



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA UN BANCO TRADICIONAL BAJO UN
CONTEXTO DE OPEN BANKING

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

BRUNO MAX VALENZUELA HERRERA

PROFESOR GUÍA:
RICARDO LOYOLA MORAGA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CLAUDIO ORSINI GUIDULGI
LORETO MARTÍNEZ GIMÉNEZ

SANTIAGO DE CHILE
2021

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: BRUNO MAX VALENZUELA HERRERA
FECHA: 26 DE MARZO DE 2021
PROFESOR GUÍA: RICARDO LOYOLA MORAGA

DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA UN BANCO TRADICIONAL BAJO UN CONTEXTO DE OPEN BANKING

La iniciativa de Open Banking surge en el año 2015 en Reino Unido y promueve que la información financiera de las personas pueda ser intercambiada entre entidades del mercado financiero, con el fin de aumentar la competencia y ofrecer productos y servicios a la medida de los usuarios.

En la presente investigación se busca identificar los desafíos y oportunidades para un banco tradicional bajo un contexto de Open Banking. Teniendo como objetivos específicos identificar actores relevantes en un esquema de Open Banking y establecer sus incentivos, realizar el análisis estratégico de un banco tradicional y elaborar una estrategia para enfrentar las oportunidades detectadas.

La metodología propuesta permite alcanzar cada uno de los objetivos planteados. En primer lugar, se realiza una investigación de mercado para conocer la situación actual del Open Banking a nivel global y luego desarrollar a partir de entrevistas a actores relevantes, un posible esquema de Open Banking para Chile. A partir de los resultados generados, se analiza estratégicamente a un banco tradicional y con ello, se formula una estrategia.

En este estudio se analiza a Banco Falabella, entidad presente desde el año 1998 en el mercado financiero chileno. Este corresponde actualmente al principal emisor de tarjetas de crédito del país, luego de su integración con CMR en el año 2018. Además, posee la quinta posición en la cantidad de colocaciones de consumo y es el pilar financiero del Grupo Falabella.

El Open Banking podría impactar las operaciones de Banco Falabella desde tres perspectivas: clientes, transformación digital y legislación. Clientes, la primera de ellas, corresponde a personas que tendrán la oportunidad de elegir sobre una mayor oferta productos de distintas entidades, lo que aumentará la competitividad del rubro. La segunda perspectiva, transformación digital que se encuentra en desventaja frente a las capacidades de adaptación de una Fintech. Y, en tercer lugar, la legislación que puede forzar a ser partícipe de la apertura de sus datos y con ello, perder ventajas competitivas.

Luego de la investigación de mercado realizada, se concluye como pronóstico para Chile, un modelo de Open Banking iniciado por el regulador y con una estandarización que permita la interoperabilidad entre las entidades financieras, el cual permitiría también lograr acuerdos comerciales con terceras partes y poder generar nuevas fuentes de ingresos para las entidades.

A partir de las oportunidades y amenazas detectadas sobre el Open Banking, junto a las fortalezas y debilidades de la empresa para enfrentarlo, la estrategia diseñada considera cuatro objetivos principales: desarrollar nuevos modelos de negocios basados en Open Banking, generar alianzas estratégicas con terceras partes, aumentar la penetración de aplicaciones móviles y mejorar la retención de clientes digitales.

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi mamá Patricia y a mi papá Eric, inculcarme la pasión por aprender y entregarme los valores que hoy me forman como persona. A mi hermano Agustín, por ser mi compañía y siempre confiar en mí.

A mi hermosa polola Paula, por motivarme a ser el mejor ingeniero y, sobre todo, una mejor persona. Por mostrarme que el mundo es más grande de lo que tenía pensado y que nuestros sueños se pueden cumplir.

A mis queridos amigos, Chris, Nacho, Andrés y Piero, quienes representan mi parte favorita de la universidad. En especial a Piero, por ser mi partner en la carrera y dar siempre lo mejor de sí.

Gracias a mis profesores, Ricardo, Claudio y Orlando, quienes llevaron adelante la dura misión de un proceso de titulación 100% online, siempre entregando la mejor disposición.

Tabla de Contenido

1.	Introducción.....	1
2.	Antecedentes Generales.....	2
2.1	Características de la Organización.....	2
3.	Justificación del problema.....	5
4.	Objetivos.....	7
4.1	Objetivo general.....	7
4.2	Objetivos específicos.....	7
5.	Marco Conceptual.....	8
5.1	Metodología MAC.....	8
5.2	Modelo de 8 bloques para un régimen de Open Banking.....	9
5.3	Planificación estratégica.....	10
6.	Metodología.....	13
6.1	Investigación de mercado Open Banking.....	13
6.1.1.	Diagnóstico de la situación actual.....	13
6.1.2.	Estimación del modelo en Chile.....	13
6.2	Diagnóstico de la institución.....	14
6.2.1.	Análisis estratégico de la institución.....	14
6.3	Formulación de la estrategia.....	14
6.3.1.	Elaboración de la estrategia.....	14
7.	Resultados esperados y alcances.....	15
8.	Investigación de mercado.....	16
8.1	Diagnóstico de la situación actual.....	16
8.1.1.	Mapa de actores.....	16
8.1.2.	Benchmarking internacional.....	21
8.2	Modelo de 8 bloques para Chile.....	23
8.2.1.	Entrevistas a Fintech.....	23
8.2.2.	Entrevistas a la banca.....	25
8.2.3.	Entrevistas a expertos.....	28
8.2.4.	Entrevistas al regulador.....	30
8.2.5.	Principales hallazgos.....	32
9.	Análisis estratégico de la empresa.....	35
9.1	Análisis externo.....	35
9.1.1.	Análisis del entorno general.....	35
9.1.2.	Análisis del entorno de la industria.....	38
9.1.3.	Análisis de competidores.....	40

9.1.4.	Principales hallazgos	43
9.2	Análisis Interno.....	45
9.2.1.	Recursos, capacidades y competencias centrales	45
9.2.2.	Análisis de la cadena de valor	48
9.2.3.	Principales hallazgos	50
9.3	Análisis situacional	51
10.	Elaboración de la estrategia.....	53
10.1	Cuadro de Mando Integral.....	53
10.1.1.	Perspectiva financiera.....	54
10.1.2.	Perspectiva del cliente	55
10.1.3.	Perspectiva interna.....	57
10.1.4.	Perspectiva de aprendizaje y conocimiento.....	59
10.2	Principales objetivos Open Banking	61
10.2.1.	Objetivos del FODA	61
10.2.2.	Iniciativas.....	65
11.	Riesgos y Recomendaciones	69
12.	Conclusiones.....	71
13.	Glosario	72
14.	Bibliografía.....	73
15.	Anexos.....	78
15.1	Anexos 1: Ingresos Banco Falabella 2014-2020.....	78
15.2	Anexos 2: Margen EBITDA Banco Falabella 2014-2020	78
15.3	Anexos 3: Bancos en Chile	79
15.4	Anexos 4: Fintech radar en Chile.....	79
15.5	Anexos 5. Set de preguntas a entrevistados.....	80
15.6	Anexos 6. Resumen de entrevistas.....	81
15.7	Anexos 7. Calificación App Banco Falabella	82
15.8	Anexos 8. Calificación App Fpay	83
15.9	Anexos 9. Estimación de Ingresos Open Banking Banco Falabella	84
15.10	Anexos 10. Costo de Objetivos FODA	86

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz de posibilidades, FODA.....	11
Tabla 2. Resumen de bancos competidores.....	41
Tabla 3. Análisis Situacional Banco Falabella, FODA.	51
Tabla 4. Perspectiva financiera Cuadro de Mando Integral.	54
Tabla 5. Perspectiva del cliente Cuadro de Mando Integral.....	55
Tabla 6. Perspectiva interna Cuadro de Mando Integral.	57
Tabla 7. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento Cuadro de Mando Integral.	59
Tabla 8. Resumen de principales objetivos.	61
Tabla 9. Resumen de iniciativas.	65
Tabla 10. Bancos en Chile.....	79
Tabla 11. Resumen de entrevistas Open Banking.....	81
Tabla 12. Tamaño de mercado bancario Reino Unido.	84
Tabla 13. Estimación de ingresos por Open Banking en Reino Unido.	84
Tabla 14. Participación Open Banking en el mercado bancario de Reino Unido.	85
Tabla 15. Estimación ingresos Open Banking para Banco Falabella.....	85
Tabla 16. Costo de objetivos FODA.	86

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama Corporativo Banco Falabella Chile.....	2
Ilustración 2. Participación de mercado según colocaciones de consumo.....	4
Ilustración 3. Ejemplo mapa de actores.....	8
Ilustración 4. Matriz de Poder e Interés.	8
Ilustración 5. Cinco Fuerzas de Porter.	10
Ilustración 6. Cuadro de Mando Integral. Kaplan y Norton (2000).....	12
Ilustración 7. Etapas de metodología.	13
Ilustración 8. Actores relevantes de un esquema de banca cerrada.	16
Ilustración 9. Actores relevantes de un esquema de Open Banking.	16
Ilustración 10. Matriz de Poder e Interés.....	19
Ilustración 11. Comparativo internacional esquemas Open Banking.	21
Ilustración 12. Comparativo internacional esquemas Open Banking, incluyendo Chile.	34
Ilustración 13. Cadena de valor de un banco.	48
Ilustración 14. Mapa Estratégico Cuadro de Mando Integral.....	53
Ilustración 15. Ingresos Banco Falabella años 2014-2020.....	78
Ilustración 16. Margen EBITDA Banco Falabella años 2014-2020.....	78
Ilustración 17. Finnovista Fintech Radar Chile 2019.....	79
Ilustración 18. Calificación App Banco Falabella Android.....	82
Ilustración 19. Calificación App Banco Falabella IOS.....	82
Ilustración 20. Calificación App Fpay Android.	83
Ilustración 21. Calificación App Fpay IOS.....	83

1. Introducción

El presente informe se enmarca bajo el objetivo de definir una estrategia para abordar los desafíos y oportunidades que tiene un banco tradicional en el mercado financiero chileno bajo un contexto de Open Banking.

El concepto de Open Banking busca que la información pública, agregada y transaccional de los usuarios, pueda ser intercambiada entre los distintos actores del mercado financiero bajo el consentimiento expreso de la persona, con el fin de promover mayor competencia entre los intermediarios y ofrecer productos y servicios a la medida de los usuarios.

Se han desarrollado a nivel internacional distintos esquemas de Open Banking. En Reino Unido se implementó la regulación para los 9 bancos más grandes del mercado, imponiendo la obligatoriedad de participación. En el caso asiático, la industria bancaria tomó el liderazgo e impuso un mercado guiado por la monetización de los datos sin tarifas limitadas. Una de las preguntas a resolver es ¿Cómo sería el Open Banking en Chile?

Para resolver este tipo de preguntas y lograr el cumplimiento del objetivo propuesto, se ha diseñado una metodología de tres capítulos. El primer capítulo llamado “Investigación de mercado” considera un análisis de la situación actual de Open Banking, para entender cuáles son sus actores relevantes y cuál es el estado de avance en otros países. Posteriormente se procede al levantamiento de información de fuentes primarias mediante la realización de entrevistas a actores relevantes del mercado financiero chileno, y con esto, se logra pronosticar un posible modelo de Open Banking para Chile.

En una segunda etapa, llamada “Diagnóstico”, se considera el análisis estratégico de la institución desde una perspectiva externa (que incluye el modelo pronosticado de Open Banking para Chile) para la identificación de oportunidades y amenazas, y una perspectiva interna que permite definir las fortalezas y debilidades del banco tradicional.

Posteriormente, en una tercera etapa de “Formulación” se define la estrategia y se establecen los objetivos a partir de la herramienta Cuadro de Mando Integral.

Las etapas de diagnóstico y formulación han sido aplicadas a Banco Falabella, entidad perteneciente a la industria bancaria chilena desde el año 1998, actualmente ocupa el quinto lugar en términos de colocaciones de consumo y es el principal emisor de tarjetas de créditos en el país, luego de su fusión con CMR en 2018.

Banco Falabella, actualmente, cuenta con una estrategia que está orientada a la digitalización de la organización, lo que puede ser complementado con las oportunidades que abre el Open Banking en el mercado. El presente informe, busca resolver cuál es la estrategia que debe abordar el banco.

2. Antecedentes Generales

2.1 Características de la Organización

Banco Falabella es una sociedad anónima cerrada, perteneciente a la industria bancaria chilena desde el año 1998. Surge a partir de la compra de la filial en Chile de ING Bank por parte de Falabella S.A [1]. Actualmente es la línea de servicios financieros del Grupo Falabella y se encuentra presente en Chile, Perú y Colombia, además de tener presencia en Argentina y México a través de su tarjeta CMR Falabella [2].

La organización tiene por misión: “Hacer posibles las aspiraciones de las personas, mejorar su calidad de vida y superar sus expectativas a través de una oferta integrada de servicios financieros, potenciada por los beneficios del "Mundo Falabella".

Junto a ello, su visión es “Ser la compañía preferida por las personas, generando relaciones de largo plazo a partir de:

- Ser líderes por nuestra transparencia, simplicidad y conveniencia.
- Atraer, desarrollar y motivar un equipo de excelencia, colaborativo y apasionado por los clientes.
- Ser valorados por nuestro aporte a las comunidades donde trabajamos”.

Tan importante como la misión y visión, la organización establece tres valores que fundamentan su operación. El primer valor es la transparencia, la cual propone “hablar al cliente mirándolo a los ojos”. El segundo valor es la conveniencia, lo que implica entregar más de lo que el cliente necesita y, por último, la simplicidad para facilitar la vida del cliente.

Para llevar adelante estas declaraciones, la organización distribuye sus primeras líneas de administración en 12 gerencias (*Ilustración 1*). Cada una de las gerencias responde a las necesidades tradicionales de un banco, como también, a las nuevas necesidades de los clientes. Se pueden identificar aquellas que están orientadas al funcionamiento neto de la compañía como lo son finanzas, operaciones, riesgo, planificación, asuntos legales y recursos humanos, mientras que aquellas como productos, medios de pago, canales y business intelligence están orientadas a hacer la vida del cliente más fácil, ofreciendo nuevos productos e interacciones que se ajusten a sus necesidades.

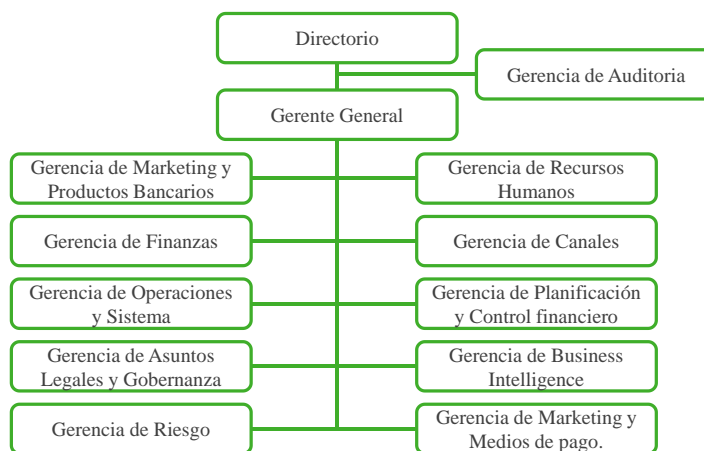


Ilustración 1. Organigrama Corporativo Banco Falabella Chile.

Al presente, Banco Falabella concentra su oferta de productos y servicios en personas naturales, siendo la mayor proporción de ellos, productos de consumo. Sus productos y servicios consideran cuentas corrientes, créditos, tarjetas de crédito, avances, seguros y manejo de inversiones. La adquisición de los productos, dependiendo del tipo, se puede realizar en toda la red de sucursales de tiendas Falabella, como también, en las propias sucursales del banco. A lo anterior, se suman el call center y sus canales digitales, correspondientes a la página web y la app de Banco Falabella.

A diferencia del resto de los bancos competidores, Banco Falabella es parte del Grupo Falabella y se ve beneficiado por su participación en el holding. Esta relación le permite tener acceso preferente a los clientes de los negocios de retail de Falabella, para ofrecer productos y servicios financieros. Un segundo punto de diferenciación es la tarjeta CMR, una tarjeta de retail financiero de mayor acceso, para aquellos segmentos que no pueden optar a tarjetas de crédito de otros bancos, abriendo espacio para clientes que otros bancos no pueden captar.

En la actualidad, Banco Falabella es el mayor oferente de tarjetas de crédito en Chile, con más de 2,5 millones de tarjetas con saldo. Por otro lado, su red física considera 160 sucursales y 387 cajeros automáticos a lo largo de todo el territorio nacional.

La organización se encuentra regulada por la nueva Ley de Bancos promulgada en enero de 2019 de acuerdo con los estándares internacionales establecidos en Basilea III.

Desde una perspectiva de resultados y a partir de los valores reportados por la organización [3] para los años 2014-2020, se logra apreciar que ha mantenido una tendencia de crecimiento año contra año hasta 2019, destacando el crecimiento de un 11,2% para el año 2016 y más recientemente de 4,5% para 2019. Sufre una caída en los ingresos totales de 13,6% en 2020 año contra año, motivo de la reducción de la cartera de créditos en un 16,1% por el aumento del riesgo durante la pandemia Covid-19.

Banco Falabella y CMR se fusionaron en el año 2018 [4], por lo que las variaciones recientemente presentadas, consideran los ingresos totales de los años previos como el equivalente a la suma de ingresos de ambas organizaciones. El detalle de los ingresos se presenta en Anexos 1.

Acompañado a los ingresos, es necesario revisar la capacidad de generación de flujos del negocio. El margen EBITDA de Banco Falabella se ha mantenido positivo entre 2014-2020 con un promedio del 25%, el cual incluso se ve beneficiado posterior a la integración con CMR, llegando incluso al 29,6%. El detalle del margen EBITDA para el periodo 2014-2020, se presenta en Anexos 2.

Al cierre de diciembre del año 2020, el banco logró ingresos acumulados por \$770.279 millones de pesos, con un margen bruto del 55,2% y un margen EBITDA del 27,4%. [5]

Tal como se aprecia en la *Ilustración 2*, la participación de mercado de Banco Falabella respecto al total de colocaciones de consumo del sistema corresponde al 12,5%, siendo superada por Banco Santander, Banco de Chile, Banco BCI e Itaú Corpbanca.

PARTICIPACIÓN / COLOCACIONES CONSUMO

Diciembre 2019

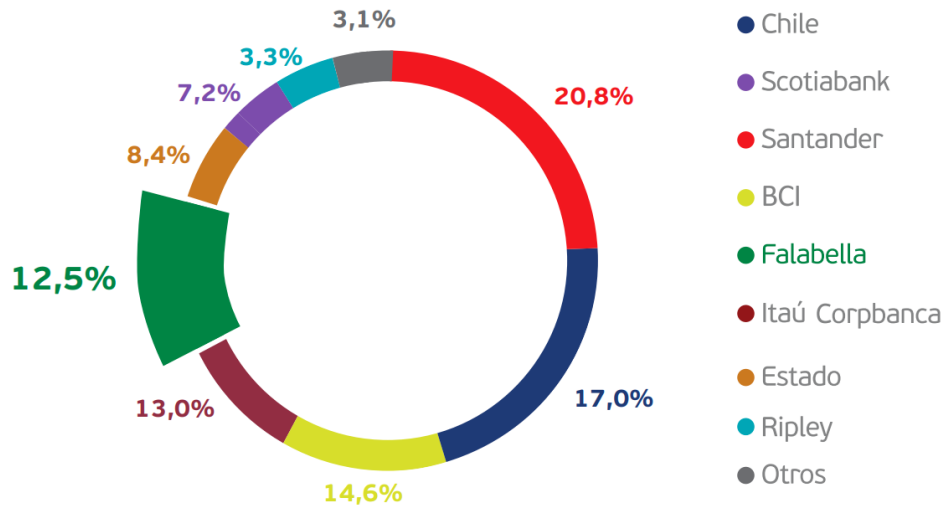


Ilustración 2. Participación de mercado según colocaciones de consumo.

Memoria anual Banco Falabella 2019.

3. Justificación del problema

Para entender el problema u oportunidad a enfrentar es necesario entender qué es el Open Banking. El concepto de Open Banking busca que la información pública, agregada y transaccional de las entidades financieras (y de otros participantes del sistema financiero), así como de los usuarios, pueda ser intercambiada, con el fin de promover mayor competencia entre los intermediarios y ofrecer productos y servicios a la medida de los usuarios. [6]

El desarrollo de este concepto comenzó en UK en el año 2015 con la meta de desarrollar un modelo que estableciera las bases para el intercambio de datos en el mercado financiero. Si bien es un concepto relativamente nuevo y aún no presente en Chile, se encuentra vigente en otros países como Singapur, Australia, Hong Kong, Nueva Zelanda, Japón, México, India, USA, recientemente en Brasil y a nivel continental en Europa.

A partir de este nuevo modelo se abre espacio para nuevos competidores que buscan entrar al mercado como son las Fintech. Desde la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) [7] sostienen que este mercado tiene el potencial de:

- Expandir oportunidades de financiamiento PYME.
- Mejorar alternativas de ahorro a personas.
- Generar mayor competencia en el mercado financiero.
- Constituirse en una fuente de exportación de servicios financieros.

Desde el informe “Inclusión Financiera en Chile, Fintech y Open Banking” [8], realizado por País Digital y Accenture, destacan que “las Fintech y Open Banking se posicionan como mecanismos para la inclusión financiera en nuestro país, con efectos directos e indirectos para las personas y empresas de menor tamaño”.

¿Están las condiciones para que sea aplicado en Chile? A partir de una visión preliminar, existen algunas variables que en conjunto crean las condiciones necesarias para su uso, ellas son la digitalización bancaria, las Fintech y las regulaciones legislativas.

