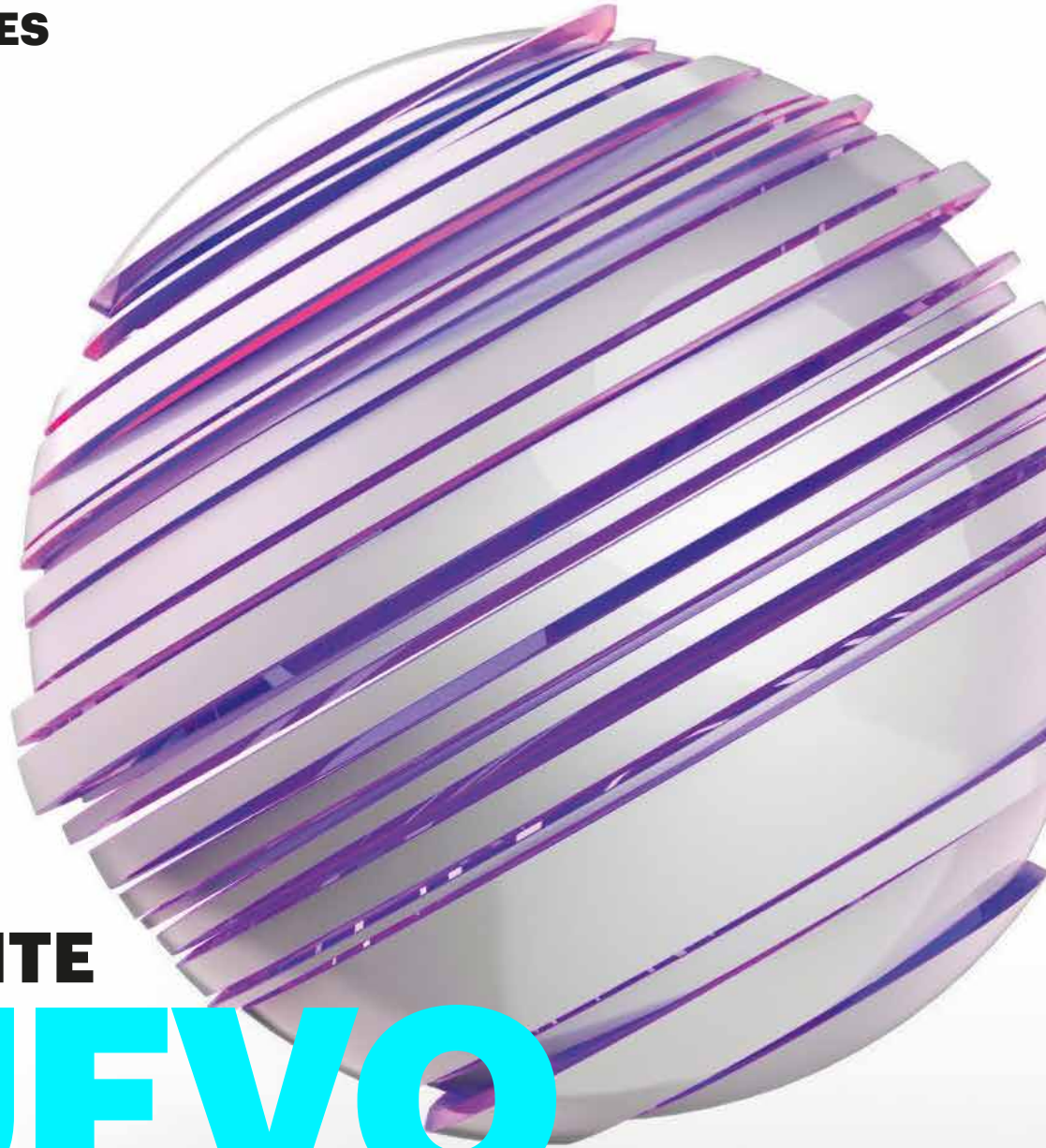


**CÓMO SACAR  
PROVECHO DE  
OPORTUNIDADES  
COMERCIALES  
ENTRANTES Y  
SALIENTES**



**EL VALIENTE**

# **NUEVO MUNDO**

**DE LA BANCA ABIERTA**

EL NUEVO CAPITULO DE  
**CÓMO TRIUNFAR EN  
LA ECONOMÍA DIGITAL**



# 90%

**DE LOS BANQUEROS**  
encuestados por Accenture  
considera que la Banca Abierta  
impulsará el crecimiento  
orgánico en hasta el 10%.<sup>1</sup>

Resumen ejecutivo	3
¿Qué pueden aprender los bancos de los comerciantes holandeses del siglo XVII?	4
Comercio saliente: la expansión que traspasa los muros del banco	8
Comercio entrante: al alcance de la mano	12
Nos guste o no, la banca llegó para quedarse	15

# MUCHOS EJECUTIVOS Y COMUNICADORES DE LA INDUSTRIA VEN A LA BANCA ABIERTA COMO UNA TENDENCIA ESTRUCTURAL INEVITABLE Y GALOPANTE

Sin embargo, existen opiniones muy diversas acerca del impacto que la Banca Abierta puede tener sobre los bancos establecidos y de las medidas que deberían tomar para sacar provecho de esta tendencia. Situaciones similares registradas en la historia económica y de otras industrias nos permiten formular algunas predicciones claves:

- Habrá ganadores y perdedores evidentes, como resultado directo de sus propias acciones. Sin embargo, es probable que la industria bancaria, considerada como un todo, participe en una torta económica más grande, ya que las nuevas oportunidades de creación de valor surgen más rápido que el desgaste de las antiguas fuentes de valor.
- Los ganadores serán aquellos bancos que adopten la Banca Abierta y modernicen su modelo de negocios, de manera tal de abrirlo a terceros y aceptar que ese jardín amurallado que les permitía mantener una posición privilegiada en la economía es cosa del pasado.
- Los participantes de la industria podrán sacar provecho de una transición temprana gracias a las oportunidades de “exportación” e “importación” disponibles tanto para los bancos establecidos como para los rivales.
- Los bancos establecidos deberán actuar con decisión para asegurar su participación en el nuevo valor que se creará, de la misma manera en que los comerciantes emprendedores de la economía abierta holandesa del siglo XVII lograron establecerse para luego dominar las rutas comerciales redituables de todo el mundo.
- Los bancos establecidos que solo se enfoquen en cosechar los beneficios de su franquicia de negocios actual deberán esperar un desgaste cada vez más rápido, algo muy similar a lo acontecido en la economía cerrada de Japón durante el siglo XVII.

