particular) para sacar conclusiones.

Data centric: estrategia que basa su funcionamiento en poner a los datos en el centro de la toma de decisiones y de la organización

Economía de plataforma: aquella que utiliza internet para conectar redes dispersas de individuos y facilita interacciones digitales entre las personas.

Feedback: Capacidad de un emisor para recoger reacciones de los receptores y modificar su mensaje, de acuerdo con lo recogido.

Fintech: Concepto que aglutina aquellas empresas financieras tecnológicas que tratan de aportar nuevas ideas y que reformulan gracias a las nuevas tecnologías de la información, las aplicaciones móviles o el big data, la forma de entender y prestar los servicios financieros.

Generación Y: generación de consumidores nacida entre 1981 y 1993

Generación Z: generación de consumidores nacida entre 1994 y 2010

Hackaton: encuentro de programadores cuyo objetivo es el desarrollo colaborativo de software

Inteligencia Artificial (IA): combinación de algoritmos planteados con el propósito de crear máquinas que presenten las mismas capacidades que el ser humano. Una tecnología que todavía nos resulta lejana y misteriosa, pero que desde hace unos años está presente en nuestro día a día a todas horas.

Internet of things: agrupación e interconexión de dispositivos y objetos a través de una red (bien sea privada o Internet, la red de redes), dónde todos ellos podrían ser visibles e interaccionar.

‘Machine learning’: rama de la inteligencia artificial que permite que las máquinas aprendan sin ser expresamente programadas para ello.

MVP: Producto mínimo viable que satisface las necesidades básicas del cliente, nos ofrece información del comportamiento del cliente hacia ello y proporciona retroalimentación para el desarrollo en el futuro.

Neobanco: entidades financieras que emplean tecnología financiera como base de su funcionamiento

Network effects o efectos de red: situaciones en las que el consumo de una persona influye directamente en la utilidad de otra, ya sean éstas positivas o negativas.

Product-centric: el modelo empresarial basado en *product centric* se centra en el esfuerzo de venta de los productos, con la finalidad de que la empresa pueda aumentar su *market share*. De esta manera, muchas desarrollan productos rentables y competitivos, sin embargo, los cortos ciclos de vida de los mismos (motivados por los avances tecnológicos) dificultan este modelo de negocio.

Peer-to-peer: entre iguales

Tecnología “blockchain: cadena de bloques, los cuales contienen información codificada de una transacción en la red. Al estar entrelazados, permiten la transferencia de datos (o valor) con una codificación bastante segura a través del uso de criptografía.

Stakeholders: personas que tienen un interés en la compañía y que puede afectar o verse afectados por las decisiones o el funcionamiento de esta

Startup: Empresa emergente, normalmente con un alto componente tecnológico, con grandes posibilidades de crecimiento y que, por lo general, respalda una idea innovadora que sobresale de la línea general del mercado.

Software: Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora.

8. Bibliografía

Bose, A. y Berry, J. (2021). *World Retail Banking Report 2021*. Capgemini Research Institute y Efma. Recuperado en <https://worldretailbankingreport.com/>

Bradley Wallace, B. (2021). *How traditional banks can build a vision for platform-based banking*. EY. Recuperado de https://www.ey.com/en_us/financial-services/how-traditional-banks-can-build-a-vision-for-platform-based-banking

Cory, N. y Dick, E. (2021). *How to Build Back Better the Transatlantic Data Relationship*. Information Technology & Innovation Foundation. Recuperado en <https://fintechworldreport.com>

Equipo “Garrigues Fintech Hub”. (9 de febrero de 2021). Retos legislativos para la regulación del fenómeno “fintech” en España y Latinoamérica. *Garrigues*. https://www.garrigues.com/es_ES/garrigues-digital/retos-legislativos-regulacion-fenomeno-fintech-espana-latinoamerica

International Monetary Fund. (2021). *Global Financial Stability Report: Preempting a Legacy of Vulnerabilities*. Washington, DC, April.

Bose, A. y Bastid, V. (2020). *World Fintech Report 2020*. Capgemini Research Institute, Efma. Recuperado en: <https://www.capgemini.com/es-es/news/world-fintech-report-2020/>

Hernández, N. (4 de octubre de 2020). Claves para el futuro de los pagos en pleno “boom” del comercio online. *La Vanguardia*. Recuperado en <https://www.lavanguardia.com/economia/20201001/483766019709/psd2-claves-futuro-pagos-comercio-online-brl.html>

Los ciberataques aumentan un 125% en Europa durante el primer trimestre de 2020. (1 junio de 2020). *La Vanguardia*. Recuperado en <https://www.lavanguardia.com/tecnologia/20200601/481548440853/ciberataques-aumentan-europa-primer-trimestre.html>

Sengupta, C. (18 noviembre de 2020). Google pay reimaged: Pay, save, manage expenses and more. Retrieved from <https://blog.google/products/google-pay/reimagined-pay-save-manage-expenses-and-more/>

Westermeier, C. (2020). Money is data – the platformization of financial transactions. *Information, Communication & Society*, 23(14), 2047-2063. DOI:10.1080/1369118x.2020.1770833

Bendor-Samuel, P. (1 de octubre de 2019). Digital Platforms Must Meet Needs of All Stakeholders, Not Just Customers. *Forbes*. Recuperado en <https://www.forbes.com/sites/peterbendorsamuel/2019/10/01/digital-platforms-must-meet-needs-of-all-stakeholders-not-just-customers/?sh=654d71943dc8>

Clarke, C. (2019). Platform lending and the politics of financial infrastructures. *Review of International Political Economy*. DOI:10.1080/09692290.2019.1616598

Gilliam Haije, E. (13 de septiembre de 2019). Tips to Optimise the Online Journey for Financial Institutions. *Mopinion*. <https://mopinion.com/optimise-the-online-journey-for-financial-institutions/>.