En primer lugar, la digitalización bancaria ha avanzado a pasos agigantados en los últimos años, los clientes de la banca online llegaron a 11 millones en junio de 2019, con un crecimiento en torno de un 15% anual. La cantidad de transferencias electrónicas de fondos (TEF) se cuadruplicaron en los últimos 10 años y el 38% de cuentacorrentistas usa una aplicación de banca móvil. [9]. En 2020 y bajo la presencia de Covid-19, los clientes de la banca online llegaron a los 14 millones y la cantidad de transferencias electrónicas se duplicaron en los últimos dos años. [10]

De esta forma, la primera variable se valida como cierta. Las principales relaciones entre un banco y sus clientes son a través de medios digitales. Esto genera grandes cantidades de datos que se almacenan y utilizan de forma privada por cada institución.

En segundo lugar, están las Fintech. Durante los últimos tres años la industria Fintech en Chile ha duplicado el número de startups, pasando de 56 en junio de 2016 hasta alcanzar las 112 en junio de 2019, teniendo crecimientos del 33,9% y 49,3% año tras año. Actualmente las Fintech chilenas ya benefician a un número cercano de 4 millones de usuarios activos, con un monto transaccional mensual de aproximadamente US\$600 millones. [11][12]

Finalmente, están las leyes y regulaciones. En Chile se tienen las siguientes leyes que podrían ser partícipes en un esquema de Open Banking:

a) Portabilidad financiera:

La norma busca facilitar a las personas naturales y a las micro y pequeñas empresas, a cambiarse de proveedor de productos financieros con el fin de mejorar sus condiciones en cuanto a tasa de interés, plazos y utilidades. Esta ley fue promulgada el día 9 de junio de 2020. [13]

b) Anteproyecto de ley para regular instituciones de tecnología financiera:

Además de proponer los rubros Fintech a regular, el anteproyecto de ley explicita establecer la capacidad para el regulador de exigir el compartimiento de los datos por parte de las instituciones financieras y obligar que habiliten una interfaz de acceso remoto y automatizado (conocido como API) para facilitar el intercambio de información de los clientes, previa autorización de éstos. [14]

c) Proyecto de ley que regula la protección y el tratamiento de los datos personales y crea la Agencia de Protección de Datos Personales:

Indica que el tratamiento de datos personales se puede efectuar cuando la ley lo permita o el titular consienta expresamente en ello. Este proyecto de ley fue ingresado en marzo de 2017 y su estado actual es de Primer trámite constitucional. [15]

De estas tres leyes, se logra identificar que el propósito es regular los servicios de las Fintech y además entregar el poder a las personas sobre sus datos. Entonces, ¿Debiese estar un banco tradicional al tanto del Open Banking? A partir de las variables revisadas previamente, las condiciones para la aplicación de un régimen de Open Banking son favorables, lo que abriría espacio al mercado financiero nuevos competidores como las Fintech. ¿Querrán los bancos más competidores?

Si bien es necesario revisar los intereses y motivaciones a nivel general del mercado, ¿Por qué es relevante para un banco tradicional como Banco Falabella?

Siendo un banco de personas que se encuentra en pleno desarrollo de transformación digital y regulado por ley, es afectado desde tres perspectivas: personas, digitalización y regulación.

- Las personas son el foco del banco, y precisamente el Open Banking abre espacio para que este mercado sea mayormente competitivo, lo que haría potencialmente hacerlo perder su posición de no adaptarse a este nuevo modelo.
- Las empresas físicas deben transformarse a lo digital, comparado con otros bancos tradicionales que están en la misma situación. Sin embargo, al ser comparado con una Fintech ¿Tiene las mismas capacidades de adaptación?
- En el caso de que el Open Banking sea instaurado bajo un esquema regulatorio que aplique directamente a los bancos, Banco Falabella deberá operar conforme a la regulación, esté alineada o no a sus intereses.

Frente a esto, surge el desafío de identificar las oportunidades y amenazas que tiene un banco tradicional bajo Open Banking y preparar una estrategia para enfrentarlo.

4. Objetivos

El desarrollo del proyecto tiene como foco el cumplimiento del objetivo general, para ello, se han definido también una serie de objetivos específicos que integralmente componen el objetivo mayor.

4.1 Objetivo general

Reconociendo al Open Banking como una inminente oportunidad de desarrollo en el mercado financiero del país, el objetivo general de la tesis es “Definir una estrategia para abordar los desafíos y oportunidades que tiene un banco tradicional en el mercado financiero chileno bajo un contexto de Open Banking”.

4.2 Objetivos específicos

Para el logro del objetivo propuesto se definen cuatro objetivos específicos que se deben cumplir para satisfacer el objetivo general, ellos son:

- 1) Identificar actores relevantes en un esquema de Open Banking.
- 2) Indagar y establecer los incentivos asociados al Open Banking de los principales actores de cambio.
- 3) Definir la situación actual del banco tradicional frente a una situación de Open Banking.
- 4) Elaborar una estrategia para enfrentar las oportunidades detectadas.

5. Marco Conceptual

Dentro del marco conceptual, en el desarrollo de la investigación se aplicará la Metodología MAC, el Modelo de 8 Bloques para un régimen de Open Banking y herramientas de Planificación Estratégica como 5 Fuerzas de Porter y el mando de control Cuadro de Mando Integral.

5.1 Metodología MAC

El Mapeo de Actores Claves a través del uso de esquemas para representar la realidad, permite analizar cómo los actores se articulan y relacionan en un contexto dado, entendiendo sus acciones, por qué están en el territorio y sus perspectivas de futuro próximo (*Ilustración 3*). Se utilizará como guía el documento “El mapeo de actores claves” de Esteban Tapella (2007). [16]

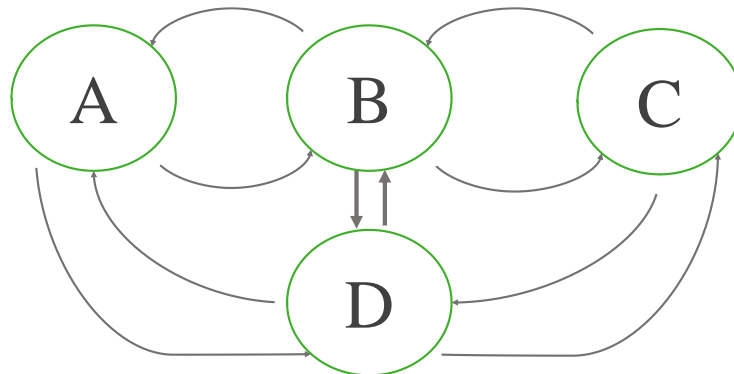


Ilustración 3. Ejemplo mapa de actores.

Elaboración propia.

Los pasos a seguir son identificar los actores, establecer las relaciones entre ellos y luego describir uno a uno sus objetivos y funciones. Posteriormente, se realiza la Matriz de Poder e Interés (*Ilustración 4*) con el fin de plantear hipótesis sobre la posición que tiene cada actor frente a un posible problema o proyecto, logrando identificar cuáles de ellos son actores de cambio y cuáles no, esto permite ponderar su participación dentro del proyecto.

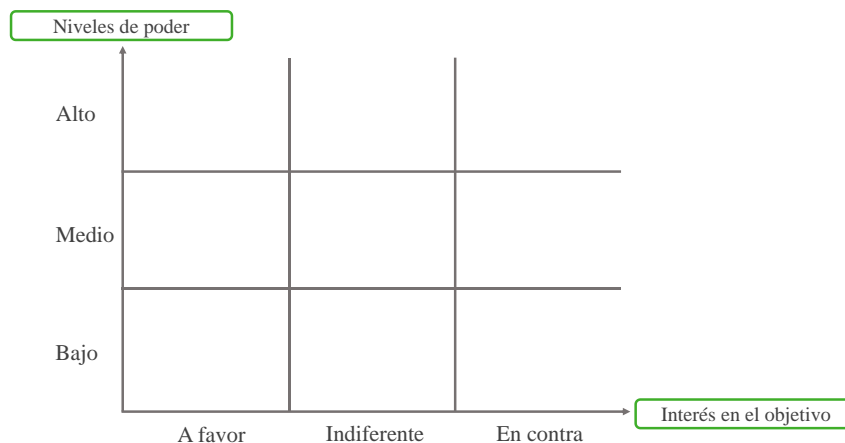


Ilustración 4. Matriz de Poder e Interés.

Elaboración propia.

5.2 Modelo de 8 bloques para un régimen de Open Banking

Este modelo ha sido desarrollado por la consultora especializada en transacciones digitales, INNOPAY [17] y publicado en el Open Banking Report 2019 desarrollado por The Paypers [18], consiste en la definición de las 8 variables que se deben considerar para un esquema de Open Banking, ellas son:

- 1) Iniciador: ¿Quién inicia el proceso de Open Banking?
- 2) Aplicación: ¿Qué partes deben iniciar o ser parte del proceso?
- 3) Estandarización: ¿Debe ser la estandarización de interfaces, consentimientos y seguridad parte del marco legal?
- 4) Alcance de los servicios: ¿Qué servicios están abiertos para las terceras partes?
- 5) Temporalidad: ¿Cuándo entrará en vigor la regulación?
- 6) Modelos comerciales: ¿Quién asume los costos del Open Banking?
- 7) Seguridad y accesibilidad: ¿Qué estándar de seguridad se debe aplicar?
- 8) Licencias para terceros: ¿Hay algún proceso para transformarse en una tercera parte?

Algunas de las variables que no logran ser explicadas por sí solas son Alcance de los servicios y Modelos comerciales.

Alcance de los servicios busca especificar el tipo de datos permitidos para compartir entre las instituciones financieras [19], ellos pueden ser:

- Proporcionados por el usuario: son aquellos originados con anterioridad a la relación entre usuario y tenedor de información. Por ejemplo, Nombre, rut, antecedentes sociales, datos necesarios para abrir una cuenta corriente, etc.
- Transaccionales: son aquellos datos generados a partir de las interacciones entre un usuario y un comercio o tenedor. Por ejemplo, registro de transferencia de fondos, órdenes de pago al contado o en cuotas, cartolas de cuentas bancarias, etc.
- Enriquecidos por el tenedor: son aquellos datos individuales generados por el tenedor a través del análisis de los datos proporcionados por el usuario y datos transaccionales. Por ejemplo, perfiles de preferencia de consumo, informes de riesgo, informes de evaluación crediticia, etc.
- Agregados: son aquellos datos anonimizados relacionados con operaciones realizadas por las distintas entidades. Corresponde a información estadística. Por ejemplo, tipos de productos bancarios, tipos de cuentas bancarias, tipos de créditos, etc.
- Contractuales entre usuario y tenedor: son aquellos datos sobre las condiciones acordadas entre tenedor y usuario respecto al uso de los productos y servicios pactados. Por ejemplo, tasas de interés, comisiones, CAE y beneficios asociados a cuentas corrientes.

Desde la variable Modelos Comerciales, se busca analizar la posibilidad de generar ingresos en función del compartir información. Por ejemplo, cobrar por dato solicitado a la institución. En mayor profundidad, algunas preguntas relevantes a resolver son: ¿Se puede cobrar? ¿Qué precio por cada tipo de dato? ¿Cuál es el precio máximo?

5.3 Planificación estratégica

El concepto de planificación estratégica corresponde al desarrollo de estrategias que permitan desarrollar ventajas competitivas a partir de oportunidades y amenazas externas, complementadas con las fortalezas y debilidades internas.

Desde el libro “Gestión de empresa: con una visión estratégica” de Arnorldo C.Hax y Nicolás Majliuf. (1996) [20], se utiliza como guía la metodología planteada en la Parte II: Estrategia a nivel de negocios, conformada desde el capítulo 3 al capítulo 7. En particular, se utilizan los capítulos 5: Análisis del medio externo a nivel del negocio, 6: Escrutinio interno a nivel de negocio y 7: Desarrollo de la estrategia del negocio.

Una herramienta relevante para incluir en el análisis externo propuesto por los autores es el análisis de las 5 fuerzas de Porter (*Ilustración 5*). Este análisis permite identificar de manera directa el poder de la empresa por sobre otros stakeholders, como también amenazas de nuevos entrantes al mercado y de productos sustitutos.



Ilustración 5. Cinco Fuerzas de Porter.

Elaboración propia.

Una vez realizados el análisis externo e interno de la organización, se aplica la matriz FODA. La matriz considera por un lado las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis externo, mientras que, por el otro, considera las fortalezas y debilidades de la organización detectadas en el análisis interno.

Ya definidas e identificadas las cuatro variables, se pueden establecer las distintas estrategias para cada uno de los cuadrantes conformados al cruzar las perspectivas externas e internas. Gráficamente se presenta en la *Tabla 1*.

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<ul style="list-style-type: none"> Son los puntos fuertes internos 	<ul style="list-style-type: none"> Son los puntos débiles internos
Oportunidades (O)	<p>Estrategia FO</p> <p>Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y oportunidades detectadas</p>	<p>Estrategia DO</p> <p>Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y oportunidades detectadas</p>
Amenazas (A)	<p>Estrategia FA</p> <p>Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y amenazas detectadas</p>	<p>Estrategia DA</p> <p>Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y amenazas detectadas</p>

Tabla 1. Matriz de posibilidades, FODA.

Elaboración propia.

Posteriormente definidas las estrategias provenientes del FODA, se aplica la metodología de gestión estratégica conocida como Cuadro de Mando Integral, para ello, se utilizará como apoyo el libro “El cuadro de mando integral: the balanced scorecard” de Robert S. Kaplan y David P. Norton (2009) [21], en particular los capítulos 3 al capítulo 8 que corresponden en detalle al análisis de las perspectivas financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento.

El Cuadro de Mando Integral es un marco creado para integrar indicadores derivados de la estrategia, teniendo el mayor poder cuando se utiliza como sistema de gestión. Su uso puede ser destinado a:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

Además, se integrará una visión de impacto al entorno, basado en el paper “Sustainability management with the Balance Scorecard” de Thomas Bieker (2003). De esta forma, se logra alinear la estrategia de la empresa con objetivos que generen impactos positivos a la sociedad. [22]

En la *Ilustración 6*, se presentan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral y la pregunta que responde cada una de ellas para la elaboración de objetivos, indicadores, metas e iniciativas.



Ilustración 6. Cuadro de Mando Integral. Kaplan y Norton (2000).

Elaboración propia.

6. Metodología

Con el fin de resolver los objetivos declarados en base al marco conceptual propuesto, se ha definido una metodología de dos partes. La primera parte, busca resolver la situación actual del Open Banking en Chile de manera independiente a la organización, para luego utilizar los resultados obtenidos en etapa siguiente. Luego, la segunda parte, consiste en realizar un diagnóstico de la organización, para posteriormente definir una estrategia que permita enfrentar las oportunidades y amenazas detectadas.

Cada etapa de la metodología es desarrollada de forma individual por el estudiante.

La metodología propuesta para el desarrollo de la investigación es la siguiente:

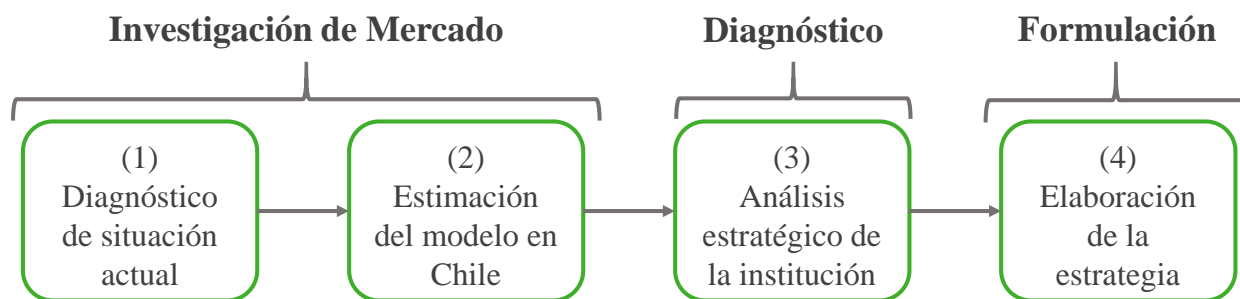


Ilustración 7. Etapas de metodología.

Elaboración propia.

6.1 Investigación de mercado Open Banking

La primera etapa de la metodología considera un estudio destinado exclusivamente al Open Banking a nivel global del esquema, no desde la perspectiva de una entidad específica.

6.1.1. Diagnóstico de la situación actual

En primera instancia es necesario conocer los actores relevantes del Open Banking, siendo resuelto a través de la realización de la metodología MAC presentada anteriormente. Consecutivamente, se realiza un benchmarking internacional a nivel de países basado en el modelo de 8 bloques.

Las fuentes de información para esta sección corresponden a la participación en webinars gratuitos, y levantamiento de información secundaria disponible abiertamente de forma online.

6.1.2. Estimación del modelo en Chile

A partir del mapa de actores y el modelo de 8 bloques, se realiza el levantamiento de información orientado en las variables del modelo de 8 bloques. Para ello, se obtiene información de fuentes primarias, a través de la realización de entrevistas a los actores relevantes identificados.

La principal restricción de esta etapa corresponde a la aprobación por parte de los actores para ser parte de este estudio.

6.2 Diagnóstico de la institución

Una vez concretada la etapa anterior, se procede a realizar el diagnóstico de la organización. Para su desarrollo, se consideran los resultados obtenidos en la etapa de investigación de mercado.

6.2.1. Análisis estratégico de la institución

El análisis estratégico considera en primer lugar, los niveles externos e internos de la institución. Luego se sistematizan los resultados a través del análisis FODA.

6.3 Formulación de la estrategia

Esta tercera etapa propone la estrategia que debiese seguir la empresa para enfrentar las oportunidades y amenazas detectadas en la etapa anterior.

6.3.1. Elaboración de la estrategia

Considerando los objetivos actuales de la empresa se construye un Cuadro de Mando Integral, el cual permitirá tener una mirada global de la compañía y asegurar que no existan desvíos de la estrategia al integrar los nuevos objetivos provenientes del análisis FODA.

7. Resultados esperados y alcances

Al término del trabajo de investigación, siendo consistente con los objetivos planteados, se espera obtener los siguientes resultados:

- Un mapa de los actores relevantes para un esquema de Open Banking.
- Una estimación del modelo de 8 bloques para Chile, a partir de las perspectivas de los actores relevantes anteriormente identificados.
- Un análisis de la institución que permita identificar oportunidades y amenazas, junto a las fortalezas y debilidades de la organización, frente al Open Banking.
- La formulación de una estrategia con objetivos, indicadores, metas y responsables para enfrentar las oportunidades detectadas.

Cada uno de los resultados se fundamenta en la revisión del mercado internacional, como también, en la revisión de fuentes primarias para el escenario nacional.

Por otro lado, el alcance de este trabajo está orientado en resolver el caso particular de un banco chileno frente al Open Banking, lo cual no necesariamente permite generalizar sobre el resto de los competidores u actores del mercado financiero.

A su vez, la realización de análisis cuantitativos sobre costos y beneficios de la estrategia es limitada, ya que gran parte de los supuestos deben basarse en datos confidenciales que la organización prefiere no compartir.

Algunos aspectos relevantes que quedan fuera de este estudio son: un análisis exhaustivo de Fintech chilenas, análisis de integración de terceras partes a la banca y la creación de nuevos modelos de negocios basados en Open Banking.

8. Investigación de mercado

8.1 Diagnóstico de la situación actual

Esta primera parte de la investigación considera dos partes. En primer lugar, se identifican los actores relevantes para un esquema de Open Banking y luego, se presenta un benchmarking internacional sobre los distintos esquemas de Open Banking en el mundo.

8.1.1. Mapa de actores

En primera instancia, se ha logrado identificar a los actores que participan en un esquema de Open Banking, diferenciando sus relaciones en situación de banca cerrada y en Open Banking.

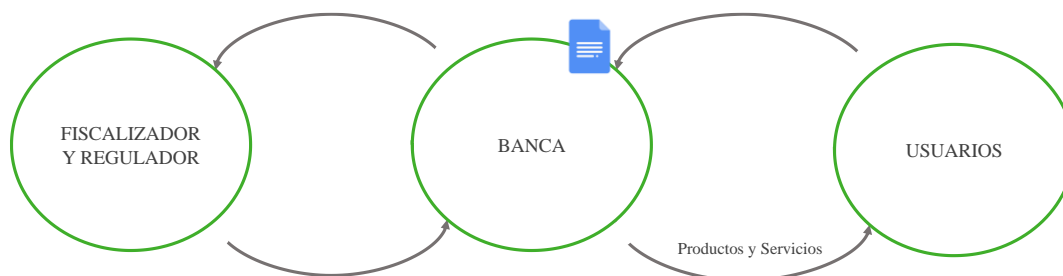


Ilustración 8. Actores relevantes de un esquema de banca cerrada.

Elaboración propia.

Tal como se presenta en la *Ilustración 8*, en un esquema de banca cerrada los usuarios proporcionan información a la banca para recibir a cambio diferentes productos y servicios. Este dato es de carácter confidencial y de uso exclusivo para el mismo banco. Sobre esta información, la banca crea modelos matemáticos que permiten reducir el riesgo y mejorar los productos a ofrecer para el usuario. Por otro lado, se encuentra el fiscalizador y regulador, quien exige a la banca las normas que debe cumplir y un reporte mensual de sus operaciones.

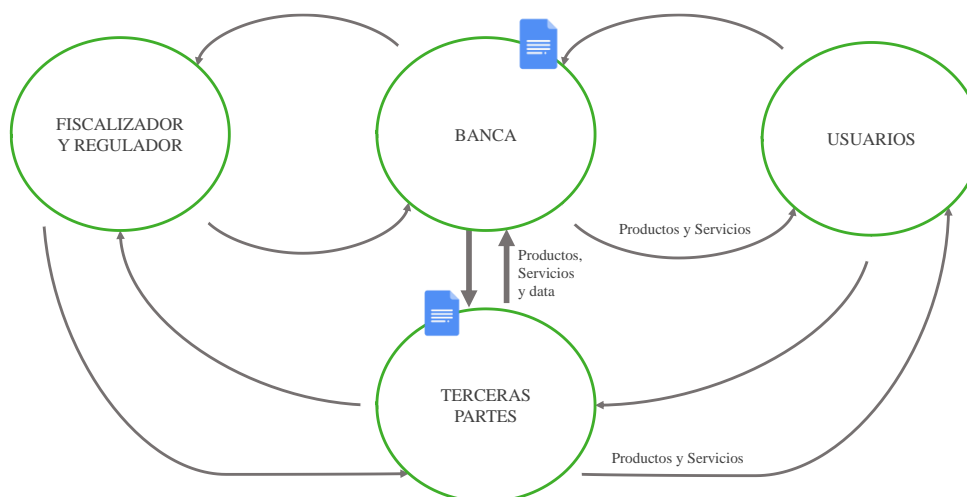


Ilustración 9. Actores relevantes de un esquema de Open Banking.