Este informe reúne las opiniones y las investigaciones más recientes de Accenture sobre el tema de la Banca Abierta. Ofrece información sobre la manera en que las instituciones financieras establecidas pueden actuar con decisión para sacar provecho de las oportunidades de negocios bilaterales que brinda la Banca Abierta, independientemente del arquetipo de modelo de negocios más amplio que decidan adoptar para triunfar en la economía digital.

# ¿QUÉ PUEDEN APRENDER LOS BANCOS DE LOS COMERCIANTES HOLANDESES DEL SIGLO XVII?

La mayoría de los bancos están acostumbrados a operar dentro de un sistema equivalente a la economía japonesa del siglo XVII: un gran jardín amurallado a resguardo de todo lo que estaba aconteciendo en el resto del mundo.

De conformidad con el Edicto Sakoku de 1635, Japón cerró sus fronteras, aisló su economía e intentó crear una cultura estable y protegida que estuviera libre de influencias externas. Con la excepción del comercio limitado con la Dutch East India Company y comerciantes chinos a través del puerto de Nagasaki, Japón fue una economía cerrada y una sociedad cerrada. Si bien luego de la publicación de este Edicto siguió un período de crecimiento social y económico controlado, la economía y la cultura de Japón terminaron estancándose debido a su deseo de aferrarse al pasado en vez de abrazar el futuro.

La versión cerrada de la economía japonesa es idéntica a la banca tradicional en muchos aspectos. La mayoría de los bancos tienen una integración vertical, lo que abarca todos los aspectos de la cadena de valor (desde la generación y el mantenimiento hasta la gestión de riesgos y de balances). También sacaron provecho de la protección de las barreras regulatorias de ingreso, que en general ayudaron a evitar las amenazas entre industrias ocasionadas por comerciantes minoristas, empresas de telecomunicaciones y gigantes de tecnología de consumo, al tiempo que permitieron que la competencia entre bancos prosperara.

Al igual que en el caso de las aldeas japonesas, los bancos comerciaron activamente entre ellos y, en general, desconfiaron de los extranjeros que podían llegar a perturbar la manera clásica de hacer las cosas.

Todo eso está a punto de cambiar.

# 65%

**DE LOS ENCUESTADOS consideran que la Banca Abierta es más una oportunidad que una amenaza.**



## Las API: un nuevo estilo de ruta comercial

Impulsados por una combinación de presión competitiva y acciones regulatorias como la Directiva sobre servicios de pago revisada (Payment Services Directive, PSD2) en Europa y la iniciativa de Banca Abierta en el Reino Unido, los bancos se están viendo obligados a implementar un modelo de banca abierta y comenzar a operar en un mundo donde la cadena de valor se está fragmentando cada vez más y el entorno de la competencia se intensifica. En este valiente y nuevo mundo, los clientes de los bancos podrán compartir el acceso a sus datos financieros con terceros no bancarios mediante el uso de interfaces de programación de aplicaciones (Application Programming Interfaces, API). Los terceros podrán integrar sus servicios con los del banco para crear una experiencia superior para los consumidores. Por lo tanto, el futuro de la banca se parece más a la economía holandesa del siglo XVII que al mundo cerrado característico de Japón del mismo siglo.

Mientras que Japón cerraba sus puertas, la República de los Siete Países Bajos Unidos estaba ajustando una red de rutas comerciales a nivel mundial y sociedades comerciales que abarcaban todo el mundo conocido (incluso Japón). Desde una parcela de tierra en el noreste europeo, comerciantes emprendedores generaron un increíble crecimiento en la economía holandesa y, al mismo tiempo, inventaron la idea de compartir riesgos que es típica de las sociedades anónimas. La Dutch East India Company, una compañía fundada para estabilizar y aumentar los ingresos generados por la comercialización de especias holandesas, era una de las grandes joyas de la corona comercial del estado. A nivel especulativo, la Dutch East India Company estaba valuada en \$ 7.900 billones al valor de la moneda de hoy (lo que equivale a más de 20 de las compañías más grandes del mundo actual reunidas), según lo indica Visual Capitalist.<sup>2</sup> El éxito económico permitió a Holanda disfrutar una Edad de Oro caracterizada por una sociedad cosmopolita que generó algunas de las grandes artes visuales del mundo y un enfoque tolerante y abierto en cuestión

de ideas y religión; todo ello a pesar de la falta de recursos naturales y la frecuente turbulencia política de Europa.

La investigación de Accenture sugiere que los bancos saben que el modelo de economía cerrada de Japón ya no es viable. La Figura 1 muestra que, incluso a pesar de la compulsión regulatoria en Europa, la cantidad de API bancarias disponibles para la conexión de terceros creció significativamente de cifras de apenas dos dígitos en la década pasada a más de 1.500 en 2017.