IBM Institute for Business Value. (2019). *Banking on the Platform Economy*. Recuperado en <https://www.ibm.com/downloads/cas/8RQVD7RN>

NTT Data. *Digital to the Core: Transforming Financial Services and Insurance in the New World of Digital Business Platforms and Ecosystems*. (2019). Recuperado en <https://de.nttdata.com/files/2019-en-wp-digital-to-the-core-transforming-financial-services-and-insurance.pdf>

Menon, A. (2019). *Journey to Platform Economy: A financial Services Perspective*. Accenture. Recuperado en <https://www.accenture.com/acnmedia/PDF-115/Accenture-Journey-To-Platform-Economy.pdf>

Moneysupermarket.com Group PLC. (2019). *Annual Report 2019*. Recuperado en <https://corporate.moneysupermarket.com/~media/Files/M/Moneysupermarket-V3/result-and-presentations/annual-report-2019.pdf>

Chan, D., Voortman, F. y Rogers, S. (2018). *The Rise of the Platform Economy*. Deloitte. Recuperado en <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/humancapital/deloitte-nl-hc-the-rise-of-the-platform-economy-report.pdf>

Conesa, C., Gorjón, S. y Rubio, G. (2018). Un nuevo régimen de acceso a las cuentas de pago: la PSD2. *Revista de Estabilidad Financiera (Banco de España)* (35). Recuperado en [https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/RevistaEstabilidadFinanciera/18/NOVIEMBRE/Un nuevo regimen de acceso a las cuentas de pago la PSD2.pdf](https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/RevistaEstabilidadFinanciera/18/NOVIEMBRE/Un%20nuevo%20regimen%20de%20acceso%20a%20las%20cuentas%20de%20pago%20la%20PSD2.pdf)

EY (2018). *A Vision for Platform-Based Banking*. EY. Recuperado en https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_us/topics/financial-services/ey-a-vision-for-platform-based-banking.pdf

Giesen, E., y Ribeiro, A. (2018). *Accelerating Digital Reinvention with Component Business Modelling*. Retrieved <https://www.ibm.com/downloads/cas/WXOAJ9MB>

Kansu, M., y Parker, G. (2018). *Transitioning from Services to Platforms: The financial Services Industry*. MIT Initiative on the Digital Economy.

Tapia,A. (2018). La segunda directive de servicios de pago. *Revista de Estabilidad Financiera (Banco de España)* (35). Recuperado en https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/RevistaEstabilidadFinanciera/18/NOVIEMBRE/La_segunda_Directiva_de_Servicios_de_Pago.pdf

Dhar, V. y Stein, M. (2017). *Economic and Business Dimensions: FinTech Platforms and Strategy* (Vol. 60, pp. 32-35, Rep. No. 10). Communications of the ACM. DOI:10.1145/3132726

Reavis, J. y Samani, R. (2017). *Building Trust in a Cloudy Sky - The State of Cloud Adoption and Security* . McAfee. Recuperado en <https://www.mcafee.com/enterprise/es-mx/forms/gated-form.html?docID=9638eaf9ef0e1ac769dbc96af0c38fc2#form-download>

Accenture (2016). Seizing the Opportunities Unlocked by the EU's Revised Payment Services Directive. PSD2: A Catalyst for New Growth Strategies in Payments and Digital Banking. [https://www.accenture.com/t20170707T153413Z_w/ca-fr/acnmedia/PDF-15/PSD2-Seizing-Opportunities-EU-Payment-Services-Directive-\(1\)-\(1\).pdf](https://www.accenture.com/t20170707T153413Z_w/ca-fr/acnmedia/PDF-15/PSD2-Seizing-Opportunities-EU-Payment-Services-Directive-(1)-(1).pdf)

Moreno Prieto, R. (2015). Los Stakeholders y la Responsabilidad Social Corporativa. En IIMV (Ed.), *El Gobierno Corporativo en Iberoamérica* (475-538). CYAN, Proyectos Editoriales

Petroni, M. (2014). *Finance 2025: Creating Digital Financial Platforms* . Retrieved <https://born05-thinkforward-initiative-axaxzmkc.netdna-ssl.com/development/downloads/Digital.Financial.Platforms-causeit.org.pdf?mtime=20161005140321&focal=none>

Eisenmann, Thomas & Parker, Geoffrey & Van Alstyne, Marshall. (2008). Opening Platforms: How, When and Why? Platforms, Markets and Innovation. DOI: 10.2139/ssrn.1264012.

Eisenmann, T., Parker, G. y Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard business review*, 84(10), 92.

Graham, A. Fintech and Banks: How Can the Banking Industry Respond to the Threat of Disruption?. *Toptal Finance*. Recuperado de: <https://www.toptal.com/finance/investment-banking-freelancer/fintech-and-banks>

Cocoman, M y Schreiber, D. How PSD2 impacts marketplaces and platforms: A Stripe guide for navigating the European Regulatory Changes. *Stripe*. <https://stripe.com/en-de/connect/eu-guide>

Leconte, P. 17 Key Performance Indicators Every Bank Should Track. *ClearPoint Strategy*. Recuperado en <https://www.clearpointstrategy.com/bank-kpis/>