Elaboración propia.

En el caso de un esquema de Open Banking y como se presenta en la *Ilustración 9*, surgen nuevas relaciones orientadas a la integración de terceras partes dentro del mercado. Siendo lo más importante, la apertura de los datos que anteriormente era de uso exclusivo de cada entidad bancaria. De esta forma, las terceras partes pueden utilizar la información para crear nuevos productos y servicios, que anteriormente eran inexistentes para los usuarios.

Dado que se ha integrado a las terceras partes, el fiscalizador y regulador establece aquellos tipos de servicios que deben ser supervisados, normando en función de los productos o servicios que se prestan y no de forma transversal para los distintos tipos de terceras partes.

Con motivo de conocer en mayor profundidad a los actores relevantes, se describe a continuación, cada uno de ellos:

- 1) Fiscalizador y Regulador: En Chile corresponde a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) [23], el cual es un servicio público descentralizado y de carácter técnico con tres objetivos:
 - Velar por el correcto funcionamiento, desarrollo y estabilidad del mercado financiero.
 - Facilitar la participación de los agentes del mercado y promover el cuidado de la fe pública.
 - Velar porque las personas o entidades fiscalizadas, desde su iniciación hasta el término de su liquidación, cumplan con las leyes, reglamentos, estatutos y otras disposiciones que las rijan.

A su vez, posee cuatro funciones específicas:

- Supervisora: Control y vigilancia del cumplimiento de las normas legales, reglamentarias y administrativas.
- Normativa: Efectuar función reguladora mediante la dictación de normas o instrucciones propias para el mercado y las entidades que lo integran. Establece el marco regulador.
- Sancionadora: Aplicar sanciones frente al incumplimiento o violación del marco regulador como consecuencia de una investigación.
- Desarrollo y promoción: Promover diversas iniciativas para el desarrollo del mercado mediante la elaboración y creación de nuevos productos e instrumentos y la difusión de estos.

Los objetivos propuestos que guían cada una de sus funciones, se aplican en diferentes categorías del mercado financiero, ellas son:

- Entidades del mercado de valores
- Entidades de bancos e instituciones financieras
- Entidades del mercado de seguros
- Otros

Es importante recalcar que la Comisión para el Mercado Financiero inició sus funciones en diciembre de 2017, siendo la sucesora y continuadora legal de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) y de la Superintendencia de Compañías de Seguros, Sociedades Anónimas y Bolsas de Comercio.

Desde junio de 2019, es también la continuadora legal de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF). Permitiendo con esto, ser la entidad reguladora y supervisora del mercado financiero chileno, teniendo bajo supervisión más del 70% de los activos financieros del país [24]

- 2) Banca: De acuerdo con la definición de la CMF [25], los bancos son sociedades anónimas de giro exclusivo que “se dedican a recibir en forma habitual dinero o fondos del público, con el objeto de darlos en préstamos, descontar documentos, realizar inversiones, proceder a la intermediación financiera, hacer rentar estos dineros y en general, realizar toda operación que le permita la ley”.

Las funciones que desempeñan los bancos se clasifican en las siguientes categorías:

- Depósitos
- Transacciones
- Préstamos
- Asesoramiento
- Cambio de moneda
- Cajas de seguridad

Actualmente y de acuerdo con el Reporte Mensual de Información Financiera del Sistema Bancario de la CMF [26], existen en Chile 18 bancos, entre comerciales y de inversión. El detalle de las instituciones se presenta en Anexos 3.

- 3) Terceras Partes: Dentro de un esquema de Open Banking, las terceras partes dentro del mapa de actores corresponden a las Fintech. Según la definición presente en el Primer estudio Fintech en Chile: Desafíos y oportunidades [27], realizado en 2019 por la consultora EY, las Fintech son “organizaciones de alto crecimiento que combinan modelos de negocios innovadores y tecnología para permitir mejorar e irrumpir en la industria financiera”.

Según el modelo CLASSIC propuesto por los profesores Chuen y Teo, se logran identificar las siguientes características comunes:

- Customer Centric: Propuestas simples y fáciles de usar, enfocadas en necesidades diseñadas en torno a casos particulares de consumo y aspectos relevantes para el consumidor. Poseen un alto grado de compromiso del consumidor.
- Legacy Free: Sistemas hechos a medida y diseñados en torno a canales digitales. Tienen poco impacto de productos discontinuados, adquisiciones anteriores o pasivos regulatorios.
- Asset light: Baja base de activos fijos, creando un apalancamiento operativo significativo. El balance general frecuentemente es alquilado o subcontratado a otras partes.
- Scalable: La escalabilidad es incorporada en el modelo de negocio, aprovechando alianzas, distribución y simplicidad. Poseen bajo requerimientos de capital.
- Innovative: Innovación en todo el espectro, por ejemplo, nuevos modelos de negocio, productos y servicios y modelos de entrega.
- Compliance light: Modelo simples y desagregados que a menudo están diseñados para evitar la necesidad de autorización por parte de reguladores.

En Anexos 4 se presentan las Fintech identificadas en Chile para el año 2019 según Finnovista Radar.

- 4) Usuarios: Corresponden a personas y empresas que requieran productos o servicios financieros. Según el Informe de Inclusión Financiera 2019 [28] de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, integrada a la CMF en 2019, se tiene que el 97% de la población adulta tiene acceso a algún producto financiero, mientras que un tercio de la población tiene acceso simultáneo a productos de crédito, ahorro y administración del efectivo.

Desde la perspectiva de digitalización, los clientes de la banca online alcanzaron 11 millones en junio de 2019 y un 38% de los cuentacorrentistas usa una aplicación de banca móvil. [9] En 2020 y bajo la presencia de Covid-19, los clientes de la banca online llegaron a los 14 millones y la cantidad de transferencias electrónicas se duplicaron en los últimos dos años. [10]

Ya identificados los actores que componen un esquema de Open Banking y partir de hipótesis, se procede a la creación de la Matriz de Poder e Interés (*Ilustración 10*). Para su elaboración, y en función del rol que cumple cada actor, el estudiante propone hipótesis para cada uno de ellos.

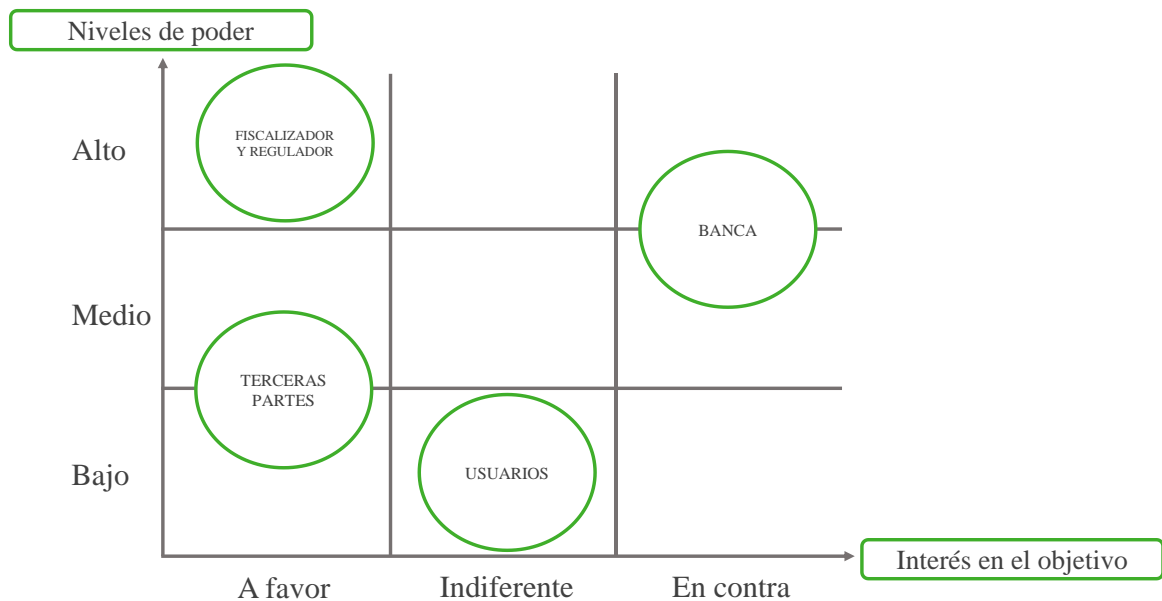


Ilustración 10. Matriz de Poder e Interés.

Elaboración propia.

El fiscalizador y regulador posee un alto nivel de poder debido a que a partir de sus funciones se despliega el funcionamiento del mercado financiero, definiendo incluso la operación de otros actores. Se establece una posición a favor frente al Open Banking, basado en su función de desarrollo y promoción.

En cuanto a la banca, su nivel de poder es medio – alto, poseedor de los datos y con una posición importante dentro del mercado financiero, siendo dependiente de las restricciones impuestas por el fiscalizador y regulador. A modo de hipótesis, se propone una posición en contra del Open

Banking, fundamentado principalmente por la entrada de nuevos competidores, apertura de información relevante para sus propios negocios, además de la creación externa de nuevos productos y servicios.

Respecto a las terceras partes, su operación, escalabilidad y nuevos modelos de negocios dependen estrechamente de la apertura de los datos, por lo que se encontrarían a favor del Open Banking. Por otro lado, siendo un actor relativamente nuevo y parcialmente regulado, su poder en este esquema es relativamente bajo-medio.

Finalmente, los usuarios no son capaces en este esquema de definir las reglas del juego e imponer su posición por sobre el resto de los actores, en este caso particular, se supone también un desconocimiento del Open Banking, resultando en un bajo nivel de poder e indiferencia en el objetivo.

8.1.2. Benchmarking internacional

Ya definidos los principales actores de un esquema Open Banking, es necesario entender los distintos modelos de Open Banking a nivel mundial. Para ello, se utiliza la tabla comparativa de Open Banking Report 2019, la cual se presenta a continuación:

		UK	EU	AUS	HK	SP	NZ	JP	MX	IN	US	BR
Iniciador	○ AC: Autoridad competente	AC	AC	AC								
	○ AM: Autoridad monetaria central	AM			AM			AM	AM	AM		AM
	○ IB: Industria bancaria					IB	IB	IB			IB	
Aplicabilidad	• Grandes bancos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	• Todos los bancos (también pequeños)	✓	✓	⚡	○	✓	⚡	✓	✓	✓	○	✓
	• Todas las instituciones financieras	○	○	⚡	○	○	○	○	✓	○	○	⚡
	• Industrias cruzadas	○	○	⚡	○	○	○	○	○	○	○	⚡
Estandarización	• Organizador: mercado(M) o regulador(R)	R	M	R	R	R	M	-	R	R	-	M
	• Nivel de estandarización	H	M	H	M	M	M	-	H	M	-	-
Alcance de los servicios	• Información de producto	○	○	✓	✓	✓	○	✓	✓	✓	✓	✓
	• Información de cuenta	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	• Inicio de pagos	✓	✓	○	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	• Otros	○	○	✓	✓	✓	○	✓	✓	○	✓	✓
	• Retail	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	• Empresas	✓	✓	✓	○	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cronograma	• Nivel de preparación	H	H	M	M	H	L	M	M	M	L	H
Modelos	• Tarifas limitadas	✓	✓	✓	✓	-	?	-	✓	-	?	-
Seguridad	• Modelo: redirección (R) o incrustado (E)	R	R	R	E	-	?	?	?	?	?	?
Licencias TPP	• Sistema y cuerpo de acreditación	✓	✓	✓	B	B	✓	B	?	-	-	✓

✓ Sí - No ⚡ Planificado ? No determinado L Bajo M Medio H Alto B Bilateral

Ilustración 11. Comparativo internacional esquemas Open Banking.

Open Banking Report 2019.

Desde la *Ilustración 11*, se logra apreciar que en función de las variables del modelo de 8 bloques existen varias combinaciones posibles para un esquema de Open Banking. En el caso de Reino Unido (UK), los iniciadores fueron los reguladores imponiendo un esquema con altos niveles de estandarización, con tarifas de comercialización limitadas y un cuerpo de acreditación para terceras partes.

Desde el Open Banking Report 2020 [29] publicado por The Paypers, se tiene la perspectiva de Imran Gulamhuseinwala, quien es el encargado de llevar adelante la implementación del Open Banking en Reino Unido. Luego de dos años de funcionamiento, reconoce un éxito y una colaboración sin precedentes entre bancos, Fintech y reguladores, logrando tener 184 terceras partes en distintas etapas del proceso de autorización para participar en el ecosistema. Dentro de su etapa final, se busca mejorar la tecnología en conjunto con los bancos para que los usuarios puedan acceder a sus datos de formas más oportuna y confiable, también enfocando los esfuerzos en incrementar funcionalidades, especialmente en torno a pagos, proporcionando normas para facilitar el pago y cobro.

Indica también que el siguiente paso corresponde al Open Finance para incluir más actores, reconociendo desde la experiencia la necesidad de controlar los costos de implementación, generar un soporte central para el ecosistema y la importancia de tener una estandarización en los mecanismos de autenticación del usuario.

De acuerdo con la web oficial de Open Banking [30] en UK, se tiene que más de dos millones de usuarios entre personas y pequeños negocios ya utilizan aplicaciones relacionadas al Open Banking.

Para comprender de mejor forma la situación actual en Latinoamérica, se estudia en primer lugar el caso de Brasil que, según su cronograma establecido, el Open Banking iniciaría su funcionamiento durante la segunda mitad de 2020 llegando a cumplir su completa integración a fines de 2021. El organismo impulsor fue el Banco Central Do Brasil, estableciendo un esquema mixto. Es decir, obliga a ciertas entidades (segmentadas según participación dentro del mercado) a operar y compartir determinado tipo de información junto con determinar qué entidad puede participar, siendo a la vez la estandarización de las interfaces y tarifas por uso de API's reguladas por el mismo mercado. [31]

En segunda instancia, se tiene el caso de México donde fue aprobada la Ley para regular Instituciones de tecnología financiera [32], donde en su artículo 76 donde se entregan los lineamientos generales para compartir datos dentro del mercado financiero, reconociendo un esquema que incluye desde el principio a todas las entidades pertenecientes al mercado financiero, incluyendo, por ejemplo, casas de crédito y cooperativas. Otros puntos importantes dentro de la ley son las atribuciones otorgadas a la Comisión Supervisora y Banco Central para poder determinar licencias de participación para terceras partes, castigar en caso de mal uso de información de usuarios, exigir tarifas justas y sin discriminación por el uso de API's, además de dar espacio de prueba a modelos de negocios novedosos.

Para complementar el entendimiento de este esquema y entender su situación en la actualidad, se entrevistó a Luis Silva, Director Ejecutivo de Fintech México, quien destaca “En México no nada más se habla de los bancos, sino de todos los intermediarios financieros. Entonces no se habla de un Open Banking, sino de un Open Finance”.

Respecto a la apertura de datos, ya está operativo el compartimiento de información de datos financieros abiertos, que corresponde a todo aquello no confidencial, por ejemplo, productos y servicios que se ofrecen al público general, ubicación de oficinas y cajeros automáticos. Lo siguiente en la agenda son los datos transaccionales, pero recién la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) se encuentra en etapa de pruebas piloto para entender las capacidades de cada actor y luego determinar las normas para poder aumentar el alcance de los datos.

Desde la perspectiva de los modelos comerciales, Luis Silva indica que la información de datos financieros abiertos debiese tener un costo muy bajo o cero, ya que la información más valiosa para poder generar nuevos modelos comerciales es la transaccional, siendo lo más posible el cobro por número de consultas.

En cuanto a las licencias para terceros, cada año se debe auditar el uso y el cuidado de la información para garantizar la protección de los datos.

Considerando opciones de discriminación por parte de los bancos sobre las Fintech y la generación de acuerdos bilaterales, menciona que “En teoría pura del Open Banking, el dueño de los datos no es la entidad, sino el usuario mismo. El que podría discriminar sería el usuario”.

La pauta de preguntas realizada se encuentra en Anexos 5.

Luego de revisar el estado de los diferentes modelos, es importante resaltar que a pesar de la existencia de países con desarrollos más adelantados en términos de Open Banking, existen otros que inician el proceso incluso con un esquema totalmente distinto. Tal como se ejemplifica con el caso de Reino Unido y México. Con ello, cada país ajusta el esquema según su propia realidad y necesidades existentes, siendo lo importante, el desarrollo de un esquema que permita compartir la información financiera de las personas de forma segura y oportuna, entregando soluciones de mayor valor para el cliente.

8.2 Modelo de 8 bloques para Chile

Se realizaron entrevistas a los tres principales actores del mercado financiero chileno identificados en la etapa anterior de la investigación. El foco de las entrevistas tiene en primera instancia, validar las hipótesis postuladas en la Matriz de Poder e Interés, y en segunda instancia, permitir formular un posible esquema de Open Banking para Chile. La pauta de preguntas para cada actor entrevistado se presenta en Anexos 5.

8.2.1. Entrevistas a Fintech

Con el fin de conocer la perspectiva Fintech en la industria financiera chilena y sus motivaciones frente al Open Banking, se entrevistó a RedCapital, Khipu, Abaqus y FinteChile.

8.2.1.1 RedCapital

La primera de ellas es RedCapital, que corresponde a una plataforma de crowdfunding chileno con más de cuatro años de operación y orientado exclusivamente al financiamiento de PyMes. Por otro lado, permite el acceso a inversiones que antes solo estaban disponibles para personas con grandes capitales. Actualmente financia más de \$3.000 millones de pesos al mes y en 2017 recibió el premio a la mejor startup en Chile por Seedstars.

Gustavo Anania, fundador y gerente general de RedCapital, indica que su modelo de scoring online se podría nutrir positivamente a partir del Open Banking, utilizando datos como saldos de cuentas corrientes, comportamiento de pagos, entre otros, para mejorar el proceso de evaluación crediticia.

Indica también que lo más lógico sería aplicar el modelo a todas las entidades del mercado financiero desde un comienzo. Menciona que el regulador muchas veces piensa solo en el banco, mientras que dentro del financiamiento a PyMes hay muchos actores que no son bancarios.

Relacionado al costo del Open Banking, menciona que incluso el mismo cliente estaría dispuesto a pagar un monto razonable por un servicio que le permita ahorrar tiempo y conseguir nuevos financiamientos.

Respecto a la generación de licencias para Fintech recalca que sería importante en cuanto a la seguridad de la información, de caso contrario, los bancos comenzarían a exigir estándares mínimos para poder conectarse a sus API's.

De acuerdo a su relación con la banca, “Yo me veo como un complemento a la banca, yo tomo los clientes que el banco rechaza y veo si los puedo financiar. Más que un competidor, somos un

complemento”. La explicación de esto se debe a regulaciones bancarias que hacen muy costoso para la banca financiar ciertos tipos de clientes.

8.2.1.2 Khipu

La segunda Fintech entrevistada corresponde a Khipu, que es una herramienta que permite cobrar, hacer pagos y llevar las cuentas, de manera rápida, simple y segura. La misión de Khipu es facilitar los procesos de cobro y pago, tanto para las empresas como para las personas, haciendo más sencillos los procesos de transferencia bancaria.

Roberto Opazo, co-fundador y CEO de Khipu, menciona que es relevante entender que la bancarización no es sinónimo de inclusión financiera, además, existen actores no bancarios que sí son parte del mundo Fintech. Dice que el objetivo es hacer interoperable la industria, lo que está impuesto y defendido por la autoridad regulatoria. En esa línea, recalca también que se debiese orientar a una obligatoriedad sobre el mercado, si no existe el riesgo de la generación de otras barreras de entrada, por ejemplo, que dos o tres bancos se asocien y controlen la interoperabilidad del sistema. Existiendo el riesgo también de que los bancos puedan expandir sus monopolios sobre otros modelos de negocios.

En el caso de licencias para el funcionamiento de Fintech dentro del mercado, indica que lo importante es cambiar la lógica de la equivalencia por la lógica de la proporcionalidad. Por ejemplo, equivalencia significa que todos los actores que otorguen préstamos deben cumplir los mismos requisitos, mientras que la proporcionalidad ajusta los requisitos según los montos a prestar.

8.2.1.3 Abaqus

La tercera Fintech es Abaqus, orientada a la gestión del patrimonio financiero de inversiones de Asset Managers, Family Offices, Instituciones y clientes de alto patrimonio.

Desde la perspectiva de Damían Gelerstein, CEO de Abaqus, menciona que se debe incluir a todos los participantes del mercado financiero, ya que para el desarrollo de sus operaciones no solo se requiere información bancaria. Suponiendo el caso de que existan instituciones que no tengan la capacidad de desarrollar sus propias API's, es un servicio que se puede tercerizar.

Indica también que los bancos deben ser obligados a compartir los datos y a modernizar su tecnología continuamente.

Asume que una vez existente el Open Banking en Chile, se generarán naturalmente acuerdos bilaterales entre bancos y Fintech, permitiendo a los bancos también expandir su poder dentro del mercado.

Propone que las inversiones para el desarrollo del Open Banking en Chile, deben ser desde los bancos y de forma conjunta con otras instituciones. Agrega que lo más importante es que las barreras de entrada deben ser bajas para poder participar del ecosistema.