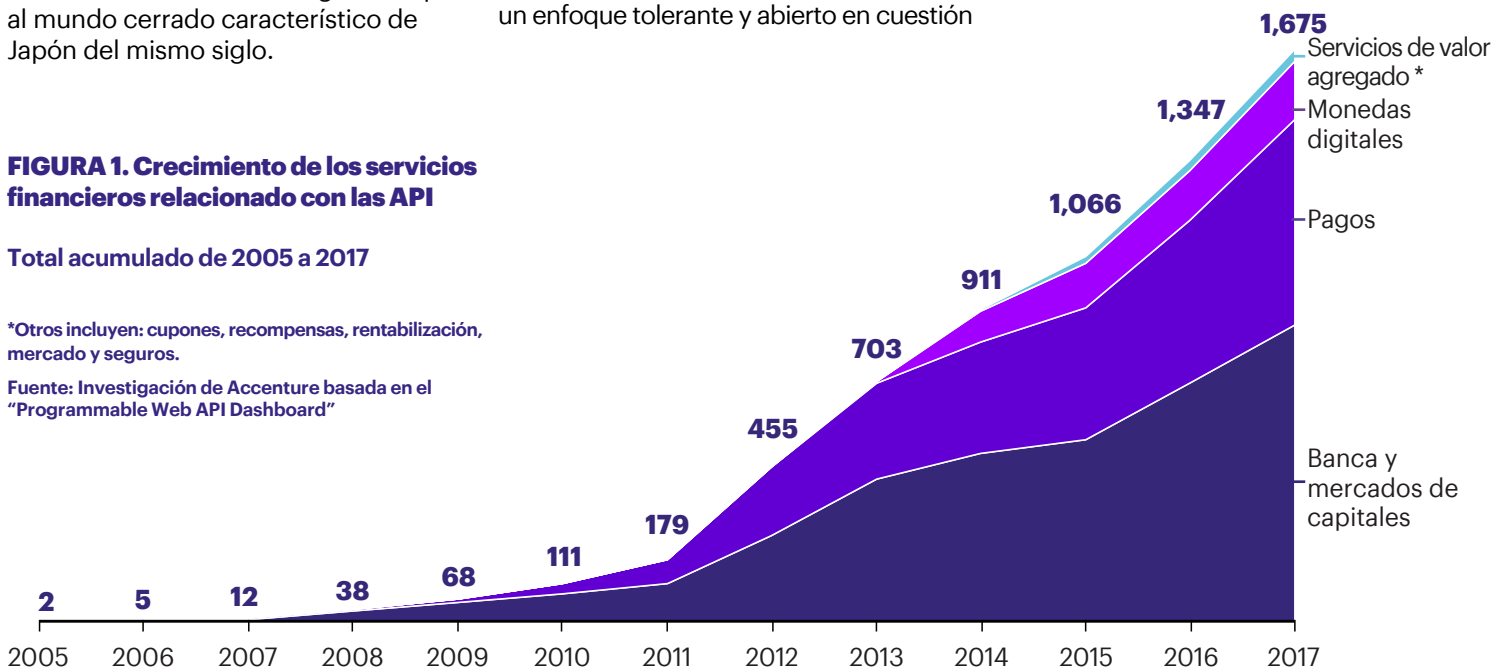
Después de la implementación de la PSD2 en 2018, esta cifra volverá a aumentar y probablemente, se multiplique por 10. Estimamos que, para el año 2020, € 61.000 millones (siete por ciento) del fondo de ingresos bancarios totales de Europa esté asociado con actividades habilitadas por la Banca Abierta.<sup>3</sup>

**FIGURA 1. Crecimiento de los servicios financieros relacionado con las API**

Total acumulado de 2005 a 2017

\*Otros incluyen: cupones, recompensas, rentabilización, mercado y seguros.

Fuente: Investigación de Accenture basada en el "Programmable Web API Dashboard"



Ahora, los bancos deben adoptar la Banca Abierta para seguir siendo competitivos, relevantes y exitosos en una economía digital. En nuestra encuesta, que involucró a ejecutivos de 100 grandes bancos, el 65 por ciento de las personas encuestadas indicó que la Banca Abierta es una oportunidad y no una amenaza, el 52 por ciento la ve como una manera de diferenciarse de sus competidores tradicionales y el 99 por ciento piensa realizar inversiones importantes en iniciativas de Banca Abierta antes de 2020 (Figura 2).

### Creación de valor mediante el dominio del comercio bilateral

Si bien la desagregación de la cadena de valor de la banca, incluso la proliferación de las interfaces de asociación, todavía se encuentra en su etapa inicial, la tendencia es bastante clara. La Banca Abierta se transformará rápidamente en una realidad de la industria. A medida que se vaya desarrollando, no quedarán dudas de que habrá ganadores y perdedores entre los bancos establecidos. A nivel macro, David Riccardo, un economista clásico, demostró que un mercado abierto puede beneficiar a ambas partes y generar niveles más altos de actividad económica general mediante la explotación de ventajas comparativas.

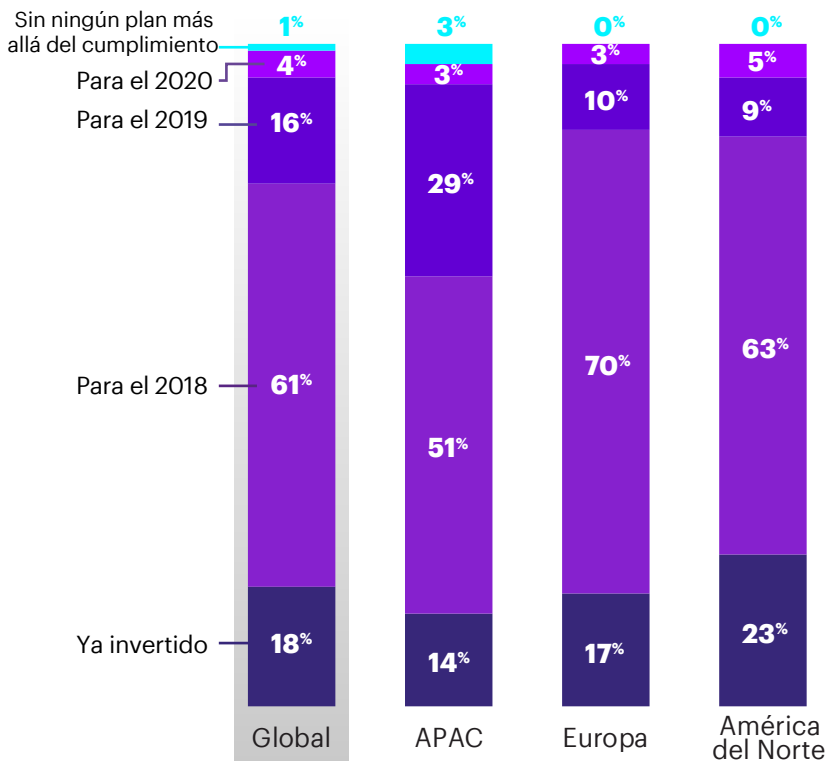
En el sentido inverso, a nivel micro, seguirán existiendo ganadores y perdedores relativos. Las pruebas de los jugadores tradicionales en la industria de las telecomunicaciones (mientras el fondo de ingresos móviles pasó de las redes a los motores de búsqueda, los proveedores de contenidos y las redes sociales) es una historia aleccionadora. Como en todas las relaciones comerciales, es probable que los perdedores vuelvan al proteccionismo y afirmen que la banca es especial y necesita un tratamiento diferente al del resto de la economía. Sin embargo, la trayectoria de la regulación de la Banca Abierta y la ambición de los competidores tecnológicos globales (como Alibaba, Amazon y Tencent) sugieren que es improbable que esta táctica tenga éxito y que el entorno competitivo se tornará inevitablemente más complejo y heterogéneo.

La capacidad de los entes reguladores nacionales para implementar barreras comerciales o protectoras significativas está comenzando a ser algo políticamente insostenible y, en el futuro, será menos factible desde el punto de vista práctico.

**FIGURA 2. Bancos que invierten en iniciativas de Banca Abierta**

Fuente: Encuesta de opinión de Accenture sobre la banca abierta (2017)

### ¿Cuándo planea realizar sus principales inversiones en la Banca Abierta o en iniciativas relacionadas con la PSD2?



Para capitalizar la Banca Abierta y las inversiones estratégicas en dicha banca, los bancos deben dominar el arte de la independencia y el comercio bilateral. Los ganadores crearán valor en base a los flujos de exportaciones e importaciones y sabrán navegar hábilmente por un mercado mucho más competitivo, donde casi todos los sectores pueden presentar amenazas estratégicas. También deberán competir en un mundo donde las instituciones no bancarias tendrán la capacidad de imitar de manera razonable las relaciones bancarias tradicionales a partir de sus componentes, generalmente a través de asociaciones, y buscar que el alcance, la confianza y la lealtad de los clientes, se rentabilicen mediante servicios financieros todo a un ritmo cada vez más acelerado.

Al igual que en el caso de otros negocios digitales, los bancos también deben aprender la importancia de “ser visibles” a través de las API que publican. Así como PayPal es visible a través del portal de su API, lo que permite que millones de nuevos clientes minoristas en línea se conecten a su red año tras año (lo que a su vez impulsa el aumento de la cantidad de usuarios finales y transacciones), los bancos necesitan que los terceros puedan encontrarlos en el ecosistema digital para que dichos terceros puedan hacer el trabajo necesario para poner los servicios bancarios a disposición de sus clientes.

**Para el 2020, los bancos europeos que utilicen la Banca Abierta para transformarse en líderes digitales podrán generar hasta:**

**20%** del fondo de ingresos de préstamos

**21%** el fondo de ingresos de cuentas corrientes

**17%** de pagos

**12%** de inversionistas minoristas <sup>5</sup>



# COMERCIO SALIENTE: LA EXPANSIÓN QUE TRASPASA LOS MUROS DEL BANCO PARA ATENDER MEJOR A LOS CLIENTES

Desde una perspectiva exportadora, con el permiso de los clientes, los bancos sujetos a la PSD2 en Europa están siendo obligados a poner datos de cuentas sin procesar (incluso el historial de transacciones y los saldos) a disposición de terceros de manera regulada y segura a través de un conjunto de API estándares. Luego, los terceros proveedores (es decir, todos los pertenecientes a otros bancos, compañías fintech, minoristas, empresas de telecomunicaciones, aseguradoras y gestores de patrimonios) pueden utilizar dichas API para incorporar esta información a sus plataformas con el objetivo de mejorar los productos y los servicios que ofrecen. Esto es equivalente a la manera en que los desarrolladores digitales pueden vincularse rápidamente a Google Maps o colocar un botón de "Iniciar sesión con Facebook" en sus aplicaciones o en su sitio web. De conformidad con la PSD2, los terceros también pueden iniciar transacciones de pago entre bancos en nombre del cliente. Lo interesante de las API es que el banco que las publica no tiene que cuestionar cómo serán utilizados los servicios que componen dichas API y que están ofreciendo.

Siempre que sean relevantes, fáciles de usar y visibles, los terceros harán el trabajo pesado en lo que se refiere al desarrollo de propuestas atractivas a fin de que otras personas utilicen las API para crear ofertas nuevas y mejoradas para los clientes finales. De la misma manera en que se observa a un niño mientras construye estructuras increíbles a partir de una simple pila de bloques de Lego, es posible que los bancos se sorprendan al ver lo que los terceros pueden crear con sus servicios.

En América del Norte y Asia, no existe ninguna norma que obligue a romper la cadena de valor tradicional de los bancos. Sin embargo, existe una presión competitiva cada vez mayor y una ventaja presumible para aquellas empresas que muevan las fichas primero, ventaja que crece a partir de la creación de un modelo de asociación o el dominio temprano de las API. La proliferación de los portales para desarrolladores de bancos, donde terceros pueden acceder a las API, indican la presión que están sufriendo los bancos en estos mercados para exportar datos de los clientes, habilitar microservicios bancarios y crear asociaciones estratégicas que beneficien a sus clientes finales.

Por ejemplo, DBS en Singapur acaba de lanzar un portal para desarrolladores de API que ofrece 155 servicios (entre los que se incluyen recompensas, pagos y transferencias de fondos<sup>6</sup>). Estos servicios ya fueron utilizados por socios como McDonalds y Property Guru para mejorar los productos y los servicios que ofrecen a sus clientes. En Europa, BNP se asoció con el Open Bank Project<sup>7</sup> para poner una amplia gama de API a disposición de terceros mediante un entorno seguro de aprendizaje donde los desarrolladores pueden experimentar antes de publicar ofertas que incorporen servicios bancarios atomizados, tales como la gestión de identidades. Según lo indica la experiencia de los mercados líderes en cuestiones de Banca Abierta, la base de la competencia cambia efectivamente de soluciones bancarias completamente integradas a bancos que compiten a través de portales para alentar a más y más desarrolladores a usar los servicios componentes del banco.



## Oportunidades en el mercado saliente

Si bien este flujo similar a la exportación expone algunos de los datos, los algoritmos y los procesos del banco a riesgos externos (como la canibalización de los ingresos antes cautivos), también presenta excelentes oportunidades para que los bancos mejoren la experiencia de sus clientes, generen nuevos flujos de ingresos, rentabilicen los activos existentes y participen en un ecosistema mayor que beneficia a ambas partes. Al exponer las API a terceros desarrolladores, los bancos estarán obligados a realizar innovaciones mucho más rápido para poder satisfacer las expectativas de esta comunidad exigente en tiempo real.