8.2.1.4 FinteChile

Con motivo de consolidar y representar a la generalidad de las Fintech en Chile, se entrevistó a Ángel Sierra, director ejecutivo de FinteChile. Organización que corresponde a la asociación de empresas Fintech en Chile y que tiene el propósito de representar y potenciar el crecimiento de la industria en el país.

Ángel manifiesta que considerando la situación actual del país, que incorpora la pandemia, el estallido social y el proceso constituyente, plantea que el modelo debiese ser desarrollado desde el mercado, donde no se obligue a nadie, siendo el impulsor un banco dispuesto a compartir API's incentivado en el lucro y a través de una alianza banco-Fintech, esperando que el resto de los actores se quieran sumar y con ello ampliar el esquema.

En cuanto a los costos de implementación y mantención, los bancos deben invertir en disponibilidad de las API's y las Fintech deben invertir en ciberseguridad. Agrega que las partes deben hacer sus respectivas inversiones y naturalmente esas inversiones se llevan a un modelo de negocio y luego en la tarificación, siendo el mismo mercado quien paga el Open Banking.

Analiza que una vez que las terceras partes comienzan a manejar los datos dentro de un esquema dirigido por el mercado, existiría una selección natural por parte de los bancos sobre con qué Fintech compartir los datos, eligiendo a aquellos que sean los mejores.

Finalmente señala que para formular un esquema de Open Banking, es necesario en primer lugar plantear un estándar para que el banco y las Fintech pudiesen compartir un mismo lenguaje, así los siguientes que se sumen al esquema compartan el mismo estándar. Postula que el regulador podría acompañar este proceso desde la perspectiva del ordenamiento del mercado y no necesariamente como un tomador de decisiones.

8.2.2. Entrevistas a la banca

Con motivo de conocer la perspectiva de uno de los actores con mayor poder y mayor posesión de datos financieros del país, se lograron entrevistar dos bancos comerciales. Estos corresponden a Banco Falabella y Banco BCI. Dada la complejidad de poder entrevistar a otras entidades de similares características y a modo representativo, se entrevistó también, a la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile (ABIF).

8.2.2.1. Banco Falabella

Parte del Holding Falabella S.A, Banco Falabella tiene un modelo de negocios centrado en las necesidades y expectativas de sus clientes. En la actualidad ocupa el quinto lugar en el mercado chileno en número de cuentas corrientes, tiene presencia también en Perú y Colombia. A cierre de diciembre 2020, disponía de 2,5 millones de tarjetas con saldo en Chile. [5]

Para este caso en particular, se entrevistó a dos expertos de Banco Falabella. El primero de ellos corresponde a Juan Carlos Lanás, Subgerente de Desarrollo de Integraciones Corporativas en Falabella Financiero, quien menciona que el mayor incentivo de la banca es poder desarrollar un ecosistema financiero digital, en donde todas las partes interesadas que requieran funcionalidades cruzadas generen sinergias con un enfoque colaborativo.

Desde la perspectiva de iniciador del modelo, dice que la asociación de empresas Fintech en Chile está muy interesada en abrirse al mercado, sin embargo, es la banca quien tiene la mayor capacidad para poder accionar más rápido porque tiene las plataformas tecnológicas y los recursos.

Teniendo en cuenta el desarrollo individual de API's por parte de cada institución y orientado a la estandarización, en el caso de Banco Falabella el desarrollo de las API's está basado en estándares internacionales. Postula que si se modelan tomando las buenas prácticas de la industria, después es más fácil, y aun cuando haya diferencias van a ser las menores, se pueden hacer modificaciones, pero no se debe construir todo desde cero.

La segunda entrevista de Banco Falabella es Leonardo Di Nucci, CIO de Falabella Financiero, quien es responsable de los sistemas de tecnologías de la información de la empresa a nivel de procesos y desde el punto de vista de la planificación. Expresa su admiración por el modelo de Reino Unido e indica que la función del regulador viene por dos lados. Por un lado, es el tema legal que se podría resolver a través del consentimiento de las personas dando el permiso por entidad. El otro lado es el técnico, que no se ve restringido por tecnología y seguridad de los datos, sino por inversión, infraestructura y protocolos. Menciona que regular y estandarizar las interfaces e infraestructuras, permite no partir de cero y facilita la interacción entre entidades diferentes, acelerando los ecosistemas.

Desde la perspectiva de los bancos como iniciadores de un esquema de Open Banking, manifiesta que no ve que exista una iniciativa conjunta desde la industria, sino que cada entidad toma sus propias decisiones al respecto.

En cuanto a la aplicabilidad del esquema propone incluir a todas las instituciones desde un principio, incluso a empresas como Google o Microsoft que pueden otorgar infraestructura. El riesgo está en que aquellos actores más pequeños no entren y los grandes terminen monopolizando el mercado.

Respecto a la relación con terceras partes, afirma que las Fintech son un complemento y no una competencia. Aquellos que podrían presentar una fuerte competencia son Amazon, Google, Facebook, que tienen la tecnología, los datos y capitales para poder transformarse en bancos.

De acuerdo con las licencias para que las Fintech puedan participar de un esquema Open Data es el regulador quien debe encargarse. Por el lado contrario, si los bancos comienzan a discriminar, pueden exigir mayores estándares para no compartir sus datos y viceversa, lo que podría trabar el ecosistema.

Respecto a la ciberseguridad, dice que el problema de no dejarlas participar y no crear un marco para las Fintech, es que tienen gran cantidad de usuarios que en algunos casos incluso otorgan las credenciales bancarias, pero se desconoce dónde se almacena esa información y qué medidas de protección utilizan. Entonces, ¿Quién será el responsable si en algún momento esa información es robada? A su juicio, agrega que en el caso de integrarlas y generar un marco normativo, todos podrían participar con seguridad para los usuarios, pero el encargado de hacerlo debe ser el regulador.

8.2.2.2. Banco de Créditos en Inversiones (BCI)

Banco BCI es uno de los bancos más importantes de Chile, corresponde al tercer banco con mayor cantidad de colocaciones de consumo después de Banco Santander y Banco de Chile. Posee también filiales en Miami, EEUU. Su último desarrollo MACH, es una tarjeta virtual que permite comprar en comercios online extranjeros y en comercios online nacionales que aceptan tarjeta prepago. [33]

Bajo la entrevista sostenida con el Economista Jefe, Sergio Lehmann, indica en primer lugar que Chile está rezagado en términos de manejo de datos y particularmente en resguardos legales en términos de la privacidad de la información.

Afirma que desde la perspectiva bancaria, los bancos son celosos de su información y sobre todo aquellos más grandes no estarían dispuestos a compartir los datos, mientras que otros bancos más pequeños, estarían deseosos de poder obtenerla. Considerando el rol del regulador, postula que sin una CMF que exija la apertura del Open Banking, los bancos no tienen incentivos para hacerlo.

Respecto a la relación Banco-Fintech, indica que los bancos desarrollan sus capacidades digitales para poder competir de buena manera con el resto, por ejemplo, el desarrollo de MACH. Otras veces, el banco ha integrado a Fintech que complementan su modelo de negocios.

De acuerdo con el desarrollo de infraestructura, sostiene que cada banco desarrolla lo propio, y el que se mueve primero es quien fija las normas dentro del mercado. Menciona que en el caso de querer lograr acuerdos con otras entidades para fijar estándares, es necesario tener cuidado con las normas de libre competencia.

8.2.2.3. Asociación de Bancos e Instituciones Financieras (ABIF)

La Asociación de Bancos es una organización gremial fundada en 1945, que agrupa a todos los bancos privados establecidos en el país, así como a bancos extranjeros que mantienen oficinas de representación en Chile. Uno de sus objetivos básicos es patrocinar todas aquellas medidas que permitan a las instituciones asociadas a contribuir con mayor eficacia al incremento de la prosperidad nacional. En la actualidad la entidad está conformada por 17 bancos. [34]

Matías Bernier, gerente de estudios de la ABIF, menciona que el interés hoy en día es poder definir el alcance que tendría el Open Banking en el país. A modo de ejemplo, cita que actualmente la ley de portabilidad financiera ya definió una manera de compartir antecedentes de productos o servicios financieros de un cliente mediante un certificado de liquidación. Adicionalmente, si se desean compartir datos transaccionales del cliente, hay que resolver sobre qué horizonte de tiempo se permitiría, por ejemplo, 12 meses de historia. Esos son modelos posibles de "Open Data", y hay que discutir si adicionalmente se permitirá que terceros inicien transacciones por cuenta de un cliente, lo que llamaríamos "escribir datos".

Resuelto el alcance, indica que es necesario revisar el marco regulatorio, al menos en protección de datos y seguridad de la información, para que sea coherente con el alcance definido.

Finalmente, y en base a la experiencia internacional, menciona que se debiera establecer un plazo de implementación y las gradualidades necesarias para poder desarrollar adecuadamente el Open Banking en Chile. Al respecto, resalta que muchas jurisdicciones que han desarrollado Open Banking lo han hecho con plazos mínimos de 3 años, y con incorporación gradual del tipo de datos que se comparte.

Orientado a los incentivos para la banca frente a compartir los datos, afirma que existen argumentos para tomar el liderazgo y esto se sustenta en que la mayor cantidad de información la tiene la banca. Entonces, entre que se encargue un ente externo o se encargue gente técnica vinculada a la industria, es mejor la segunda opción. A pesar de esto, se muestra agnóstico a tomar un liderazgo guiado desde el sector privado o guiado desde una autoridad económica, que además debe tener el poder legal para poder desarrollarlo.

Desde su posición, propone un modelo que considere a todas las instituciones financieras del mercado, aun considerando que la banca tiene un alcance mucho mayor proporcionalmente que el resto.

Respecto a la estandarización del sistema, indica que es un tema muy relevante, especialmente para hacer viable un modelo de Open Banking y no tener APIs específicas para cada institución participante. Esta estandarización debiera ser desarrollada a partir de una mesa de trabajo técnica, donde participen los distintos actores de la industria financiera, poniendo foco en que actualmente la banca es la industria que tiene mayor cantidad de datos a disponibilizar, y la que tiene mayores regulaciones sobre la protección de sus clientes.

Analiza que considerando las economías de escalas para el desarrollo de nuevas soluciones desde la banca y la experiencia que tienen las Fintech, lo más probable es que los bancos comiencen a integrar a las Fintech dentro de sus operaciones.

Un aspecto importante por abordar es cómo se financia la definición de los estándares, mantenimiento del ecosistema y la eventual plataforma de integración, más allá de los desarrollos que deba hacer cada institución participante. En esto es importante tener una visión de cómo se debe tarificar el acceso a la información, aspecto que además permitiría racionalizar el uso de los datos.

8.2.3. Entrevistas a expertos

Con motivo de integrar la visión de otros agentes relacionados con el mercado financiero y que corresponden a otras entidades importantes que trabajan estrechamente con los principales actores, se ha entrevistado al Banco Central de Chile y a la consultora internacional Ernst & Young (EY).

8.2.3.1. Observatorio Tecnológico Banco Central de Chile

El Observatorio Tecnológico corresponde a un órgano de gestión interna que permite al banco estar activo en la búsqueda y análisis de tecnologías disruptivas, detectando oportunidades e impactos potenciales en los ámbitos propios del negocio del Banco.

Dentro de su agenda existen 8 ejes de investigación, siendo uno de ellos, la Banca Abierta u Open Banking. [35]

De acuerdo a Miguel Ángel Musa, jefe del Observatorio Tecnológico y Techlab del Banco Central de Chile, indica que hoy en día es de interés para la institución tener en consideración los modelos de Reino Unido y Australia, ya que en ambos fue el regulador quién tomó la iniciativa. Lo que él también espera que sea en Chile.

Menciona que hoy en día se realizan pruebas con API's para entender la tecnología e identificar posibles riesgos asociados, teniendo incluso el Banco Central sus propias API's.

De acuerdo al escenario nacional, menciona que los bancos serán partícipes de un esquema Open Banking a medida que sean obligados. Recalca que se han visto dos opciones respecto a la obligatoriedad en Reino Unido, algunos bancos prefieren pagar multas en vez de participar y compartir su información, mientras que aquellos que participan, son quienes generan diferencia en innovación y en modelos de negocios.

Por el lado de la demanda, menciona que por el momento los usuarios prefieren no utilizar Fintech por la escasa regulación que existe sobre ellas, lo que genera desconfianza en su uso.

8.2.3.2. Ernst & Young (EY)

EY corresponde a una firma internacional de consultoría con cuatro líneas de servicio, Auditoría y Finanzas, Consultoría, Estrategia y Transacciones, e Impuestos. Propone a sus clientes capitalizar las oportunidades de transformación y ayudar a cumplir con los requisitos reglamentarios, a mantener a los inversores informados y a satisfacer las necesidades de los stakeholders. [36]

A partir de una entrevista con Mauricio Martínez, Associate Partner de Consultoría en Servicios Financieros en Chile, sostiene en primer lugar que no se debe regular en exceso las innovaciones, solo lo suficiente para poder entregar confianza al usuario, por lo que debe ser orientado a un marco de seguridad y privacidad.

Dada su experiencia, indica que no hay incentivos de la banca para iniciar el Open Banking.

Relacionado al desarrollo de API's, cada banco diseña su infraestructura tecnológica en lo que le dicen sus propios arquitectos, por lo que podría existir un costo en rearmar y homologar infraestructuras.

De acuerdo a riesgos en términos de ciberseguridad provenientes desde las Fintech, menciona que sus inversiones no están orientadas a ciberseguridad, pero de ser necesario, fácilmente se puede mejorar.

Considerando la posibilidad de la generación de alianzas entre Fintech y Banco, menciona que, aunque incluso es el usuario quien decide donde circulan los datos, es natural la generación de acuerdos entre actores, siendo lo más probable que los bancos sean quienes prioricen con qué tercera parte trabajar.

8.2.4. Entrevistas al regulador

8.2.4.1. Comisión para el Mercado Financiero

Tal como se presenta en el apartado 8.1.1, la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) es la encargada de supervisar y regular cerca del 70% del total del mercado financiero chileno. Por otro lado, se reconoce desde la matriz de poder e interés que es quien tiene el mayor poder sobre el resto de los actores, por ello, se realizaron tres entrevistas a expertos dentro de la organización para comprender de mejor forma la situación actual y su interés sobre el Open Banking.

8.2.4.1.1. Jefa de Unidad de Desarrollos de Mercado

La primera entrevista corresponde a Carolina Flores, jefa de la Unidad de Desarrollos de Mercados de la CMF, quien menciona que existen dos grandes conflictos actualmente, el primero tiene relación con la Ley de bancos, que dentro de sus artículos indica que toda información de depósitos de las personas debe mantenerse bajo secreto y los datos de créditos están sujetos a reserva. La persona puede decidir qué hacer con su información, pero no lo puede hacer una institución. Para cambiarlo, debería formularse una ley que permita generar un protocolo para poder obtener esa información y luego un reglamento que defina el alcance de la información, sanciones y responsables.

En cuanto a los hitos necesarios para llegar a un esquema de Open Data, dice que en primer lugar se debe establecer que terceros puedan acceder a la información de las personas, si las personas lo autorizan. El segundo paso es el modelo bajo el cual funcionará y finalmente la tecnología a utilizar.

La ley de datos personales es el segundo gran conflicto, lo más importante en una ley de datos es que debe decir, “los datos son de las personas y las personas pueden hacer con sus datos lo que ellos quieran y tendrán que existir los mecanismos para asegurar que la persona quien dice ser, sea y que la forma en que se transmite la información debe ser segura”. Hoy la ley de datos personales no lo expresa así.

Ambos conflictos anteriores son necesarios como mínimo para poder iniciar un proceso de Open Data.

En cuanto a la regulación para terceros, indica que existen dos principios de buenas prácticas. En primer lugar, se encuentra la proporcionalidad, por ejemplo, para poder iniciar sus operaciones un banco y una Fintech no debiesen requerir del mismo capital inicial como garantía. En segunda instancia se encuentra la neutralidad, que tiene relación con la tecnología a utilizar, las normas exigidas por la CMF se deben cumplir sin importar las herramientas que se utilice para hacerlo.

8.2.4.1.2. Hechos Relevantes

Dentro del periodo de entrevistas, se presentaron avances desde la Comisión para el Mercado Financiero respecto al Open Banking. En primer lugar y a partir de la presentación “El rol del regulador en una industria financiera en evolución: Banca Abierta” de Luis Figueroa, Intendente de Regulación de Bancos e Instituciones Financieras, se reconocen los actuales desafíos que tiene la organización sobre protocolos y estandarización, riesgos tecnológicos y ciberseguridad,

autorizaciones del consumidor informado, definición de conceptos y requisitos sólidos de protección de datos. [37]

En segundo lugar, el 11 de noviembre de 2020, la Comisión para el Mercado Financiero presentó el anteproyecto de la Ley Fintech para el mercado de valores, identificando los cinco pilares en los que se basa la propuesta, además del perímetro regulatorio de las entidades a integrar. Dentro de su comunicado presenta en uno de sus párrafos de manera directa y relacionada al Open Banking, “el anteproyecto incorpora también la facultad de la Comisión para exigir que las nuevas entidades reguladas y demás entidades fiscalizadas, habiliten una interfaz de acceso remoto y automatizado (conocido como API) para facilitar el intercambio de información de los clientes, previa autorización de estos, entre distintos prestadores de servicios financieros. Con esta disposición se incorpora al marco jurídico el denominado "Open Data"”. [38]

8.2.4.1.3. Comisionado del Consejo:

Desde la perspectiva de Kevin Cowan, comisionado y vicepresidente de la Comisión para el Mercado Financiero, plantea que a través del anteproyecto de Ley Fintech, la CMF busca tener por ley la capacidad para instruir a las instituciones financieras bajo su perímetro habilitar interfaces de datos al exterior, para luego por norma establecer cuál es la información que debiese compartir, cómo y los términos tecnológicos para asegurar la autorización del titular de los datos y segundo que la interfaz cumpla con los estándares de seguridad para que sea un sistema seguro.

Afirma que dado que en Chile no hay iniciativas coordinadas desde la industria y la necesidad de las Fintech por querer hacer más cosas (según contactos que han mantenido), la CMF toma el rol iniciador, proponiendo un proyecto de ley bastante general considerando las variaciones que se podrían tener en el tiempo.

Desde su perspectiva personal, hace sentido partir por aquellos bancos comerciales que manejan la mayor cantidad de datos transaccionales y además, tienen buenos estándares de seguridad de la información. Sostiene que los pasos a seguir dependen de cómo se mueven otros proyectos como la base de deudores, que en conjunto lograrían generar un set de datos para mejorar los procesos de hoy en día.

Respecto a la integración de las Fintech para el desarrollo del Open Banking, menciona que se deberán exigir estándares mínimos para que una Fintech acceda el ecosistema de Open Banking y la forma más simple, es que la Fintech sea regulada por la CMF. Ratifica que, si no hay un estándar común y objetivo, se crearán incentivos para desarrollar estándares internos desde cada institución que podrían obstruir el esquema.

Analizando la relación entre startups e industria menciona que cada vez se ve una tendencia en la que las startups orientan sus servicios a la industria y no hacía el usuario final, transformándose en proveedores de servicios para la industria.

8.2.4.1.4. Intendente de Regulación del Mercado de Valores

A partir de la posición de Patricio Valenzuela, Intendente de Regulación del Mercado de Valores, menciona que la intención de la CMF con la facilitación de las API's y la transferencia de datos es

incrementar y fortalecer la competencia en la industria de prestación de servicios financieros en general, no solamente bancos. De esta manera, lograr un Open Data, no solo Open Banking.

Desde la perspectiva de regulación para Fintech, indica que es necesario, pero no suficiente tener regulación (ellos le comentan), ya que pierden posibilidades desde las perspectivas de inversionistas extranjeros que pierden confianza en invertir sus fondos en este tipo de empresas. Por este motivo, afirma que la industria Fintech se ha estancado en el último tiempo.

A partir del anteproyecto de Ley Fintech, declara que existen tres ítems que se buscan obtener como regulador:

- 1) Tener la facultad por ley de obligar a compartir el dato.
- 2) Establecer un formato único que facilite el compartir el dato (estándar). Es decir, que la CMF regule el protocolo de intercambio y defina las características técnicas.
- 3) Que se faculte por ley para poder definir cómo se entenderá cumplido el consentimiento expreso que requiere la ley de protección de datos para la autorización que da el cliente. Esto último, orientado a generar un mecanismo automatizado que permita validar la autorización.

Estos tres ítems que se buscan obtener se han postulado, ya que, si algunas iniciativas no vienen desde la CMF, es muy difícil tener una industria que logre llegar a un acuerdo.

Analizando los posibles costos de implementación del Open Data, indica que no debieran ser muy altos, incluso para aquellos más pequeños. El costo fijo sería el desarrollo interno para guardar la información e ingresar nuevas solicitudes, además del hosting. Con ello, y la forma en que se traspasaría el costo al cliente, la CMF no interviene en la organización industrial del mercado porque es poco eficiente. Sin embargo, sostiene que si un precio traba o impide que no se comparta el dato, se estaría incumpliendo una ley.

Desde su posición, declara que los siguientes pasos para poder desarrollar el esquema en Chile son los siguientes:

- 1) Ministerio de Hacienda revisa el anteproyecto de ley.
- 2) El proyecto es enviado a la secretaria general de la presidencia, quien vuelve a revisar el proyecto.
- 3) Discusión en el congreso del proyecto.
- 4) Promulgación de la ley.
- 5) Implementación del esquema considerando un tiempo de transición para el cumplimiento de las exigencias.
- 6) Funcionamiento del esquema.

8.2.5. Principales hallazgos

8.2.5.1. Validación de Matriz Poder Interés

Luego de la serie de entrevistas realizadas, es posible en primer lugar validar las hipótesis propuestas en la Matriz de Interés y Poder. La CMF es quien tiene el mayor poder para desarrollar un esquema de Open Banking y dar inicio al proceso, siendo validado a partir del anteproyecto de

ley Fintech y el interés en desarrollarlo, además de ser quien tendría el poder de exigir a los bancos compartir los datos.