Al adoptar los nuevos roles de Proveedor de Servicios de Iniciación de Pagos (Payment Initiation Service Provider, PISP) y Proveedor de Servicios de Información de Cuentas (Account Information Service Provider, AISP) introducidos por la PSD2, los bancos pueden crear nuevos productos y servicios y permitir que otros creen nuevas propuestas, nuevos modelos de negocios y mejores experiencias de clientes que ayuden a extender el alcance y la distribución de los bancos. Los PISP (por ejemplo, Sofort, Trustly e iDEAL<sup>8</sup>) permiten iniciar pagos en línea a un comercio electrónico en nombre de un cliente, lo que genera una alternativa a los pagos con tarjeta tanto para los clientes como para los comerciantes.

Mint.com es uno de los mejores ejemplos de un AISP, ya que extrae y consolida información sobre las cuentas de los clientes para ayudarlos a organizar y gestionar sus finanzas personales. Hoy en día, Mint tiene más de 15 millones de usuarios.<sup>9</sup>

Los bancos pueden ampliar el desarrollo de sus API más allá de los requisitos regulatorios mínimos para ofrecer servicios nuevos (tales como inicio de sesión único, pago con los puntos acumulados en sus tarjetas de crédito y detracción de crédito) a los clientes ya existentes y exportar datos para gestores de finanzas personales o aplicaciones contables de pequeñas empresas como Quickbooks y Xero. Los bancos también pueden vender sus servicios especializados a otras partes, por ejemplo, servicios de verificación de capacidad crediticia del consumidor a compañías fintech o herramientas de gestión de identidades (como KYC) a bancos más pequeños, a fin de habilitar su negocio. En algunas áreas, como la de la exportación de datos de pequeñas empresas a aplicaciones contables, estas integraciones ya existen desde hace tiempo, aunque solían ser personalizadas y limitadas.

En cambio, ahora estamos yendo hacia un mundo donde estos tipos de interfaces serán estándares, y el intercambio de información será la regla en vez de la excepción negociada.

En base a la combinación de la normativa, las expectativas de los clientes y la tecnología mejorada, podemos observar una proliferación de casos de uso en materia de Banca Abierta. La API denominada Bank Account Starter de Capital One permite a los consumidores presentar solicitudes, compartir información básica y abrir una caja de ahorro de manera rápida y sencilla desde el sitio web de un tercero.<sup>10</sup> Todas las API abiertas del BBVA están comercialmente disponibles para sus clientes de España a cambio de una tarifa. Por ejemplo, un cliente de una tienda minorista puede financiar una compra

utilizando un préstamo del BBVA con solo clicar el botón de préstamos incluido en la pantalla de pago de la tienda minorista.<sup>11</sup>

Mastercard también ha desagregado de manera agresiva sus servicios de tarjeta en una enorme cantidad de API componentes, incluso un servicio de tokenización que alimenta el negocio Braintree de Paypal para los comerciantes.<sup>12</sup> La red estadounidense Zelle<sup>SM</sup> de pagos entre personas (que procesó más de 60 millones de transacciones en el tercer trimestre de 2017) está usando varias API para atomizar y reagrupar elementos de pago, para luego volver a venderlos a los bancos participantes.<sup>13</sup>

Para los clientes de negocios, el U.S. Bank está incorporando su aplicación Accounts Payable Optimizer en la plataforma contable Sage Live, lo que brinda un análisis del flujo de capital para ayudar a los clientes de pequeñas y medianas empresas de Sage en los EE. UU. y Canadá a maximizar su capital circulante y gestionar su flujo de capital en tiempo real.<sup>14</sup> Estos son solo algunos ejemplos de cómo los bancos están generando una mayor lealtad de sus clientes y nuevos negocios mediante la exportación de información y servicios. En base a estos ejemplos, queda claro que ya no hay ninguna posibilidad de regresar a un ecosistema protegido.

## Asociaciones salientes

Una integración más fácil de los productos bancarios con los servicios de terceros también puede ayudar a los bancos a extender el alcance de sus servicios de distribución al asociarse con organizaciones que tienen una base de clientes leales. En los EE. UU., CBW es un pequeño banco regional de Kansas que ahora está dirigido por un ex ingeniero de Google. Ofrece alrededor de 500 API y ya tiene 140 socios externos, lo que amplía el modelo de negocios de CBW mucho más allá de lo que podrían haber logrado los pequeños bancos regionales tradicionales.<sup>15</sup> Es probable que muchas de esas 500 API nunca se utilicen, pero quizás una de ellas se transforme en una historia de éxito omnipresente como Google Maps, lo que generará una alta demanda de otras API y el surgimiento de nuevos modelos de negocios todavía desconocidos. Vale la pena recordar que Uber, Lyft y todo el modelo de negocios que permite compartir viajes surgió gracias a que Google publicó su API denominada Map.

En el Reino Unido, gracias a su asociación con la Oficina de Correos, el Bank of Ireland ofrece acceso a más de 2,4 millones de clientes a todo lo imaginable, desde cajas de ahorro y préstamos hasta compraventa de moneda extranjera, tarjetas de crédito e hipotecas, en más de 11.000 sucursales de la Oficina de Correos.<sup>16</sup> Desde la perspectiva de los clientes, están realizando operaciones bancarias con la Oficina de Correos; cuando en realidad el proveedor es el Bank of Ireland, que utiliza asociaciones con terceros para hacer crecer su balance fuera del mercado interno.

A medida que la tecnología mejore y las interfaces se estandaricen, será más fácil para muchas más entidades no bancarias rentabilizar el alcance de

su capacidad de distribución y la confianza de sus clientes mediante la asociación con un banco tradicional. En este tipo de modelo, el desafío para los bancos será mantenerse como el socio preferido en vez de ser un mero proveedor de productos básicos.

## ¿Cómo tener éxito en el mercado saliente?

Al igual que en el caso de los mapas, las ayudas de navegación y los mejores diseños de navíos que los comerciantes holandeses debieron producir como ayuda para navegar por mares desconocidos, los bancos deben realizar inversiones que les permitan sacar provecho de las oportunidades de exportación.