Los bancos por otro lado son los grandes poseedores de información y tal como destaca gran parte de los entrevistados, no tienen incentivos a compartirla. Teniendo incluso hoy en día una posición ajena al Open Banking. A pesar de ello, desde la Asociación de Bancos se indica que en caso de tener que compartir los datos, ellos preferirían llevar el liderazgo, argumentado en la posesión actual de los datos y la experiencia técnica.

Respecto a las Fintech, si bien esperan lograr una mayor escalabilidad y espacio en el mercado financiero, no depende de ellos poder desarrollar el Open Banking. Depende de que la CMF o los bancos tomen la iniciativa, por tanto, sus acciones sobre Open Banking, depende de los otros actores del mercado.

Respecto a los usuarios, y a partir de una encuesta realizada en distintos países por EY [39], se tiene que, en Chile, el 58% de las personas desconoce el concepto de Open Banking, el 31% lo conoce, pero no lo entiende y solo el 11% lo conoce y entiende. Con ello, se evidencia la neutralidad por desinformación.

8.2.5.2. Modelo de 8 bloques de Open Banking para Chile

En segundo lugar, es posible resolver gran parte de las preguntas para un modelo de 8 bloques en Chile, basado en la tabla de resumen de entrevistas presente en Anexos 6. Siendo un posible modelo de la siguiente forma:

- 1) **Iniciador:** A partir de las respuestas obtenidas por los distintos entrevistados, el 100% de ellos concuerda que debe ser el regulador quien debe tomar la iniciativa de llevar adelante el Open Banking en Chile. Sin embargo, es interesante considerar la opción de que un banco podría sorprender tomando la iniciativa de forma anticipada.
- 2) **Aplicación:** La mayoría de los entrevistados están de acuerdo en considerar desde un principio a todas las entidades del mercado financiero, esto teniendo en cuenta la posibilidad de tercerización de capacidades tecnológicas requeridas para compartir los datos, como también tener presente los conceptos de proporcionalidad y neutralidad. Esto representaría un Open Finance.
- 3) **Estandarización:** Desde la perspectiva Fintech, bancaria y de expertos se plantea la necesidad de un estándar mínimo para asegurar la interoperabilidad entre las diferentes instituciones. A partir de las últimas entrevistas con el regulador y usando como base el anteproyecto de Ley Fintech, el estándar será organizado por el regulador.
- 4) **Alcance de los servicios:** A partir de la operación actual de las Fintech entrevistadas y de la perspectiva del regulador, los datos transaccionales de los usuarios es lo que permitiría tener una cantidad de datos suficiente para poder mejorar los procesos y, además, crear nuevos modelos de negocios. Por ello, los datos deben ser al menos transaccionales. Aún no está dentro de la visión la iniciación de pagos.

- 5) Temporalidad: Si bien se ha presentado un anteproyecto de ley que influiría en el desarrollo del Open Banking, aún no se han definido los tiempos para llevarlo adelante. Por ello, el cronograma no considera hoy en día perspectivas temporales.
- 6) Modelos comerciales: En torno al Open Banking, las distintas entidades desarrollarán modelos de negocios que permitirán sustentar las inversiones realizadas, como también generar nuevas fuentes de ingresos. Es por ello, que deben existir tarifas para sustentar el ecosistema. Desde el regulador, se indica que no se regularizará el precio, siempre y cuando sea un precio que no impida compartir el dato.
- 7) Seguridad y accesibilidad: A partir de las entrevistas realizadas no es posible definir el tipo de esquema de seguridad a utilizar en el modelo para Chile. Sin embargo, debe considerar el cómo se entenderá cumplido el consentimiento expreso que requiere la ley de protección de datos para la autorización que da el cliente para compartir el dato.
- 8) Licencias para terceros: Los entrevistados acuerdan la necesidad de asegurar seguridad, neutralidad y proporcionalidad, por ello, una de las posibles soluciones para que las Fintech participen del Open Banking es que sean supervisadas por la Comisión para el Mercado Financiero. Por otro lado, se destaca que los acuerdos bilaterales entre entidades se generarán naturalmente y no existirá restricción sobre ello.

Considerando los resultados obtenidos, es posible agregar al comparativo internacional de esquemas de Open Banking, el modelo pronosticado para Chile:

		UK	EU	AUS	HK	SP	NZ	JP	MX	IN	US	BR	CL
Iniciador	o AC: Autoridad competente	AC	AC	AC									AC
	o AM: Autoridad monetaria central	AM			AM			AM	AM	AM		AM	
	o IB: Industria bancaria					IB	IB	IB			IB		
Aplicabilidad	• Grandes bancos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	• Todos los bancos (también pequeños)	✓	✓	⚠	✓	✓	⚠	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	• Todas las instituciones financieras	✓	✓	⚠	○	○	○	○	✓	○	○	⚠	✓
	• Industrias cruzadas	○	○	⚠	○	○	○	○	○	○	○	⚠	○
Estandarización	• Organizador: mercado(M) o regulador(R)	R	M	R	R	R	M	-	R	R	-	M	R
	• Nivel de estandarización	H	M	H	M	M	M	-	H	M	-	-	M
Alcance de los servicios	• Información de producto	○	○	✓	✓	✓	○	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	• Información de cuenta	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	• Inicio de pagos	✓	✓	○	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	?
	• Otros	○	○	✓	✓	✓	○	✓	✓	○	✓	✓	?
	• Retail	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Empresas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Cronograma	• Nivel de preparación	H	H	M	M	H	L	M	M	M	L	H	L
Modelos	• Tarifas limitadas	✓	✓	✓	✓	-	?	-	✓	-	?	-	-
Seguridad	• Modelo: redirección (R) o incrustado (E)	R	R	R	E	-	?	?	?	?	?	?	?
Licencias TPP	• Sistema y cuerpo de acreditación	✓	✓	✓	B	B	✓	B	?	-	-	✓	✓

✓ Sí - No ⚠ Planificado ? No determinado L Bajo M Medio H Alto B Bilateral

Ilustración 12. Comparativo internacional esquemas Open Banking, incluyendo Chile.

Elaboración propia.

Si bien desde el bloque número 2, se desprende que el modelo en Chile será para todas las instituciones financieras del mercado significando un Open Finance, se mantendrá el concepto Open Banking para no generar confusiones.

9. Análisis estratégico de la empresa

9.1 Análisis externo

Con el fin de comenzar la etapa de Formulación de la Estrategia, es necesario realizar en primera instancia el análisis del medio externo de la compañía. El cual considera aspectos macros del mercado, análisis de las 5 Fuerzas de Porter y el estudio de la competencia. Para luego finalizar con la identificación de oportunidades y amenazas.

9.1.1. Análisis del entorno general

El entorno general de la compañía busca identificar aquellos aspectos macros que influyen en el desarrollo de la economía y operación del país, los cuales en su totalidad influyen directamente en el funcionamiento de la empresa. Se mantendrá una perspectiva basada en el Open Banking.

9.1.1.1. Dimensión económica

En particular para el año 2020, la economía a nivel global se ha visto afectada por la aparición del COVID-19. De acuerdo al Informe de Perspectiva de la Economía Mundial de Octubre 2020, publicado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) [40], se proyectó para América del Sur una caída del 8,1% del PIB real para el 2020, con una recuperación de 3,6% para el 2021. En el caso particular de Chile, se espera una variación de -6,0% para el 2020 y una recuperación positiva de 4,5% para el próximo año, ambos valores dan una estimación positiva respecto a lo pronosticado para América del Sur.

Es importante también destacar el acontecimiento del retiro del 10% de los fondos de pensiones en septiembre del año 2020, lo que representó una inyección de US\$16.002 millones al mercado. [41] Y de acuerdo con los datos publicados por la Comisión para el Mercado Financiero, se observa en agosto la mayor baja mensual de la morosidad mayor a 90 días desde que hay registros posibles de comparar, llegando a 1,84%, 15 puntos base menor que el mes anterior. [42] Con esto, se evidencia que las personas que retiraron su dinero utilizaron parte de él para pagar deuda, la cual también puede ser en parte bancaria.

Por otro lado, existe una disminución en las colocaciones debido a que la gente al tener dinero no necesita pedir créditos, efecto aumentado por el segundo retiro del 10% de fondos de pensiones realizado en diciembre del año 2020. [43]

A modo general, se pronostica un 2021 mejor que 2020, con una economía creciente y ello implicaría también una mejor situación en términos de colocaciones para la industria bancaria.

Dentro de esta perspectiva no es claro desprender una relación directa al impacto que se podría generar en el Open Banking. Lo que sí se puede asegurar, es que en el caso de crisis como la vivida por el Covid-19 donde un gran número de personas y pequeñas empresas se vieron afectadas por la falta de liquidez, podrían por un lado obtener ofertas que le permitan subsistir económicamente y por el otro, ser mejores ofertas de las que un banco tradicional con los productos actuales puede ofrecer.

9.1.1.2. Dimensión política/legal

De acuerdo a la dimensión política/legal en Chile, se presentan a continuación aquellas leyes que fueron mencionadas en la entrevista realizada a la CMF en el apartado 8.2.4.1.1.

La primera de ellas corresponde al Decreto con Fuerza de Ley 3 [44], promulgado en noviembre de 1997, por parte del Ministerio de Hacienda. En el artículo 154, llamado Secreto Bancario y otras normas, se pueden destacar los siguientes aspectos:

- 1) Las operaciones de depósitos y captaciones de cualquier naturaleza que reciban los bancos en virtud de la presente ley estarán sujetas a secreto bancario y no podrán proporcionarse antecedentes relativos a dichas operaciones sino a su titular o a quien haya sido expresamente autorizado por él o a la persona que lo represente legalmente.
- 2) Las demás operaciones quedarán sujetas a reserva y los bancos en virtud de la presente ley solamente podrán darlas a conocer a quien demuestre un interés legítimo y siempre que no sea previsible que el conocimiento de los antecedentes pueda ocasionar un daño patrimonial al cliente.

Por otro lado, se tiene que la Ley 19.628 sobre protección de la vida privada [45], declara:

Prohíbe a los registros y bancos de datos comunicar aquellas obligaciones que, cumpliendo los requisitos que permiten su comunicación, se encuentren en alguna de las siguientes situaciones:

- *Hayan transcurridos cinco años desde que la respectiva obligación se hizo exigible;*
- *Haya sido pagada o se hubiere extinguido por otro modo legal;*
- *Se trate de obligaciones repactadas, renegociadas o novadas, o éstas se encuentren con alguna modalidad pendiente.*

Luego, la Ley 20.575 [46] que establece el principio de finalidad en el tratamiento de datos personales, busca especificar lo mencionado en la Ley 19.628., destacándose en su artículo 1: *Respecto al tratamiento de datos personales de carácter económico, financiero, bancario o comercial a que se refiere el Título III de la ley N° 19.628, sobre Protección de la Vida Privada, deberá respetarse el principio de finalidad en el tratamiento de datos personales, el que será exclusivamente la evaluación de riesgo comercial y para el proceso de crédito.*

La comunicación de esta clase de datos sólo podrá efectuarse al comercio establecido, para el proceso de crédito, y a las entidades que participen de la evaluación de riesgo comercial y para ese solo fin.

Con lo presentado en esta sección, se evidencia la necesidad de revisar la ley de uso de datos personales para que puedan ser usados bajo un esquema de Open Banking, siempre teniendo como prioridad la seguridad de la información.

En cuanto a la participación de las Fintech, en Chile aún no existe una Ley Fintech que permita regular innovaciones tecnológicas financieras. Por ello, tal como se menciona en el apartado 8.2.4.1.2, se presentó un anteproyecto que en primer lugar busca regular la operación de ciertos tipos de operaciones Fintech y también, adjudicar el poder a la CMF de exigir a las instituciones financieras la apertura de API's.

Dentro de esta misma perspectiva, se encuentra la promulgación de la Ley de Portabilidad Financiera que entró en vigor el 8 de septiembre de 2020 y que tiene por objetivo facilitar que las personas o micro y pequeñas empresas se puedan cambiar de proveedor de servicios financieros argumentado por la conveniencia, o también cambiar un producto o servicio financiero vigente a otro nuevo del mismo proveedor. [13]

Además, por definición prohíbe a los bancos a no ofrecer la portabilidad, siendo un derecho de todos los clientes. Similar a lo que se espera en Open Banking, donde el dato del cliente será exigido y obligado a compartir si el cliente así lo desea.

Una variable de diferencia entre la Ley de Portabilidad y Open Banking es la facilidad del traspaso de información. En el caso de la Ley de Portabilidad Financiera es el banco quien debe entregar el detalle de los productos del cliente, teniendo la posibilidad de poder ofrecer inmediatamente una oferta mejor. En el caso de Open Banking, se espera ser similar al modo de funcionar de las compañías de telefonía, donde la empresa que pierde al cliente no lo sabe hasta que el cliente ya se fue, esto se asimila al hecho de tener que compartir el dato del cliente de forma obligatoria y automática.

9.1.1.3. Dimensión sociocultural

De acuerdo con el estudio Inclusión financiera en Chile, Fintech y Open Banking de País Digital y Accenture, se presenta que el 97% de la población chilena ya tiene acceso a algún producto financiero, pero solo un tercio de aquel porcentaje tiene acceso simultáneo al crédito, al ahorro y a los distintos servicios de administración del dinero. Particularmente en Chile, existen 5 grupos de interés discriminados por el mercado financiero, ellos son: Sobreendeudados, Mujeres, Migrantes, Adultos mayores con bajos ingresos y MiPymes.

Se propone el Open Banking como la oportunidad de reformular la oferta tradicional de productos y servicios financieros totalmente digitales, permitiendo al usuario la toma de mejores decisiones sobre su salud financiera, actual y futura.

En primer lugar, la digitalización bancaria ha avanzado a pasos agigantados en los últimos años, los clientes de la banca online llegaron a 11 millones en junio de 2019, con un crecimiento en torno de un 15% anual. La cantidad de transferencias electrónicas de fondos (TEF) se cuadruplicaron en los últimos 10 años y el 38% de cuentacorrentistas usa una aplicación de banca móvil. [9]. En 2020 y bajo la presencia de Covid-19, los clientes de la banca online llegaron a los 14 millones y la cantidad de transferencias electrónicas se duplicaron en los últimos dos años. [10]

9.1.1.4. Dimensión tecnológica

De acuerdo con la tecnología necesaria para el desarrollo del Open Banking, lo principal es la estructura de API's. Esta tecnología ya se encuentra disponible en el país, tal como se evidencia en las entrevistas al Banco Central de Chile y Falabella Financiero, quienes ya utilizan esta tecnología en sus operaciones.

Lo importante a destacar en esta dimensión es que, a pesar de la disponibilidad de la tecnología, no existe una estandarización tecnológica entre las entidades, lo que implica en un futuro la

necesidad de homologación entre instituciones. Este aspecto es capaz de obstaculizar el desarrollo del Open Banking en Chile.

Desde la perspectiva del regulador, aún no se conocen correctamente los posibles riesgos asociados a este tipo de tecnología.

9.1.1.5. Dimensión global

En cuanto a la globalidad del desarrollo del Open Banking, y tal como se presenta en el apartado 8.1.2, ya existe una serie de países que se encuentran en proceso de implementación, algunos con modelos más estructurados definidos por el regulador y otros más abiertos donde incluso la industria bancaria ha tomado la iniciativa.

El alcance actual del Open Banking es transversal a todos los continentes, siendo pioneros en América Latina, Brasil y México, posicionándose también como una oportunidad para Chile.

9.1.2. Análisis del entorno de la industria

Para el desarrollo del análisis de la industria se utilizará el modelo de las 5 Fuerzas de Porter con una orientación al Open Banking. El análisis se encuentra basado en la predicción sobre el modelo de 8 bloques en Chile y las entrevistas realizadas.

9.1.2.1. Amenaza de nuevos entrantes

Con el fin de analizar la amenaza de nuevos entrantes, es necesario en primer lugar, identificar cuáles son las barreras de entrada al mercado financiero chileno.

Según el estudio “Competencia en Servicios Bancarios a Personas” [47], de la Facultad de Economía de la Universidad de Chile, se menciona que “En la industria bancaria podemos clasificar las barreras de entrada en tres tipos:

- Primero están las barreras legales. Un banco antes de poder operar en un país debe cumplir con la aprobación explícita de la agencia sectorial, la que se otorga en base al cumplimiento de una serie de requisitos acerca del capital de la sociedad que se constituye y del gobierno corporativo de la misma.
- Luego están las barreras tecnológicas que son propias de una actividad de servicio de uso masivo. Dentro de estas, se encuentran los costos hundidos –tanto exógenos como endógenos- asociados a los insumos y atributos comerciales que requiere un banco para competir en el mercado.
- Finalmente, están los servicios de interconexión y en red, que en Chile se denominan Servicios de Apoyo al Giro, a los cuales un banco debe tener acceso para poder prestar servicios en el mercado local”

Considerando lo anterior, a nivel de bancos, es posible la llegada de bancos digitales como Nubank (que en 2020 llegó a Colombia [48]), que poseen altos niveles de inversiones y además fácil escalabilidad dada su infraestructura tecnológica.

Además de lo anterior, las nuevas plataformas como las Fintech, no tienen una regulación vigente que les permite operar libremente en el ecosistema financiero. Por ello, se ve más difícil una competencia directa a nivel de bancos. Lo que sí es posible, es la competencia es ciertos modelos de negocios que puede compartir el banco con alguna Fintech. Y con ello, lo más probable es que los bancos terminarán adquiriendo Fintech para ser integradas a sus operaciones.

Finalmente, la entrada de nuevos competidores es una realidad para el mercado financiero. Considerando el poder de la banca sobre las Fintech y una posible entrada de bancos digitales extranjeros, el nivel de amenaza se considera nivel medio. Sin embargo, el grado de amenaza dependerá de la magnitud del nuevo entrante, y por ello, se espera una mayor amenaza con la entrada de un banco digital extranjero en comparación a la amenaza por la entrada de una Fintech.

9.1.2.2. Poder de negociación con los clientes

Una vez más y dada la amplia cantidad de productos y servicios financieros disponibles desde un banco, el poder sobre los clientes es variable dependiendo del tipo de producto. A nivel general, pensando a nivel de Open Banking, las preguntas a responder son: ¿Por qué se cambiaría un cliente a otro banco? ¿A otra Fintech? Básicamente el cliente cambiará de producto o institución en función al valor que le reporta para su persona. Banco Falabella tiene la posibilidad de apalancar sus desarrollos bajo el ecosistema de Falabella S.A, pudiendo ofrecer la interacción no solo financiera, sino también con el retail y un fuerte programa de loyalty.

Considerando la posibilidad de que las Fintech sean clientes del banco en un esquema de Open Banking, existe la posibilidad de ofrecer gran escalabilidad debido a su cartera de clientes, interacción con otras industrias y además posibles expansiones a otros países.

Por lo anterior y en conjunto para ambos tipo de clientes, a nivel de usuario o Fintech el poder de negociación frente al banco es bajo.

9.1.2.3. Poder de negociación con los proveedores

En el caso de poder de negociación con los proveedores, la opción existente respecto a un posible esquema de Open Banking, es que aquellas operaciones que hoy en día realizan a través de terceros puedan mantenerse a través de ellos. Por ejemplo, el pago de la CMR Falabella puede realizarse a través de la pasarela de pagos de Khipu (Entrevistados en el apartado 8.2.1.2) y suponiendo que el servicio representa un valor importante para la aplicación CMR, es posible que no se quiera compartir con algún otro banco.

En este caso particular, existe un alto poder por parte del banco para mantener a Khipu como un proveedor digital, dado que Falabella tiene la mayor cantidad de tarjetas de crédito de Chile, le otorga a Khipu una gran base de transacciones a través de su plataforma.

De acuerdo a la necesidad de proveedores de tecnología orientados al desarrollo de soluciones o infraestructura tecnológica, Banco Falabella posee sus propias capacidades para poder desarrollar o adquirir infraestructura, por lo que reemplazar a un proveedor puede ser mediante algún otro competidor o bajo un desarrollo interno. Con ello, el poder de los proveedores de tecnología es bajo sobre Banco Falabella.

El punto importante por requerir, son proveedores de consultorías asociadas al correcto desarrollo del Open Banking dentro de la institución. Para ello, la empresa realiza licitaciones privadas donde es capaz de exigir sus condiciones y luego elegir al proveedor que le parezca más conveniente.

9.1.2.4. Amenaza de productos sustitutos

De acuerdo a la amenaza de productos sustitutos y considerando los incipientes desarrollos de la industria bancaria digital en el país, más de un competidor realizará un desarrollo similar o que cumpla la misma función con alguno desarrollado por la organización. En este caso, es relevante destacar que los productos sustitutos se verán diferenciados entre las relaciones banco-banco versus banco-Fintech.

En ese sentido, y tal como recalcan gran parte de los entrevistados, las Fintech no son competencia para los bancos, sino complementos. Con ello, es importante mantener de forma cercana lo que pueden hacer otros bancos en cuanto a la relación con las Fintech.

Se puede prever que el desarrollo del Open Banking desarrollará un nivel de alta amenaza de productos sustitutos y que las diferencias radicarán en las ventajas competitivas que posean cada uno de los ofertantes.

9.1.2.5. Intensidad de rivalidad entre competidores

Respecto a la intensidad de la rivalidad, bajo los supuestos de que las Fintech son complementos y los bancos son los competidores fuertes, se esperan productos homogéneos muy similares entre oferentes (nuevos modelos de negocios para el usuario), ampliando las posibilidades de llegar a una mayor cantidad de clientes con una mayor cantidad de productos y servicios.

Se espera que, durante los periodos iniciales, existirá una cantidad considerable de nuevos desarrollos con el fin de mantener o integrar a los actuales y potenciales clientes. Esto está fundamentado en la ampliación del mercado, ya que, con las nuevas capacidades, se podrá llegar a nuevos segmentos de clientes que antes no eran posible para la banca tradicional.