A medida que habiliten los modelos de negocios de otras compañías, deberán evitar transformarse en proveedores de productos básicos y quedar ocultos tras la cortina de transacciones comerciales, como en el caso de las aplicaciones de Starbucks y Uber que automatizan los pagos y los ocultan de la vista de los clientes. En los EE. UU., 8 millones de clientes ahora pagan a través de la aplicación de Starbucks, lo que representa el 30 por ciento de todas las transacciones de esta empresa gigantesca en las tiendas de los EE. UU. Sin embargo, la tarjeta a la que se le imputan dichos pagos nunca aparece en la aplicación.<sup>17</sup> En el ámbito de las tiendas minoristas, decenas de miles de usuarios se están registrando a diario en la aplicación Walmart Pay, en comparación con los miles de usuarios que existían cuatro o cinco meses atrás, y en este momento, está muy cerca de superar a Apple Pay en materia de pagos móviles en los EE. UU.<sup>18</sup> Queda claro que el valor ya no reside en la propiedad de las relaciones de pago sino en la plataforma que los clientes utilizan para interactuar.



## Abierto ahora: modelos de negocios bancarios más aptos para la exportación

De los cuatro arquetipos bancarios que Accenture identificó como modelos exitosos de bancos en la era digital, dos son los más aptos para sacar provecho de la Banca Abierta saliente<sup>19</sup>:

- Los **asesinos de categoría digital** pueden tornarse omnipresentes y crear una marca que sea la mejor de su clase, valorada por las personas e imposible de imitar por la competencia. Algunos ejemplos son PayPal, Square®, Quicken Loans®, Rocket Mortgage® y Betterment. En el caso de los bancos establecidos, crear asesinos de categoría puede ser una manera de abrirse más rápidamente. Luego, pueden concentrarse en migrar el resto del banco hacia dicho modelo con el paso del tiempo o en crear una cartera vinculada de dichas ofertas que comience a replicar una oferta bancaria integral tradicional.
- Los **proveedores de servicios públicos**, como BNY Mellon y ClearBank®, pueden maximizar su alcance si trabajan entre bambalinas y se concentran en lograr que sea muy fácil trabajar con ellos y conectarse a sus plataformas. En un mundo más fragmentado, habrá más socios que busquen aprovechar las capacidades de terceros. Ser el proveedor a gran escala y de bajo costo de dichos servicios podría convertirse en una atractiva estrategia de crecimiento.

No queda claro si los bancos son los candidatos con más posibilidades de triunfar en el ámbito de agregación de información. Al intentar actuar como agregadores de información, los bancos deberán diferenciarse de los servicios que ya ofrecen otras compañías como Sofort, Yodlee y Moven.

La investigación de Accenture muestra que es muy poco probable que los consumidores de entre 55 y 64 años utilicen los servicios de agregación. Más de la mitad de ellos indicó que no confiarían en nadie para que se encargue de agregar información de su cuenta.<sup>20</sup> Para este grupo, es posible que exista una gran oportunidad para que los bancos se transformen en una entidad confiable a cargo de agregar información.

Si hacemos una comparación con lo manifestado por las personas de entre 18 y 24 años, el 85 por ciento confiaría en un tercero para que se encargue de agregar sus datos bancarios. Más del 50 por ciento de las personas encuestadas con cuentas en cuatro bancos probaría los servicios de agregación, aunque estos deberían agregar valor de manera muy evidente para que se los siga utilizando. Incluso antes del lanzamiento oficial de la PSD2 en Europa, vimos al HSBC en el Reino Unido intentar beneficiarse gracias a una adopción temprana utilizando su servicio de agregación de cuentas<sup>21</sup>. Otros grandes bancos en el Reino Unido están considerando cómo responder a esto.

Sin embargo, todavía queda por ver si la transparencia total de las cuentas y la facilidad para compartir información (en vez de recurrir a la técnica de screen scraping) crea un pelotón de fusilamiento circular que reduce la rentabilidad de la industria al alentar a los bancos a buscar los saldos pasivos de la competencia con ofertas de consolidación agresivas y una política de precios holística. De igual manera, todavía queda por ver si el alcance de la agregación de información provista por los bancos en relación con empresas nativo-digitales será lo bastante atractiva para los millennials.

El mismo desafío también aplica para los servicios de iniciación de pagos de conformidad con la PSD2. Como PayPal ya está ofreciendo el servicio One Touch para realizar pagos y Visa y Mastercard están tratando de implementar opciones de pago electrónico más rápidas, es poco probable que factores como la comodidad de los clientes y la experiencia del usuario sean la razón que los lleve a usar un nuevo servicio de iniciación de pagos. Es mucho más probable que los comerciantes se asocien con los bancos para eludir las redes de tarjetas existentes y hallar maneras más económicas para aceptar pagos por débito en línea y mejorar la experiencia de los clientes mediante servicios como reembolsos más sencillos. Aun así, para incentivar a los clientes a utilizar nuevos servicios de iniciación de pagos, algunos de los ahorros de los comerciantes deberán transferirse al usuario final.

Sin estos incentivos económicos, existe la posibilidad de que la PSD2 y la iniciación de pagos de terceros no satisfagan las expectativas, ya que los clientes no encontrarán ninguna razón convincente para cambiar, en especial si un sistema de autenticación de dos factores muy seguro genera una experiencia engorrosa para los clientes en comparación con las alternativas disponibles actualmente.

Esto también nos lleva a considerar si es más probable que el crecimiento en la Banca Abierta saliente sea impulsado por la colaboración o la regulación. Tengamos en cuenta que el crecimiento de iDEAL en el mercado de pago de facturas de Holanda fue el resultado de una colaboración para brindar una mejor experiencia a los clientes en vez de una respuesta a una obligación regulatoria. Si bien la mayor parte del foco durante los próximos 18 meses se pondrá en ver cómo los consumidores de Europa reaccionan ante el resultado de las regulaciones de la Banca Abierta, es posible avanzar más rápido en mercados donde la tendencia a ser más abiertos esté impulsada por presiones competitivas y donde existan menos limitaciones y normas relativas a la manera en que ocurrirá.