Por ello, se espera un nivel alto de intensidad de rivalidad. El lograr una posición privilegiada dentro del mercado financiero dependerá exclusivamente de tener una buena estrategia frente al Open Banking.

9.1.3. Análisis de competidores

Respecto al análisis de competidores, se considerarán en primera instancia solo aquellos más cercanos al modelo de negocios integral del banco. Con ello, los competidores corresponden a otros bancos comerciales.

Para generar el análisis, se han determinado ciertas variables para posicionar cada uno de los bancos. Las variables definidas por el estudiante son: Market Share (2019), existencia de desarrollos Fintech, existencia de API's públicas, existencia de laboratorios de Innovación, presencia web, presencia en aplicación móvil y clientes digitales. Estas variables fueron consideradas debido a la limitada información de digitalización de la banca por cada uno de los actores, lo que no permite obtener una mayor profundización.

Banco	Market Share	Fintech	API pública	Laboratorio	WEB	APP
Banco Santander	21%	Superdigital	-	Sí	Sí	Sí
Banco de Chile	17%	-	-	Alianza	Sí	Sí
Banco BCI	15%	MACH	Sí	Sí	Sí	Sí
Banco Itaú	13%	-	-	-	Sí	Sí
Banco Falabella	13%	Fpay	-	Sí	Sí	Sí
Banco Estado	8%	-	-	Alianza	Sí	Sí
Banco Scotiabank	7%	-	-	Alianza	Sí	Sí
Banco Ripley	3%	Chek	-	Sí	Sí	Sí

Tabla 2. Resumen de bancos competidores.

Elaboración propia. "-" indica que no existe información referente a Chile o no existe información pública.

A modo general y desde el análisis de competidores bajo las variables definidas en la *Tabla 2*, se puede destacar que no existe ninguna diferenciación respecto a otros bancos de mayor market share en cuanto a desarrollos tecnológicos públicos. Destacan entre ellos, el caso de Banco Santander y Banco BCI.

Desde la memoria anual 2019 de Banco Santander [49], se declara como propuesta para el cliente lo siguiente: “Queremos ser el mejor banco para los clientes, liderando en excelencia digital y experiencia, logrando su lealtad”. En cuanto a Banco BCI, desde la memoria anual 2019 [33], declara estratégicamente que su objetivo es “ser un líder en innovación, cercanía y experiencia de clientes, con una cultura que pone al centro a las personas, y que busca el crecimiento sostenible”.

Se logra apreciar en ambos casos que dentro de su estrategia se encuentra la innovación y digitalización orientada al cliente. Ambos aspectos son relevantes para el desarrollo del Open Banking, por lo que es necesario para la formulación de la estrategia, mantener presente la postura actual de otros bancos.

Sumado a las variables Fintech y API pública, es necesario comprender en qué consiste cada una de las soluciones implementadas por las instituciones:

- Superdigital

Es una Fintech de Santander que consiste en una aplicación móvil para poder enviar y recibir dinero, permitiendo también compartir y organizar gastos, recargar el saldo del celular y pagar distintos tipos de cuentas.

También genera una tarjeta prepago MasterCard que inicialmente es online para el comercio electrónico, existiendo la opción de una tarjeta física para compras físicas. Tanto con la tarjeta online y con la tarjeta física, se pueden realizar giros en cajeros Santander sin costos. [50]

A partir de lo reportado por Banco Santander, el total de nuevos clientes de Superdigital son más de 100.000 personas entre 2019 y diciembre 2020, logrando tener más de 129.000 clientes. [51]

- MACH

Desde la página oficial de la Fintech perteneciente a Banco BCI, se declara que es una tarjeta virtual que permite comprar en comercios online extranjeros y en comercios online nacionales que aceptan tarjetas prepago. En este caso corresponde a una tarjeta Visa, sin costos de mantención, recarga o compra. También tiene funcionalidades para el cobro o pago a través de códigos QR y el pago de cuentas. [52]

Según lo reportado por el banco, MACH tiene una base de 2,75 millones de clientes. [53]

- Chek

Desde la página oficial de Chek se obtiene que las funcionalidades de la e-wallet, perteneciente a Banco Ripley, son pagar, cobrar y dividir cuentas. Se puede administrar el dinero sin costo, pagar a través del teléfono sin tarjetas ni efectivo mediante el uso de QR's, acceder a descuentos en Ripley y Ripley.com, además de acumular puntos en todas las compras. [54]

Según lo reportado por Ripley S.A, Chek cuenta con más de 500.000 usuarios activos y con un crecimiento trimestre contra trimestre de 3 veces en los montos transados. [55]

- Fpay

Corresponde a la Fintech de Banco Falabella y es una solución de cobro y pago digital. Tiene alcance clientes empresa quienes pueden utilizarlo como motor de cobros en su local, mientras que para los clientes personas, es una app con la que se puede ingresar todas las tarjetas de débito o crédito de cualquier Banco (e-wallet), transferir a contactos del celular, además de generar pagos y cobros a través de código QR en una variedad de comercios adheridos. [56]

Según lo reportado por Falabella S.A, Fpay superó los 350.000 clientes registrados en Chile a septiembre 2020. [57]

- API Market BCI

Esta iniciativa corresponde al primer mercado de API en Chile, permite una interacción segura con datos de clientes que entregaron sus consentimientos para compartir su información y en un ambiente de pruebas. Ofrece API's con datos como datos básicos del cliente, simulación de créditos, transacciones bancarias, saldo y puntos en tarjetas BCI, indicadores económicos, simulación de créditos hipotecarios y saldos de cuentas bancarias. [58]

Luego de comprender qué es cada uno de los desarrollos, se tiene que el principal competidor de Fpay es Chek de Ripley. Sin embargo, es necesario notar que ambas soluciones buscan ser apalancadas con los retailers asociados a cada una de ellas, con ello, se espera que Fpay logre superar a Chek en el próximo tiempo. Esto último considerando la posición líder de Falabella por sobre Ripley en los mercados que compiten, Chile y Perú.

El API Market de BCI representa un avance importante para el Open Banking en Chile y responde a la visión obtenida en la entrevista realizada en la parte anterior a Fintechile, donde un banco sorprende con una iniciativa y antes que el regulador. Es necesario recalcar, que no han existido otros bancos siguiendo esta iniciativa públicamente y con ello, se valida nuevamente que no existe incentivos desde la banca para compartir la información de sus clientes.

En cuanto a la participación de las empresas Fintech dentro del mercado financiero y considerando la gran variedad de modelos de negocios existentes, se procederá como siguiente paso, presentar cuáles de ellos no están inmersos dentro del modelo de negocios actual de Banco Falabella.

Desde la página web de Banco Falabella, se logran identificar 6 categorías de productos, estos corresponden a Cuentas Corriente/Vista, Tarjetas de crédito, Inversiones, Avances, Créditos y Seguros. Cruzando con los modelos Fintech, ninguna de las categorías anteriormente mencionadas incluye modelos de negocios como la organización de productos (Ej: Fintonic), comparativo de productos entre entidades, Scoring (Ej: Destácame), préstamos a otros segmentos (Ej: RedCapital), generación de pagos en nombre del cliente, entre otros.

Sin llegar a un mayor detalle, es claro notar que el banco no ofrece soluciones como las implementadas por Fintech que complementen y mejoren la experiencia del cliente.

9.1.4. Principales hallazgos

Los principales hallazgos del análisis externo realizado, para el cual también se incorporan los resultados obtenidos para el modelo de 8 bloques para Chile del apartado Investigación de mercado, se pueden clasificar en oportunidades y amenazas.

9.1.4.1. Oportunidades

- Creación de nuevos modelos de negocios

La apertura de los datos entre entidades financieras, no exclusivamente bancos, permitirá la creación de nuevos modelos de negocios que antes era imposible de implementar o incluso imaginar.

- Posibilidad de alianzas con Fintech

Desde la investigación realizada para la elaboración del modelo de 8 bloques para Chile, se tiene que las alianzas serán generadas naturalmente entre bancos y Fintech, por ello, es una gran oportunidad para poder generar acuerdos bilaterales.

- Apertura de segmentos de clientes

La mayor cantidad de datos compartidos dentro del mercado permitirá elaborar mejorar análisis sobre los clientes y con ello, poder ofrecer nuevos productos y servicios que favorecerán el alcance de nuevos segmentos de clientes a los que anteriormente era imposible llegar. Por ejemplo, aquellos discriminados financieramente.

- Apalancar ecosistema Falabella

El poder elaborar mejores análisis sobre los clientes del mercado financiero o incluso el incorporar datos de otras instituciones, permitiría generar al banco nuevos servicios que permitan cruzar mayor cantidad de funcionalidades entre los negocios de Falabella S.A y el mercado financiero a través de Banco Falabella.

9.1.4.2. Amenazas

- Mayor cantidad de competidores

Considerando la regulación de la Fintech, ingresarán nuevos actores que no necesariamente competirán en un 100% con el banco, pero sí competirán en algunos extremos específicos del modelo de negocio. Esto generará mayores frente por cubrir desde el banco.

- Simetría de información entre entidades

La apertura de los datos y la exigencia de compartirla si el cliente lo solicita, disminuirá las asimetrías de información entre las diferentes entidades, y con ello, generando menor diferenciación y mayor competitividad.

- Exigencia de compartir datos

Si bien puede que el tipo de datos a compartir debe ser definida por el regulador, será una exigencia compartir aquella que está dentro del marco legal. Con esto, el banco pierde el control sobre datos que anteriormente eran fuentes de ventajas competitivas.

- Pérdida de contacto con el cliente propio

Si los clientes migran a utilizar soluciones de terceras partes para gestionar sus interacciones con el banco u otras instituciones financieras, se perderá el contacto estrecho cliente-banco y esto significa truncar la propuesta de valor de la institución y dando espacio a la pérdida de ese cliente.

9.2 Análisis Interno

Ya finalizado el análisis externo, se procede a desarrollar el análisis interno de la compañía. Considera la identificación de recursos, capacidades y competencias centrales, junto al análisis de la cadena de valor. Con esto, se permitirán establecer cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa.

9.2.1. Recursos, capacidades y competencias centrales

Ya concretado el análisis externo y para dar inicio al análisis interno, se deben identificar en primer lugar los recursos tangibles e intangibles de Banco Falabella. Para luego continuar con la identificación de las capacidades de la organización y cuáles de ellas corresponden a competencias centrales.

9.2.1.1. Recursos tangibles

- Sucursales del banco

Banco Falabella posee 186 sucursales con distintos formatos de oficinas, estando la mayoría de ellas, ubicadas en tiendas de Falabella Retail o en los malls más importantes del país.

- Sucursal virtual y apps

Un segundo canal de interacción con el cliente es el canal online, donde cuenta con página web, app de Banco Falabella y una app de procesamiento de pagos Fpay.

- Digital Factory en India

A finales de 2016 se creó la Digital Factory, unidad encargada de fortalecer la migración de los distintos clientes de Falabella Financiero a las plataformas digitales. Es la encargada del desarrollo de importantes soluciones digitales y funcionalidades para mejorar y eficientizar la experiencia del cliente. En la actualidad cuenta con más de 300 colaboradores.

- Personal altamente capacitado

Desde la visión estratégica de la compañía, se declara que el principal objetivo dentro de la gestión de personas es la atracción y retención de talentos, alineando las contrataciones a perfiles específicos que permitan llevar adelante las tareas y proyectos que se requieren desarrollar. Con ello también, cada colaborador tiene en promedio 34 horas de capacitación anual.

El talento es tan relevante dentro de la compañía, a modo de ejemplo, es el motivo que dio pie para la implementación de la Digital Factory en India, centro para el desarrollo tecnológico y encargado para llevar adelante gran parte de la transformación digital del banco.

- Gran central de datos

Banco Falabella es parte del grupo de Falabella S.A, por ese motivo es capaz de recopilar gran cantidad de información del resto de los negocios como Falabella Retail, Sodimac y Tottus, además, desde su integración con CMR cuenta con una base de datos histórica desde el año 1980.

9.2.1.2. Recursos intangibles

- Reputación de Falabella

Falabella S.A hoy en día es uno de los holdings de retailers más grande de Latinoamérica, se ha logrado posicionar como líder en Chile, Perú y Colombia mediante sus negocios Falabella y Sodimac. Siendo Banco Falabella y su tarjeta CMR el pilar financiero de su ecosistema, posicionándose dentro del mercado y entregando confianza al cliente. [59]

- Experiencia del mercado financiero chileno desde 1980

La tarjeta CMR fue lanzada en Chile en 1980, por lo que ha otorgado créditos durante 40 años a los chilenos para que generen compras dentro de sus retailers y fuera de ellos. Con esto, Banco Falabella cuenta con la experticia suficiente para el desarrollo correcto de colocaciones y captaciones.

- Complemento con ecosistema Falabella

El pertenecer a Falabella S.A no solo le permite obtener credibilidad, si no también le permite poder apalancar sus productos y servicios a través del resto de los negocios del holding. Esto permite una relación de complementariedad y de retribución mutua desde el punto de vista en la relación con el cliente para poder ofrecer una oferta integral, como también de apoyo financiero y estratégico con el resto de los negocios.

9.2.1.3. Capacidades

Luego de identificar los principales recursos tangibles e intangibles de Banco Falabella, se procede a identificar cuáles son las capacidades que posee la empresa.

Estas capacidades surgen de la combinación de los recursos identificados anteriormente, labor realizada por el estudiante.

Las capacidades identificadas son:

- Desarrollo de nuevos productos y servicios

Banco Falabella constantemente desarrolla nuevos productos y servicios para mejorar la experiencia del cliente. Algunos ejemplos desarrollados durante 2020 son la tarjeta CMR 100% digital que facilita la obtención de la tarjeta de crédito, la aplicación móvil de procesamientos de pagos Fpay que permite pagos a través de códigos QR, la obtención de créditos digitales y el

manejo de inversiones de forma online. Estos desarrollos son apalancados en la Digital Factory y el personal altamente capacitado para entender las necesidades del cliente.

- Identificar correctamente el riesgo de crédito

La cartera de crédito de Banco Falabella es principalmente una cartera de consumo con una deuda promedio de \$1.266.284 pesos a diciembre 2020, y dado que otorga financiamiento con menos exigencias que la mayoría de otros bancos, es vital para su operación identificar correctamente el riesgo de crédito. Esta capacidad se encuentra estrechamente relacionada a la gran central de datos que posee la empresa como también el correcto uso de ellos a través de sus colaboradores. [5]

- Controlar correctamente los tamaños de cartera de consumo

Reiterando que la cartera de créditos es principalmente de consumo, la duración promedio de la cartera es de 5,7 meses. [5] Por tanto, ante eventuales imprevistos del mercado o por decisiones de la empresa, la cartera puede decrecer o crecer rápidamente. Un ejemplo claro de esta capacidad es el manejo eficiente de la cartera frente a la pandemia Covid-19, donde el banco restringe la colocación de nuevos créditos y con ello logra obtener mayor liquidez por la continuación de los cobros, sabiendo que al mejorar la situación macroeconómica puede recuperar rápidamente los niveles normales de su cartera.

- Interactuar con el cliente a través del canal que el cliente prefiera

Durante el año 2019, se implementó el programa “Omnichannel 2.0”, enfocado en un nuevo modelo de atención a clientes en sucursales. El canal online y la extensa red de sucursales se cruzan dentro de la experiencia física, el cliente y el ejecutivo navegan en una interfaz muy similar a la que el cliente vería si se auto-atendiera desde el sitio web del banco. [60]

9.2.1.4. Competencias centrales

Las competencias centrales se definen como aquellas capacidades que son valiosas, singulares, costosas de imitar e insustituibles. A partir del análisis de recursos y capacidades se han logrado definir las siguientes competencias centrales:

- Ser parte de uno de los mayores holding de Latinoamérica

Siendo principalmente una competencia muy difícil de imitar, no existe ningún otro banco que pertenezca a un holding de retail tan grande como es Falabella S.A con más de 30 millones de clientes a nivel regional. [5] Esta competencia central le permite apalancar cada uno de sus productos a una amplia base de clientes y con ofertas que se alinean a sus requerimientos presentes con cualquiera de los retailers del grupo.

- Manejar eficientemente la cartera de consumo

Desde la perspectiva operacional, el manejar eficientemente el tamaño de la cartera de consumo y junto a ello lograr colocar créditos de consumo con los montos correctos para el riesgo que representa cada cliente, le permite diferenciarse de cualquier otro banco que no tiene la capacidad de llegar a esos segmentos de clientes.

- Contar con experiencia omnicanal para el cliente

Actualmente la empresa posee tanto sucursales físicas como canal online para poder interactuar con el cliente. Si bien el propósito es migrar la operación física al online, el cliente es quien decide cual le acomoda más. Hoy en día, Banco Falabella es capaz de cumplir las expectativas de los clientes en ambos canales logrando entregar experiencias homogéneas y coherentes.

9.2.2. Análisis de la cadena de valor

El análisis de cadena de valor considera dos partes, la primera de ellas consiste en la identificación de las actividades que permiten el desarrollo de los productos y servicios para el cliente. Para este caso se utiliza un esquema genérico bancario presente en la *Ilustración 13*, donde de arriba para abajo son los productos bancarios y la cadena de transformación se lee de izquierda a derecha.

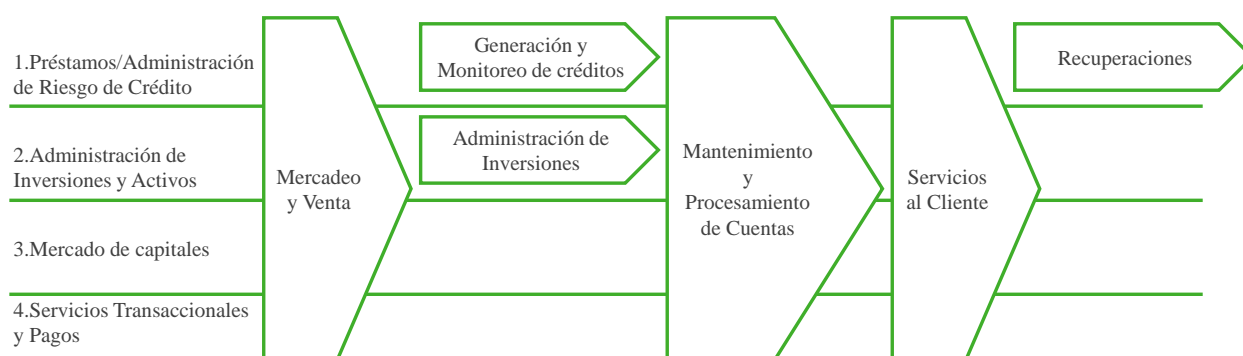


Ilustración 13. Cadena de valor de un banco.

Elaboración propia.

Banco Falabella en particular, logra desarrollar sus ventajas competitivas en la actividad de mercadeo y venta donde logra utilizar el reconocimiento de la marca Falabella para poder ofrecer sus productos y servicios, siendo luego en la generación del crédito donde se destaca por el manejo eficiente del riesgo crediticio de sus clientes.

Es luego en las actividades de mantenimiento y servicio al cliente donde explota su experiencia omnicanal, ofreciendo al cliente canales físicos y digitales para poder resolver dudas y solucionar sus problemas.

Es en todas estas actividades donde el ser parte de Grupo Falabella le permite apalancar sus operaciones y lograr la confianza de sus clientes, siendo actualmente el mayor oferente de tarjetas de crédito del país con 2,5 millones de tarjetas activas. [5]

Desde una mirada crítica a la operación del banco, en la etapa de mercado y ventas, el banco aún no cuenta con productos específicos para ciertos segmentos de clientes, como lo es en específico para migrantes, adultos mayores de baja renta y Mipymes. El desarrollar productos personalizados para este tipo de clientes, permitiría aportar a la inclusión financiera del país.

Más relacionado a sus clientes actuales, las aplicaciones móviles del banco tienen baja calificación en las plataformas IOS y Android. En el caso de la aplicación móvil de Banco Falabella, que en

septiembre de 2020 se integró con la aplicación móvil de CMR [61], posee calificación 1,8 en IOS y 3,1 en Android, de un total de 5 estrellas. El detalle se presenta en Anexos 7.

Para el caso de Fpay, tiene calificación 2,2 en IOS y 2,1 en Android. Estos resultados obtenidos por la retroalimentación de los clientes, indica que existen fallos o problemas que no logran cumplir con las exigencias de los usuarios. El detalle se presenta en Anexos 8.

Siguiendo en la línea de retroalimentación de los usuarios, se recibieron en 2019 un número de 108.963 reclamos, lo que representa una variación del 5,2% mayor al año 2018. Según lo declarado por el banco, el mayor porcentaje de los reclamos son explicados por el desconocimiento de transacciones.

Para hacer frente a la situación anterior, se realizaron mejoras en el proceso de reclamos para reducir los tiempos de respuesta a los clientes, junto con la automatización de formularios que permitan asignar eficientemente a las áreas resolutoras. [60]

Es importante destacar que para efectos de Open Banking, la cadena de valor se vería afectada al nivel de tipos productos a ofrecer y con ello los procesos de las actividades también debieran cambiar. Por ejemplo, en el caso de la generación y monitoreo de créditos se podría tener más información sobre el cliente y con ello lograr medir de mejor forma el riesgo de crédito para nuevos segmentos, por lo que la venta y el mercadeo se podrían ver beneficiados al ofrecer nuevos productos para un mayor mercado de clientes.

En segundo lugar, se encuentra la identificación de las funciones de apoyo que permiten sustentar el funcionamiento continuo de las actividades del banco y que se detallan a continuación:

- Administración de riesgo y análisis de portafolio
- Mejoramiento continuo del negocio
- Administración de relaciones externas
- Administración de instalaciones y servicios
- Administración financiera
- Administración de recursos humanos
- Administración de servicios legales
- Planificación estratégica
- Compras / Proveeduría de productos y servicios
- Desarrollo y mantenimiento de tecnologías

Al relacionar el Open Banking a las funciones de apoyo, se requiere el desarrollo de tecnología que permita el soporte de las funcionalidades existentes dentro de un esquema de Open Banking. Dado que en Chile no existe un plan determinado por el regulador y las entidades privadas tampoco han tenido un acercamiento con el cómo deben funcionar los procesos para soportar el Open Banking, corresponde a un desafío que no solo abarca a Banco Falabella, sino también a toda la industria financiera del país.

Reconociendo que existen países en etapas avanzadas de implementación, se puede tener una visión de las mejores prácticas que ya se han desarrollado e identificar terceras partes que permitan satisfacer las necesidades específicas de soporte.

9.2.3. Principales hallazgos

Luego del análisis anteriormente realizado, es posible identificar aquellos elementos que representan fortalezas y debilidades para el banco.

9.2.3.1. Fortalezas

- Variedad de servicios y productos personalizados

Banco Falabella cuenta con una oferta base de 6 categorías de productos, donde cada uno de ellos se ofrece de forma personalizada para cada uno de los clientes, logrando cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes.

- Existencia de canales digitales

La digitalización es uno de los pilares fundamentales de la estrategia del banco, con ello, logra incluir a nuevos segmentos de clientes y agregar nuevos productos a su oferta, estableciendo una experiencia similar sin importar el canal que el cliente prefiera para su atención.

- Sinergia con Falabella S.A

El banco dentro del ecosistema Falabella representa el pilar financiero de la compañía, a través de sus productos y servicios es capaz de complementar la oferta para los clientes del banco como a los clientes de los negocios de Falabella. Es una relación recíproca donde el banco puede apalancar sus operaciones sobre una gran base de clientes.

- Mayor oferente de tarjetas de crédito

Ser el mayor oferente de tarjetas de créditos en el país le permite posicionarse como un competidor fuerte dentro de la industria bancaria chilena y demostrando a la vez, que es el producto preferido por los clientes.

- Capacidad de desarrollo tecnológico

Una Digital Factory con más de 300 colaboradores de desarrolladores especializados, es una gran herramienta estratégica para lograr crear e implementar nuevas soluciones en el menor tiempo posible y con el cumplimiento de los resultados esperados.

9.2.3.2. Debilidades

- Imposibilidad de atender a todos los segmentos de clientes

Los principales productos de Banco Falabella apuntan al consumo masivo de la población. Sin embargo, existe un mercado que aún el banco no es capaz de abordar por el riesgo que significan y que deben optar por financiamiento en otras entidades financieras.

- Gran número de reclamos

El sobrepasar los 100 mil reclamos para el año 2019, siendo el principal argumento transacciones desconocidas, postula que el error es por parte de la compañía. Esta situación ocurre también con otros procesos, afectando directamente la experiencia de los clientes.

- Baja valoración de aplicaciones móviles (IOS y Android)

Valoraciones cercanas a dos estrellas representan que el cliente no valora de buena forma las aplicaciones móviles del banco. Siendo el principal canal de contacto con el cliente hoy en día, representa una importante debilidad.

- Desconocimiento en el desarrollo de procesos Open Banking

Para el desarrollo de soluciones Open Banking no solo se requiere la creación de nuevos modelos de negocios, sino también, crear nuevos procesos que faciliten el funcionamiento de ellos. Por ejemplo, procesos para lograr la interoperabilidad entre API's de entidades diferentes, validaciones de consentimientos de usuarios, validación de proveedores para el uso de datos, seguridad de las transacciones, etc.

9.3 Análisis situacional

Luego de la realización del análisis externo e interno que permitieron la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, es necesario definir estrategias a seguir. Para ello, se elabora la Matriz de Posibilidades (*Tabla 3*).

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de servicios y productos personalizados • Existencia de canales digitales • Sinergia con Falabella S.A • Mayor oferente de tarjetas de crédito • Capacidad de desarrollo tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilidad de atender a todos los segmentos de clientes • Gran número de reclamos • Baja valoración de apps (IOS y Android) • Desconocimiento en el desarrollo de procesos Open Banking
Amenazas (A)	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevos modelos de negocios • Posibilidad de alianzas con Tech's • Apertura de segmentos de clientes • Apalancar ecosistema Falabella 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor cantidad de competidores • Simetría de información entre entidades • Exigencia de compartir data • Pérdida de contacto con el cliente propio
	Desarrollar nuevos modelos de negocios Open Banking	Generar alianzas estratégicas con terceras partes
	Aumentar penetración de aplicaciones móviles	Mejorar la retención de clientes digitales

Tabla 3. Análisis Situacional Banco Falabella, FODA.

Elaboración propia.

A partir de la Matriz de Posibilidades se han definido cuatro estrategias para llevar adelante:

- Desarrollar nuevos modelos de negocios basados en Open Banking
- Generar alianzas estratégicas con terceras partes
- Aumentar penetración de apps
- Mejorar la retención de clientes digitales

El desarrollar nuevos modelos de negocios basados en Open Banking responde a las amplias posibilidades de ofertas de productos y servicios que se podrían desarrollar en función de compartir la información de clientes del sistema financiero. Este tipo de modelos aún no han sido abordados desde la empresa y considerando sus fortalezas tecnológicas junto con sus canales digitales, es la oportunidad de ampliar su modelo de negocio y generar nuevas fuentes de ingresos. Si bien aún no existe un esquema que permite el compartir la data de los usuarios entre entidades financieras, es factible diseñar y desarrollar nuevas propuestas que complementen la oferta actual de la empresa y se puedan ejecutar en un futuro cercano.

Complementario a lo anterior y desde la perspectiva de las debilidades, generar alianzas estratégicas con terceras partes permitiría integrar productos o servicios que hoy el banco no es capaz de ofrecer, lo anterior debido al desconocimiento de ciertos segmentos de clientes que están fuera del alcance del modelo de negocios actual. Por otro lado, poder desarrollar procesos de soporte que permitan el funcionamiento de las nuevas soluciones (validaciones de proveedores, procesos de seguridad, etc). Con esto, se podría optimizar esfuerzos, tiempos de desarrollo de soluciones y validación de estas.

En tercer lugar, desde el modelo de 8 bloques para Chile se desprende que el banco deberá compartir los datos del usuario si este la solicita y con ello se ampliará la información para el resto de los competidores, los cuales actualmente tienen fuerte presencia en aplicaciones móviles, canal que para el banco representa el principal canal de interacción. Aumentar la penetración de apps es necesario para mantener la relación con el cliente propio. Este objetivo es alcanzable apalancado en las fortalezas actuales del Banco Falabella.

Finalmente, y frente a un aumento de los competidores, la pérdida de asimetría de información entre instituciones financieras y la disminución de contacto con el cliente propio que se espera bajo un contexto de Open Banking, mejorar la retención de los clientes digitales es vital para poder seguir manteniendo una posición relevante dentro del mercado, potenciar nuevos productos y servicios y, sobre todo, dar apoyo al resto de los objetivos.

10. Elaboración de la estrategia

En esta etapa, serán formulados los objetivos de la estrategia para tres años, la cual tiene por foco, “Potenciar las plataformas digitales con una oferta de productos y servicios financieros integrales”. Esta última declaración está alineada a la misión de la empresa, presentada en el apartado 2.1.

Desde la matriz de posibilidades presente en el apartado XX, se han elaborado cuatro estrategias que debiese seguir el banco para hacerse cargo de sus desafíos y oportunidades bajo un contexto de Open Banking. Los cuales en esta etapa serán formulados como cuatro objetivos estratégicos a implementar.

Para lograr con éxito la implementación de los cuatro objetivos, se requiere el complemento de otros objetivos que la empresa ya posee dentro de su estrategia global actual.

10.1 Cuadro de Mando Integral

Se elabora el mapa estratégico de Cuadro de Mando Integral, donde se presenta cómo se relacionan los nuevos objetivos propuestos con otros ya abordados por la compañía en función de cada una de las cuatro perspectivas.

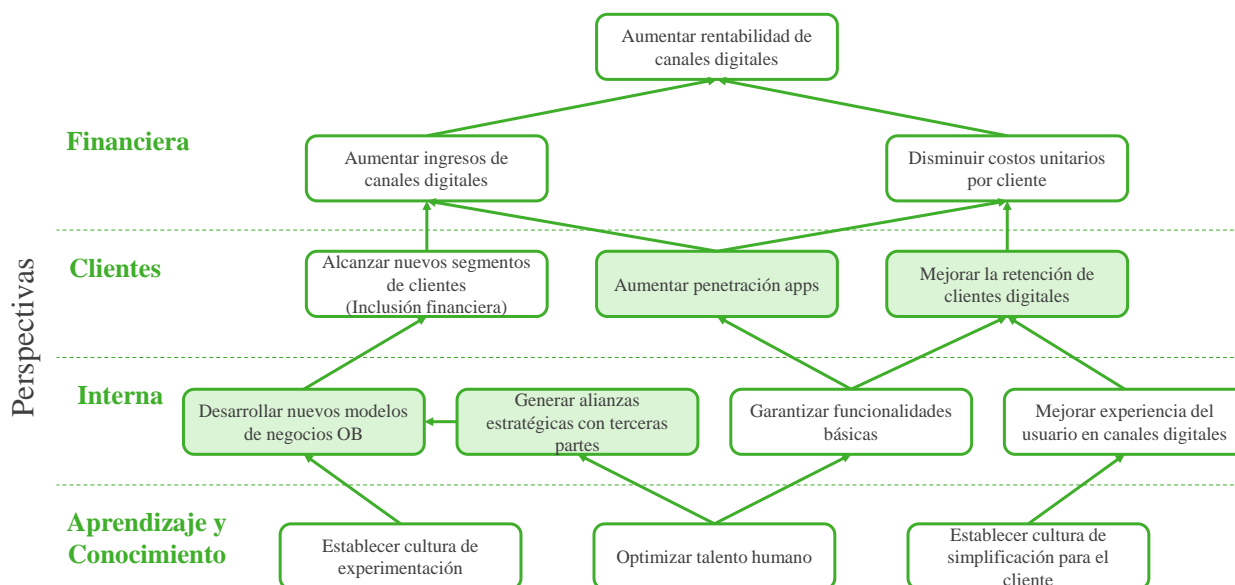


Ilustración 14. Mapa Estratégico Cuadro de Mando Integral

Elaboración propia.

A modo de comprender qué representa cada uno de los objetivos presenten en la Ilustración 14, se presentan las diferentes perspectivas junto a sus indicadores, metas e iniciativas propuestas.

10.1.1. Perspectiva financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA			
Objetivos	Indicadores	Meta	Iniciativas
Aumentar rentabilidad de canales digitales	Margen bruto negocio digital	52,5%	<ul style="list-style-type: none"> Medir de forma independiente los resultados del negocio digital al negocio físico
	Margen EBITDA	29,6%	
Aumentar ingresos de canales digitales	Crecimiento a/a de ingresos digitales	9%	<ul style="list-style-type: none"> Generar asociaciones con otras empresas para apalancar la utilización de productos y servicios del Banco Falabella
Disminuir costos unitarios por cliente	(Costos + gastos digitales) / Total de clientes digitales	Reducir un 5%	<ul style="list-style-type: none"> Optimización de procesos digitales Negociar con proveedores

Tabla 4. Perspectiva financiera Cuadro de Mando Integral.

Elaboración propia.

Dentro de la perspectiva financiera para los canales digitales del Banco Falabella, se alinean los objetivos a la visión de la organización, de aspirar a consolidarse como una institución financiera reconocida por su rentabilidad y responsabilidad. [62] Con ello, se logran establecer los siguientes objetivos:

- Aumentar rentabilidad de canales digitales

Al igual que sus canales físicos y la transición a una estrategia orientada a la digitalización de las operaciones, es relevante lograr obtener operaciones igual o más rentables de lo que es el negocio actualmente. Por ello, se aspira como meta alcanzar al tercer año de implementación, el margen bruto y margen EBITDA para el negocio digital equivalente al resultado obtenido en el año 2019 para el negocio consolidado. [62]

La primera iniciativa para lograrlo es medir de forma independiente el negocio digital del negocio físico para poder tener una visión de la diferencia entre los canales y donde es necesario generar optimizaciones.

- Aumentar ingresos de canales digitales

Para generar el aumento de la rentabilidad, una opción es generar mayores ingresos en el negocio bancario online. El indicador por utilizar para medir el aumento de los ingresos corresponde a la variación año contra año de ingresos provenientes del negocio digital, imponiendo una meta constante del 9% de crecimiento. Este valor se argumenta como dos veces el crecimiento obtenido en la operación consolidada del año 2019 para el banco.

La primera iniciativa para aumentar los ingresos es la generación de asociaciones con otras empresas para que se prefiera utilizar los productos y servicios de Banco Falabella.

- Disminuir costos unitarios

Siguiendo el objetivo de aumento de rentabilidad, la segunda tarea es reducir los costos del canal online. Siendo relevante para este objetivo, la escala que se podría alcanzar en término de número de clientes, lo que permitiría reducir los costos unitarios.

El indicador por utilizar corresponde al cálculo de los costos más gastos totales sobre el número total de clientes digitales. De esta forma, se podría tener un estimado de cuánto cuesta cada cliente, tomando una referencia para las variaciones año contra año. La meta propuesta corresponde a reducir un 5% el costo por cliente al segundo año de implementación.

Las iniciativas propuestas corresponden a la optimización de aquellos procesos que significan los mayores gastos y recursos, como también la iniciativa de negociar con distintos proveedores nuevos acuerdos comerciales.

10.1.2. Perspectiva del cliente

PERSPECTIVA DEL CLIENTE			
Objetivos	Indicadores	Meta	Iniciativas
Alcanzar nuevos segmentos de clientes (Inclusión Financiera)	% (clientes migrantes, adultos mayores baja renta, mipyme)/ Total clientes	5%	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar brechas entre segmentos de clientes y productos actuales
Aumentar penetración de aplicaciones móviles	Clientes digitales app / Clientes totales	85%	<ul style="list-style-type: none"> • Crear Digital Factory • Migrar funcionalidades físicas a apps • Plan de marketing de apps
	Ingresos app / Ingresos Totales	-	
	Transacciones app / Transacciones totales	-	
Mejorar retención de clientes digitales	Crecimiento a/a de reclamos recibidos	<0%	<ul style="list-style-type: none"> • Crear equipo transversal Loyalty Falabella S.A • Definir plan de triggers en el ciclo de vida del cliente
	Duración ciclo de vida del cliente	+20%	

Tabla 5. Perspectiva del cliente Cuadro de Mando Integral.

Elaboración propia.

En esta perspectiva, es incluido el objetivo que se encarga de controlar el impacto generado en el entorno a través de la estrategia definida y se integran los objetivos propuestos desde el análisis situacional.

- Alcanzar nuevos segmentos de clientes discriminados (Inclusión financiera)

A partir de lo propuesto dentro del apartado 5.3 sobre el utilizar el Cuadro de Mando Integral como una herramienta que incluya también objetivos de sustentabilidad e impacto al entorno, se ha propuesto incluir dentro de la cartera de clientes del banco, aquellos segmentos que son discriminados dentro del mercado financiero y con ello contribuir a la sociedad. Este objetivo se

alineada a lo declarado por la institución en su reporte de sostenibilidad del año 2019 sobre inclusión financiera.

El indicador a utilizar corresponde al porcentaje de clientes pertenecientes a las categorías de migrantes, tercera edad de baja renta y Mipyme dentro de la cartera total de clientes. La meta es lograr que al menos el 5% del total de clientes pertenezca a alguna categoría de segmentos discriminados para el tercer año de la estrategia.

Las iniciativas para llevar adelante este objetivo son la realización de un análisis para identificar las principales brechas entre productos actuales del banco y las necesidades que tiene cada uno de los segmentos financieramente discriminados.

- Aumentar penetración de aplicaciones móviles

Consiste en aumentar la penetración del principal canal de interacción con el cliente, midiendo principalmente el porcentaje de clientes digitales app sobre el total de clientes. La meta fijada es lograr un 85% al tercer año de implementación de la estrategia.

Las iniciativas relacionadas consideran la migración de funcionalidades básicas del banco a las apps y el generar un plan de marketing para cada una de ellas.

- Mejorar la retención de clientes digitales

La simetría de información que se generará con el Open Banking, desencadenará mayor dinamismo dentro del mercado financiero. Por este motivo, es relevante tener un fuerte programa de retención de clientes digitales en conjunto a una correcta atención al cliente.

Los indicadores corresponden al crecimiento de reclamos año contra año y la duración del ciclo de vida del cliente digital, considerando una meta de tener crecimientos negativos en los tres años consecutivos de implementación y un aumento de un 20% en el ciclo de vida al fin del tercer año.

10.1.3. Perspectiva interna

PERSPECTIVA INTERNA			
Objetivos	Indicadores	Meta	Iniciativas
Desarrollar nuevos modelos de negocios Open Banking	# Nuevos desarrollos	3	<ul style="list-style-type: none"> • Crear equipo Open Banking • Estudiar y testear modelos de negocios Open Banking • Implementar soluciones Open Banking • Retroalimentar experiencia usuario
	Ingresos modelos OB / Ingresos totales	0,9%	
	Tasa de uso de funcionalidades Open Banking	-	
Generar alianzas estratégicas con terceras partes	# Terceras partes integradas	3	<ul style="list-style-type: none"> • Crear cargo de alianzas con terceras partes • Generar análisis de complementariedad
	Tasa de uso funcionalidades terceras partes	-	
Garantizar funcionalidades básicas	% de funcionalidades básicas en canal digital	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Migrar funcionalidades básicas a canales digitales • Optimización de procesos de revisión de errores
	% de fallas de procesos	1%	
Mejorar experiencia del usuario en canales digitales	NPS de atención digital	64%	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar UX en canales digitales • Mejorar atención al cliente

Tabla 6. Perspectiva interna Cuadro de Mando Integral.

Elaboración propia.

Dentro de esta perspectiva, se integran dos objetivos resultantes del análisis situacional al alineamiento actual del banco.

- Desarrollar nuevos modelos de negocios Open Banking

Con motivo de lograr la diferenciación sobre sus competidores para lograr superar las expectativas de los clientes. Se propone desarrollar 3 nuevos modelos de negocios basados en Open Banking para el tercer año de ejecución de la estrategia, considerando un desarrollo al año.

Las iniciativas corresponden a crear un equipo encargado a tiempo completo del desarrollo de las soluciones siguiendo una metodología establecida considerando la visión del cliente para sus mejoras.

- Generar alianzas estratégicas con terceras partes

Con motivo de expandir los segmentos de clientes y acelerar el proceso de desarrollo de soluciones de cara cliente y soporte, se propone generar alianzas con terceras partes. La meta es lograr integrar tres de ellas al tercer año.

Teniendo como sustento, las iniciativas de crear un cargo especializado en alianzas con terceras partes y la realización de análisis de complementariedad con el modelo de negocios general del banco.

- Garantizar funcionalidades básicas

Más que crear nuevas funcionalidades, en un principio es importante que aquellas funcionalidades básicas que un banco debe cumplir se deben encontrar disponibles de forma digital y, además, no pueden presentar fallas en sus procesos.

Los indicadores por utilizar corresponden al porcentaje de funcionalidad básicas presentes en el canal digital sobre el total de funcionalidades básicas de un banco, mientras que acompañado de ello se tiene el porcentaje de fallas o errores en los procesos sobre el total de operaciones.

La meta para cada uno de los indicadores es lograr un 100% de funcionalidades básicas en el canal digital, además de un porcentaje de fallas causantes por problemas internos sea de 1%. Ambas metas deben ser alcanzadas al tercer año de implementación de la estrategia.

La iniciativa primordial es migrar las funcionalidades básicas del banco a canales digitales (previa definición de cuáles son esas funcionalidades básicas), además de mejorar los procesos de revisión de fallas y de estrés de las plataformas.

- Mejorar experiencia del usuario en canales digitales

Los procesos operacionales a los que se expone el usuario son la parte más relevante en la experiencia del cliente que interactúa con la organización por canales físicos o digitales. Orientado al canal digital, puede ser desde la forma en que se solicitan rellenar formularios en la web o app, hasta la rapidez en que se mueve la app, por ejemplo.

El indicador principal para medir la experiencia en el canal digital será el NPS de atención digital que actualmente se mide en Banco Falabella. La meta en este caso es lograr alcanzar un NPS de 64%, que corresponde a la brecha declarada por la empresa con el NPS de atención presencial.

Las iniciativas propuestas para el alcance de este objetivo son la mejora de la experiencia de usuario (UX) y mejorar el servicio de atención al cliente.

10.1.4. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO			
Objetivos	Indicadores	Meta	Iniciativas
Establecer cultura de experimentación	Empleados con certificación en transformación digital / Total empleados	>50%	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de nuevos empleados con masters en transformación digital • Capacitar empleados
Optimizar talento humano	Ranking evaluación de desempeño	100% sobre el mínimo esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluaciones de desempeño a todos los empleados • Reubicar empleados
Establecer cultura de simplificación para el cliente	% Empleados capacitados para atención	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar programa “Apasionados por los clientes”

Tabla 7. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento Cuadro de Mando Integral.

Elaboración propia.

Dentro de esta perspectiva, se postulan tres objetivos:

- Establecer cultura de experimentación

Para lograr innovaciones dentro de una empresa que no es nativa digitalmente, se requiere cambiar la cultura a una orientación de mayores ideas y propuestas donde se permita la prueba y el error. Esto es vital para desarrollarse y mantenerse vigente en el negocio digital ofreciendo mejores servicios al cliente.

El indicador por utilizar para el cumplimiento de este objetivo será el porcentaje de empleados con habilidades certificadas en transformación digital. Siendo la meta por alcanzar, lograr que al menos el 50% de empleados cuente con habilidades certificadas en transformación digital al tercer año de la estrategia.

Dentro de las iniciativas se encuentra capacitar a los distintos empleados a través de cursos y talleres, como también la contratación de nuevos empleados con masters relacionados a transformación digital.