# COMERCIO ENTRANTE: AL ALCANCE DE LA MANO

La otra dirección del comercio en el mundo bilateral de la Banca Abierta son las importaciones. Aquí es donde los bancos pueden incorporar fácilmente a sus ofertas las características de productos y servicios de terceros asociados, que pueden abarcar desde datos (como calificaciones crediticias gratuitas) hasta recompensas financiadas por el comerciante y una red de tarjetas que ofrezca un interruptor de “encendido/apagado” que las aseguradoras puedan incorporar a sus aplicaciones móviles con gran facilidad. En la actualidad, varias empresas ya ofrecen estos servicios, pero pocos bancos han incorporado el espectro total de estas capacidades en sus ofertas. Si lo hicieran, podrían mejorar rápidamente el servicio personalizado de atención al cliente, aumentar la lealtad de los clientes, generar nuevas comisiones y reducir los costos operativos del banco. Para los bancos, este flujo de importaciones presenta una doble oportunidad:

## ¿Cómo agregar productos y servicios bancarios que los bancos no quieren ofrecer, no pueden ofrecer o no pueden ofrecer tan eficientemente como los demás?

Todos los bancos toman decisiones en relación al perfil de riesgo que quieren tener, los productos que desean ofrecer y los clientes que van a atender en base a dicho perfil. Gracias a la capacidad de importar e incorporar productos de terceros, los bancos pueden ofrecer productos de préstamos, seguros y transferencias de dinero sin necesidad de incurrir en riesgos indeseados.

JPMorgan Chase está utilizando su asociación con OnDeck para ofrecer sus servicios de préstamos en línea a pequeñas empresas, lo que les brinda acceso a préstamos rápidos que no desean que figuren en su balance.<sup>22</sup> Los bancos también tienen la oportunidad de participar aún más en dicho crecimiento ofreciendo las líneas de financiamiento al por mayor que estos socios requieren. En el Reino Unido, el nuevo banco Starling Bank se asoció con Transfer Wise, la plataforma de pagos del mercado cambiario minorista, para ofrecer a los clientes de Starling Bank acceso directo de la aplicación al servicio de TransferWise.<sup>23</sup> Estas ofertas mejoradas pueden dotar a los bancos de una apariencia abierta e innovadora al ofrecer los mejores productos de su clase sin socavar la economía de los préstamos y los depósitos que son la base de su negocio. La capacidad de importar productos de terceros con gran facilidad también aumentará el ritmo metabólico de los bancos tradicionales. Las mejores API se crean rápido y muy a menudo. Por lo tanto, lanzar un producto bancario al mercado, por ejemplo, una nueva tarjeta de crédito, ya no requiere de 9 a 18 meses. Los bancos deberían poder, por ejemplo, tomar una API de préstamos de venta para una promoción de temporada y lanzar el producto al mercado en unas pocas semanas o incluso unos pocos días, y todo esto sin que dicha oferta esté necesariamente sujeta a las capacidades de atención al cliente, el balance o los sistemas del banco. Esto requiere una mentalidad muy diferente a la de hoy en día, es decir, una mentalidad que sea crucial para el éxito en esta nueva era de la Banca Abierta.

## ¿Cómo agregar productos y servicios no bancarios como compras de bienes de consumo, productos para el hogar y para el automóvil y servicios de viajes?

Los bancos también pueden usar los aspectos de importación de la Banca Abierta para extender sus servicios más allá de los que los bancos ofrecen tradicionalmente y ampliar sus propuestas más allá de los servicios financieros para ofrecer una experiencia más completa a los clientes. La investigación de Accenture indica que el 48 por ciento de los consumidores desea que los bancos cumplan una función en el proceso de compra en el caso de productos no bancarios.<sup>24</sup> Al integrarse en áreas como la búsqueda de propiedades o la asociación con concesionarios para mostrar el inventario local, los bancos pueden vincular mucho mejor sus productos financieros con el proceso más amplio de toma de decisiones del cliente. Un buen ejemplo es el Commonwealth Bank en Australia, que desarrolló su negocio de hipotecas integrándose de manera agresiva a la búsqueda de propiedades.<sup>25</sup> En el mundo corporativo, su equivalente serían los servicios de información de negocios y una oferta de compra que monitoree la actividad de las transacciones y haga recomendaciones sobre las relaciones de los proveedores en base a dicho flujo. En muchos casos, los bancos también se aferran a las capacidades existentes que podrían presentarse directamente a los clientes con un bajo costo incremental.

Por ejemplo, la mayoría de los bancos que ofrecen programas de recompensas para viajes ya tienen acceso a un increíble poder de compra que podrían poner a disposición de los clientes que no forman parte del programa de tarjetas de crédito. Sin embargo, en todos estos casos, los bancos deben cuidar que el financiamiento o los servicios de transacción que ofrezcan sean lo bastante esenciales para asegurar una experiencia del cliente más amplia. Como se puede observar en el ejemplo de Starbucks, cuando el producto bancario es simplemente un habilitador de productos básicos, es muy fácil que los bancos desaparezcan detrás de la cortina de transacciones comerciales y pierdan relevancia y protagonismo.

### ¿Cómo reducir los costos facilitando la interacción con las compañías fintech?

La Banca Abierta también facilita a los bancos la capacidad de adoptar la amplia gama de oportunidades de productos y servicios que ofrecen las nuevas compañías fintech. Los grandes bancos suelen poder asociarse directamente con compañías fintech para aprender, experimentar y, a menudo, comprender cómo se crean servicios. Sin embargo, para los bancos más pequeños es difícil comprender cómo trabajar con compañías fintech de una manera tal que les permita seguir el ritmo al metabolismo de innovación de los jugadores más importantes de la industria.

Una manera de lograrlo es mediante proveedores bancarios centrales con entornos listos para usar que eliminen los riesgos relativos a la experimentación de los bancos con las nuevas ofertas. Fractal, por ejemplo, está creando Customer Genomics sobre la plataforma como un servicio denominada Fusion Fabric de Finastra, con el fin de que los bancos puedan utilizar el servicio de analytics del cliente como ayuda para llegar a nuevos clientes.<sup>26</sup> Además, Temenos ha creado un mercado para su plataforma bancaria central T24<sup>27</sup> que funcionará como una tienda de aplicaciones, lo que facilitará el acceso a un conjunto aprobado y estandarizado de nuevos servicios en base a una API lista para usar (similar a la manera en que los consumidores confían en las aplicaciones que descargan de la tienda de aplicaciones de Apple). Estas estructuras ayudarán a modificar los modelos de negocios de las compañías fintech del negocio al consumidor (B2C) o de negocio a negocio (B2B) a B2B2B o B2B2C, sacando provecho de las bases de clientes existentes de los bancos. Algunos bancos (quizá los nuevos como solarisBank) incluso pueden adoptar un enfoque de Banca Abierta al estilo de Amazon y ofrecer únicamente productos de terceros utilizando un enfoque total de negocios basado en una plataforma. A diferencia de los bancos establecidos, no tienen los riesgos de canibalización económica asociados con alejarse del suministro de productos y, por lo tanto, se pueden concentrar en ofrecer exclusivamente los mejores productos integrados de manera continua e intentar sacar provecho económico de este rol de orquestación.



### Abierto ahora: modelos bancarios destinados a la importación

De los cuatro arquetipos bancarios que Accenture identificó como modelos exitosos de bancos en la era digital, dos son los más aptos para sacar provecho de la Banca Abierta entrante<sup>28</sup>:

- Los **gerentes de relaciones digitales** pueden ampliar sus modelos de negocios para capturar más billeteras de sus clientes e integrarse en más transacciones, por ejemplo, el servicio Sunday Property Search and Digital Mortgage del Danske Bank de Dinamarca y la tienda de electrodomésticos del BBVA en España.
- Los **jugadores de plataformas** pueden permitir a los clientes ensamblar un conjunto completo de servicios financieros de primera línea asociándose con especialistas en cada área y brindando la capacidad de agregación y la capa social que se encuentra sobre ella. El Fidor Bank está intentando hacer esto en Alemania y también está ofreciendo su plataforma bancaria como un servicio para que otras personas puedan crear mercados de servicios financieros bajo su marca propia.

## ¿Cómo tener éxito en el mercado entrante?

El gran desafío para los bancos con ambiciones de comercio entrante es cómo lograr diferenciarse. El acceso a Google Maps, por ejemplo, ya no diferencia una aplicación. En cambio, los factores diferenciadores son las mesas de apuestas y un factor de higiene. En el mercado minorista, todos los centros comerciales parecen iguales en Dubai y Singapur, ya que los desarrolladores quieren tener las mismas marcas reconocidas a nivel mundial para atraer compradores sin asumir ningún riesgo en mercados locales que no gozan del reconocimiento de los clientes.

Los bancos deben trabajar mucho para encontrar factores distintivos para sus marcas dado que todos tienen los mismos productos listos para usar. La necesidad de diferenciarse del resto dará al marketing bancario el mismo nivel de importancia que la gestión de riesgos. La gran pregunta es: ¿qué factor realmente atraerá el compromiso de los clientes y la consolidación de las billeteras en relación con los bancos? Más allá de las hipotecas, ¿hasta dónde puede llegar una propuesta de financiamiento para aumentar el tráfico y capturar experiencias más completas de los clientes? ¿Tendrán éxito las plataformas no bancarias (independientemente de que ofrezcan café, viajes compartidos o intercambio de fotos)? ¿O podrá una innovación como los pagos móviles ser la base para integrar los programas de recompensas, el asesoramiento en materia de transacciones y una experiencia de pago sencilla que permita a los bancos mantener su conexión directa con sus clientes?

En definitiva, los bancos deben determinar en qué áreas pueden operar de manera creíble como jugadores de plataformas. Será todo un desafío, ya que la mayoría de los bancos son nacionales o regionales. En cambio, la mayoría de los jugadores de plataformas digitales, como Google, Facebook y Alibaba, son inherentemente globales. De igual manera, no queda claro si la oferta central de la banca será lo bastante atractiva para transformarse en una plataforma. Sin embargo, existen elementos muy relacionados con la banca que podrían serlo (por ejemplo, la gestión de identidades, la asesoría y la educación financiera, la propiedad de inmuebles y los ahorros). Para que los bancos tengan éxito como jugadores de plataformas, deberán deducir cómo sacar provecho del nuevo mundo de la Banca Abierta y de todas las oportunidades de importación y exportación que esta crea en un modelo de negocios más parecido a la visión de los comerciantes holandeses del siglo XVII.

# NOS GUSTE O NO, LA BANCA ABIERTA LLEGÓ PARA QUEDARSE

La decisión de abrir la economía japonesa hacia un conjunto más amplio de relaciones comerciales dejó de estar en manos japonesas el 8 de julio de 1853, cuando el Comodoro Matthew Perry de la Armada de los Estados Unidos ingresó a la Bahía de Tokio con una flota de buques de guerra. Perry exigió la firma de un tratado que permitiese el comercio con los Estados Unidos y, luego de 200 años de aislamiento, Japón empezó a reabrirse al resto del mundo.

¿Quién sabe qué habría pasado si Japón hubiese permanecido aislada del mundo? Lo único que sabemos es lo que efectivamente ocurrió: Japón se transformó en un motor económico mundial y en un innovador tecnológico sin perder su cultura distintiva. Si bien la intervención regulatoria relativa a la Banca Abierta puede llegar a ser tan molesta como las acciones del Comodoro Perry, al igual que en el caso de los japoneses, los bancos no tienen otra opción más que modernizarse y abrirse a un conjunto más amplio de relaciones comerciales. Se podría alegar que el Comodoro Perry de hoy en día son los entes reguladores europeos y los gigantes digitales que, en la actualidad, son las compañías más valiosas del mundo: Apple, Google, Amazon, Facebook y Alibaba entre tantas otras.

En este nuevo y valiente mundo, los bancos deben navegar por un mundo complejo de exportaciones e importaciones bilaterales y encontrar formas de inclinar las balanzas de la Banca Abierta hacia las oportunidades en vez de hacia las amenazas. Si lo hacen correctamente, los bancos podrán prosperar, fortaleciendo su marca y las franquicias de sus clientes, manteniendo una cultura definida y desarrollando el negocio mediante una colaboración abierta con el mundo que traspase los servicios financieros.