- Optimizar talento humano

Este objetivo tiene relación con el clima laboral, el cumplimiento de compromisos y relaciones entre empleados. Esto considera la optimización del talento humano en términos de desempeño laboral a nivel técnico e interpersonal.

El indicador por utilizar corresponde al ranking de evaluación de desempeño individual de cada empleado. La meta es lograr que al segundo año de implementación, el 100% de los empleados se encuentren por sobre el mínimo esperado (valor por fijar que depende de cada área de trabajo).

La iniciativa más relevante para el desarrollo de este objetivo es realizar evaluaciones de desempeño a todos los empleados del banco, para luego poder optimizar los equipos ya sea contratando o reubicando gente.

- Establecer cultura orientada al cliente

Si bien el grupo Falabella S.A tiene declarado poner al cliente como centro de sus operaciones, es necesario que cada uno de los negocios también esté alineado. Siendo aún más relevante aquellos que interactúan de forma directa con el cliente, es decir los ejecutivos digitales o telefónicos.

Con esto, el indicador para poder medir qué tan preparados están los ejecutivos para pensar y ponerse en los pies del cliente es el porcentaje de ejecutivos de atención capacitados para ello. La meta propuesta corresponde a lograr que el 90% de los ejecutivos de atención se encuentren capacitados.

Este objetivo se alinea al actual programa “Apasionados por los clientes”, proyecto de transformación cultural que apunta a alinear la labor de todos nuestros equipos con las necesidades y expectativas de los clientes. [60]

10.2 Principales objetivos Open Banking

Ya planteadas las relaciones entre los objetivos propuestos desde el análisis situacional con la estrategia actual de la empresa, se presenta a continuación en mayor detalle cada uno de los cuatro objetivos que buscan resolver las oportunidades y amenazas que representa el Open Banking frente a las fortalezas y debilidades del banco.

10.2.1 Objetivos del FODA

Con el fin de comprender de mejor manera los objetivos propuestos desde el análisis situacional, se presentan a continuación exclusivamente cada uno de ellos (*Tabla 8*).

Objetivos	Responsable	Indicadores	Metas		
			Año 1	Año 2	Año 3
Desarrollar nuevos modelos de negocios Open Banking	Gerente General	# Nuevos desarrollos	1	2	3
		Ingresos modelos OB / Ingresos totales	0,0%	0,5%	0,9%
		Tasa de uso de funcionalidades Open Banking	-	-	-
Generar alianzas estratégicas con terceras partes	Gerente de Marketing y Productos Bancarios	# Terceras partes integradas	1	2	3
	Gerente de Tecnologías de Información	Tasa de uso funcionalidades terceras partes	-	-	-
Aumentar penetración de aplicaciones móviles	Gerente de Canales	Clientes digitales app / Clientes totales	75%	80%	85%
		Ingresos app / Ingresos Totales	-	-	-
		Transacciones app / Transacciones totales	-	-	-
Mejorar retención de clientes digitales	Gerente de Loyalty Falabella	Crecimiento a/a de reclamos recibidos	<0%	<0%	<0%
	Gerente Customer Manager Banco	Duración ciclo de vida del cliente	-	-	+20%

Tabla 8. Resumen de principales objetivos.

Elaboración propia.

1.1.1.1. Desarrollar nuevos modelos de negocios Open Banking

- Descripción

Según las oportunidades detectadas en el modelo de 8 bloques para Chile, que responden a la posibilidad de poder ofrecer nuevos y diferentes productos que permitan mejorar la propuesta actual y ampliar el espectro de clientes, y a las capacidades de desarrollo tecnológico de Banco Falabella, la existencia de sus canales digitales y el gran alcance de sus productos y servicios financieros se ha definido desarrollar nuevos modelos de negocios basados en Open Banking.

Estos desarrollos permitirán una mayor diferenciación versus el resto de los competidores otorgando a la vez una mejor experiencia del cliente con sus productos y servicios. En segundo lugar, permitirán la creación de nuevas fuentes de ingresos para el banco.

Considerando que en Chile no existe un esquema que permite el compartir la data de los usuarios entre entidades financieras, se propone diseñar y desarrollar nuevas propuestas en un marco de pruebas utilizando para ello, la extensa cantidad de datos que posee Banco Falabella.

- Directivo responsable

Debido a la importancia del objetivo y la innovación que requiere, el encargado de llevarlo adelante es el Gerente General de Banco Falabella Chile.

- Indicadores y metas
 - 1) Número de nuevos desarrollos: El principal indicador para medir el desarrollo de nuevos modelos de negocios es cuantificar cuantos se han desarrollado. La meta es poder llegar al tercer año con 3 nuevos modelos de negocio.
 - 2) Ingresos modelos Open Banking sobre Ingresos Totales: Una vez desarrollados los modelos, es necesario cuantificar la importancia dentro de la operación del banco, por ello, se propone que al tercer año los ingresos a través de modelos de negocios Open Banking correspondan al 0,9% del total de ingresos. El detalle de la meta propuesta se presenta en Anexos 9.
 - 3) Tasa de uso de funcionalidades Open Banking: A modo de retroalimentación, se recomienda medir el uso de las nuevas funcionalidades por parte del cliente. Esto permitirá poder enfocar los esfuerzos en aquellos modelos de negocios que más valor otorgan al cliente y seguir complementando. La meta no es posible de definir hoy en día, para ello, se recomienda ser fijada para cada uno de los nuevos modelos de negocios a implementar.

- Descripción del primer hito y fecha de realización

El primer hito para lograr el cumplimiento del objetivo es la creación de un equipo dedicado tiempo completo al desarrollo de modelos de negocios Open Banking, el cual tendrá como fecha para su realización el segundo trimestre del primer año de implementación de la estrategia.

1.1.1.2. Generar alianzas estratégicas con terceras partes

Con motivo del no poder atender a todos los segmentos de clientes pertenecientes al mercado financiero, la oportunidad de poder llegar a ellos basados en otros modelos de negocios existentes que pueden ser complementarios al modelo de negocio actual del banco, y también integrar nuevos procesos de soporte para el funcionamiento de nuevos modelos de negocios, se propone generar alianzas estratégicas con terceras partes, lo cual sería viable bajo la estimación del modelo de 8 bloques para Chile.

En segundo lugar, estas alianzas permitirían evitar costos en I+D para el desarrollo de soluciones, logrando mayores eficiencias en términos temporales y funcionales al momento de integrar nuevos modelos de negocios para el cliente.

- Directivo responsable

Este objetivo en particular considera dos directivos responsables. Por un lado, el directivo encargado de este objetivo corresponde al Gerente Marketing y Productos Bancarios de Banco Falabella Chile, quien estará orientado a la perspectiva de valor al cliente. Mientras que por otro lado, se encuentra el Gerente de Tecnologías de Información quien será el encargado de reconocer

y validar aquellas tecnologías que faciliten el soporte de los diferentes procesos orientados al Open Banking.

- Indicadores y metas

1) Número de terceras partes integradas: Lo primero es garantizar las alianzas con terceras partes que posean modelos de negocios complementarios, por ello se propone alcanzar un total de 3 al tercer año de la implementación de la estrategia.

Una vez ya implementadas las alianzas, se propone un segundo indicador que permite hacer seguimiento al desempeño del objetivo y que aún no es posible fijar metas.

2) Utilización de las funcionalidades de terceras partes: Este indicador busca responder la pregunta, ¿Cuánto se utilizan las nuevas funcionalidades integradas por las terceras partes? Esta pregunta debe ser respondida desde las dos posibles alternativas, soluciones de cara cliente, como soluciones de soporte.

- Descripción del primer hito y fecha de realización

El primer hito corresponde a la incorporación de un encargado de alianzas estratégicas con terceras partes, lo cual tendrá como plazo el segundo trimestre del primer año de la estrategia.

1.1.1.3. Aumentar la penetración de aplicaciones móviles

- Descripción

Se han definido las aplicaciones móviles como el canal de mayor cercanía con los clientes hoy en día. La preferencia por esta herramienta permite mejorar las relaciones, además de tener un canal donde poder ofrecer nuevas funcionalidades.

El aumento en la penetración de apps viene a reforzar la capacidad tecnológica de Banco Falabella junto con ser el mayor oferente de tarjeta de créditos en el país, haciéndose cargo de la entrada de nuevos competidores que implicarían la pérdida del contacto con el cliente, ya que serían utilizados como los mediadores de cada una de sus interacciones.

- Directivo responsable

El responsable de este objetivo corresponde al Gerente de Canales de Banco Falabella Chile.

- Indicadores y metas

1) Clientes digitales app sobre clientes totales: Este indicador permitirá medir cuántos clientes utilizan mensualmente la aplicación, sin importar la funcionalidad utilizada. Teniendo como objetivo al tercer año de la estrategia llegar al 85% sobre el total de clientes.

2) Ingresos app sobre Ingresos totales: En línea con lo anterior, se requiere conocer el peso de la aplicación como generador de ingresos dentro del banco. Por ello, se medirá cuánta venta de productos financieros se realizan a través de la app versus el total de venta de productos

financieros. Con el nivel de información recopilada desde la empresa, no es posible fijar una meta para este indicador.

- 3) Transacciones app sobre transacciones totales: Este indicador permitirá medir y revelar la preferencia por el canal digital móvil de los clientes, lo que permitiría ir validando la penetración de la app. Con el nivel de información recopilada desde la empresa, no es posible fijar una meta para este indicador.

Cada uno de los indicadores serán medidos tanto para la aplicación móvil de Banco Falabella Chile y la aplicación Fpay, lo que permitirá en un futuro definir dentro de qué aplicación desarrollar nuevas funcionalidades orientadas al Open Banking y con ello, no necesariamente desarrollar nuevas aplicaciones.

- Descripción del primer hito y fecha de realización

El primer hito para la realización de este objetivo es el desarrollo de un plan comercial de apps para potenciar las apps relacionadas a Banco Falabella al segundo trimestre de 2021.

1.1.1.4. Mejorar la retención de clientes digitales

- Descripción

Ante la amenaza de entrada de nuevos competidores y mayor simetría de información que implicaría un mayor dinamismo del cliente entre las entidades financieras, y en conjunto a la actual fuga de clientes y la baja valoración de las aplicaciones en IOS y Android, es necesario mejorar la retención de los clientes digitales.

- Directivo responsable

Este objetivo en particular considera dos directivos responsables. El primero es el Gerente de Customer Manager de Banco Falabella, quien es el encargado de entender y segmentar a los distintos tipos de clientes. El segundo responsable corresponde al Gerente de Loyalty de Falabella S.A, que es el área encargada de la fidelización de los clientes bajo un alineamiento de fidelización para todo el ecosistema Falabella.

- Indicadores y metas

- 1) Crecimiento a/a de reclamos recibidos: Para mejorar la retención del cliente, es necesario identificar la magnitud de problemas que tiene con el banco. Para ello, se propone medir el crecimiento año contra año en el número de reclamos recibidos por los clientes. Se propone que para los tres años de implementación de la estrategia solo existan crecimientos negativos.
- 2) Duración de ciclo de vida del cliente digital: Se propone alargar el ciclo de vida del cliente en un 20% para cada uno de los segmentos de clientes al finalizar el tercer año de implementación de la estrategia.

- Descripción del primer hito y fecha de realización

El primer hito será la elaboración del plan de triggers (gatilladores) dentro del ciclo de vida de los distintos segmentos de clientes digitales, el cual tendrá como periodo de realización el primer trimestre del primer año de implementación.

10.2.2 Iniciativas

A continuación, se presenta la *Tabla 9*, que considera las iniciativas propuestas para cada objetivo planteado anteriormente junto a sus fechas de realización.

Objetivos	Iniciativas	Fecha	Costo	Beneficios
Desarrollar nuevos modelos de negocios Open Banking	Crear equipo Open Banking	2T/A1	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos • Servidores • Licencias de softwares • Equipos informáticos • Bases de datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor interacción canales digitales • Creación de nuevas fuentes de ingresos
	Estudiar y testear modelos de negocios Open Banking	2T-3T/A1		
	Implementar soluciones Open Banking	4T/A1		
	Retroalimentar experiencia usuario	1T/A2		
Generar alianzas estratégicas con terceras partes	Crear cargo de alianzas con terceras partes	2T/A1	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos • Costos M&A • Contratos legales • Licencia • Softwares 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar costos de I+D • Rapidez de implementación • Ampliar el modelo de negocios
	Generar análisis de complementariedad	2T/A1		
Aumentar penetración de aplicaciones móviles	Crear Digital Factory	Existente	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos • Marketing y publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar aplicaciones móviles • Mayor interacción con canal digital
	Migrar funcionalidades físicas a apps	1T/A1		
	Plan de marketing de apps	2T/A1		
Mejorar retención de clientes digitales	Crear equipo transversal Loyalty Falabella S.A	Existente	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos • Softwares • Capacitaciones • Bases de datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Apalancar negocios en los beneficios del ecosistema Falabella • Disminuir tasa de fuga de clientes
	Definir plan de triggers en el ciclo de vida del cliente	1T/A1		

Tabla 9. Resumen de iniciativas.

Elaboración propia.

10.2.2.1. Desarrollar nuevos modelos de negocios Open Banking

1) Crear equipo Open Banking

Esta primera propuesta es la base para el resto de las iniciativas, consiste en la creación de un equipo dedicado tiempo completo al desarrollo del Open Banking dentro de la institución. Debe considerar perfiles de trabajadores que logren entender en primer lugar el potencial del Open Banking y los beneficios que se podrían generar para el cliente, lograr desarrollar modelos de negocios digitales y finalmente poder transmitir de forma correcta a los equipos de desarrolladores de apps. La fecha de realización de esta iniciativa tiene espacio dentro del segundo trimestre del año 1.

2) Estudiar y testear modelos de negocios Open Banking

A partir de la etapa presentada en el apartado 8, se evidencia que el Open Banking ya se ha implementado en otros países del mundo y con ellos un sinnúmero de instituciones financieras han debido adaptar y desarrollar sus modelos de negocios para integrar el Open Banking. Es por ello, que se propone como segunda iniciativa el estudiar qué nuevos modelos de negocios y

funcionalidades han sido desarrolladas por instituciones similares a Banco Falabella con motivo de poder ser replicadas y escaladas. La fecha de realización de esta iniciativa tiene espacio dentro del segundo y tercer trimestre del año 1.

3) Implementar soluciones Open Banking

Una vez testeadas las posibles soluciones es necesario poder implementarlas dentro de los canales de interacción con los clientes. Por tanto, es necesario que nuevas funcionalidades sean integradas y con ello, mejorar la propuesta de valor al cliente. La fecha de realización de esta iniciativa tiene espacio dentro del cuarto trimestre del año 1.

4) Retroalimentar experiencia usuario

Luego de un periodo de implementación transcurrido es necesario considerar la perspectiva del usuario y cómo ha sido su experiencia frente a las nuevas funcionalidades, por ello la retroalimentación es necesaria para poder desarrollar la mejora continua en la experiencia del cliente. La fecha de realización de esta iniciativa tiene espacio en el primer trimestre del año 2.

- Costos y beneficios

Los principales costos de las iniciativas propuestas tienen relación a las horas persona invertidas en cada una de ellas, siendo relevantes a nivel de empleados, la contratación o la transferencia desde otras áreas. También se pueden considerar costos en bases de datos, posibles gastos en licencias de softwares y equipos como nuevos servidores.

Respecto a los beneficios esperados, las iniciativas permitirán lograr una mayor interacción de los clientes con los canales digitales a partir de nuevas funcionalidades, además de permitir la creación de nuevas fuentes de ingresos.

10.2.2.2. Generar alianzas estratégicas con terceras partes

1) Crear cargo de alianzas con terceras partes

La primera iniciativa para el desarrollo del objetivo es crear el cargo u otorgar la función a un empleado de ser el encargado de las alianzas estratégicas con terceras partes. El perfil debe considerar capacidades de negociación y tecnología, entender nuevos modelos de negocios y por sobre todo, integraciones de empresas. La fecha de realización de esta iniciativa tiene espacio dentro del segundo trimestre del año 1.

2) Generar análisis de complementariedad

Esta propuesta corresponde a la revisión de los modelos de negocios de terceras partes y analizar la posible complementariedad con el actual modelo de negocio del banco, con ello poder integrar aquellas que aporten de mejor manera las propuestas existentes de cara al cliente e interna.

Si bien es una iniciativa que se debe realizar continuamente, su fecha de iniciación corresponde al segundo trimestre del año 1.

- Costos y beneficios

Los principales costos son asociados a las horas persona necesarias para el desarrollo de cada iniciativa, posibles costos de adquisición e integración, gastos para el desarrollo de contratos de alianzas, nuevos softwares y bases de datos.

Respecto a los beneficios, se establece una reducción en la inversión y tiempo en I+D para el desarrollo de soluciones, adquiriendo los desarrollos y experiencia de las terceras partes. Con ello también, se permitirá mejorar la experiencia del usuario y alcanzar nuevos segmentos de clientes.

10.2.2.3. Aumentar la penetración de aplicaciones móviles

1) Crear Digital Factory

Esta iniciativa ya ha sido desarrollada por la empresa, no solo considerando desarrollos para el negocio financiero, sino que transversalmente a los negocios de Falabella S.A. Actualmente cuenta con más de 300 empleados en India, quienes fueron los encargados del desarrollo de Fpay y de la integración de las apps de CMR Falabella y Banco Falabella.

2) Migrar funcionalidades físicas a aplicaciones móviles

Con el fin de aumentar la penetración de las apps, se propone migrar aquellas funcionalidades físicas del banco que actualmente no están disponibles en su app, orientadas al rediseño de proceso y de atención al cliente. La fecha de realización de esta iniciativa tiene espacio dentro del primer trimestre del año 1.

3) Plan de marketing de apps

Parte importante para el aumento en la penetración de las aplicaciones móviles, es lograr que el cliente conozca el producto y se atreva a utilizarlo. Por esto, se propone la elaboración de un plan de marketing para cada una de las apps de Banco Falabella, orientado a los distintos tipos de clientes con distintos llamados de acción. La fecha de realización de esta iniciativa tiene espacio dentro del segundo trimestre del año 1.

- Costos y beneficios

La implementación de aquellas iniciativas por cumplir requiere uso intensivo en horas persona especializadas en desarrolladores y expertos en marketing, incluyendo también gastos en publicidad y promociones, además de posibles permisos necesarios para poder realizar las campañas.

Los beneficios que se obtendrán al implementar cada una de estas iniciativas son potenciar las aplicaciones móviles desencadenando una propuesta robusta de valor al cliente, teniendo como consecuencia una mayor interacción con las apps, logrando obtener una mayor cantidad de información transaccional que permitirá desarrollar cada vez soluciones más a la medida de cada cliente.

10.2.2.4. Mejorar la retención de clientes digitales

1) Crear equipo transversal de Loyalty Falabella S.A

Esta iniciativa ya se encuentra presente en la operación de Falabella S.A, además considera el negocio financiero como una de las partes fundamentales para el programa de fidelidad implementado y que continuamente se encuentra en mejora.

2) Definir plan de triggers en el ciclo de vida del cliente

Esta iniciativa propone realizar un plan de mejora en la gestión de clientes, identificando aquellas puntos críticos donde se pierden clientes y con ello, establecer triggers que permitan alargar la vida del cliente. La fecha de realización de esta iniciativa tiene espacio dentro del primer trimestre del año 1.

- Costos y beneficios

Las iniciativas a nivel de costos consideran las horas persona a invertir, implementación de nuevos softwares y uso de bases de datos en conjunto al desarrollo de nuevos tipos de análisis.

De acuerdo a los beneficios, se disminuirá la tasa de fuga de clientes, se alargará el ciclo de vida por lo que se tendrá que invertir menos en la captación de clientes y finalmente, se podrá apalancar la propuesta en conjunto al ecosistema Falabella.

Si bien cada uno de los objetivos e iniciativas poseen a diferentes responsables para su ejecución y pueden ser desarrollados de forma paralela, se propone como recomendación priorizar aquellos objetivos que afectan explícitamente la estrategia actual de la compañía y que buscan enfrentar las amenazas externas, como lo son aumentar la penetración de apps y mejorar la retención de clientes digitales. Ambos permitirán una mejor base para el desarrollo de nuevas funcionalidades orientadas al Open Banking, que se ven apalancadas por los objetivos de desarrollar nuevos modelos de negocios Open Banking y generar alianzas estratégicas con terceras partes.

Al considerar montos de inversión para el desarrollo de las principales iniciativas para los cuatro objetivos formulados a partir de los principales ítems requeridos, se estima que el costo de implementación para los tres años de estrategia es de \$1.144 millones de pesos. El detalle se presenta en Anexos 10.

11. Riesgos y Recomendaciones

Considerando los avances del Open Banking a nivel global y el modelo de 8 bloques formulado para Chile, existen riesgos asociados a su implementación tanto para clientes como para las instituciones financieras.

A nivel de clientes se presentan los siguientes riesgos:

- Seguridad: los mecanismos y canales para compartir datos financieros de los usuarios se pueden ver en riesgo frente a, por ejemplo, ciberataques o suplantaciones de identidad. Para ello, es necesario establecer los protocolos y controles que permitan mitigar cada uno de estos riesgos.
- Fraude: al incrementar el número de participantes del mercado financiero, podrían surgir oferentes con productos y servicios falsos, afectando por un lado al cliente, como también podría aumentar el riesgo de crímenes financieros, lavado de dinero, etc. Es necesario generar confianza en el sistema, por tanto, se requiere elaborar un sistema de validación de ofertantes que incorpore los protocolos de verificación y mecanismos de autenticación, que permitan identificar aquellas transacciones potencialmente fraudulentas.
- Privacidad: al aumentar la transferencia de información entre una mayor cantidad de entidades, se podría vulnerar información personal no autorizada a compartir por el cliente. Por lo que se requiere generar una robusta política de privacidad de la información.
- Exclusión digital y financiera: aquellos consumidores resistentes a la digitalización y ofertantes con bajo niveles de presencia online no percibirán los beneficios asociados al Open Banking. Por tanto, es necesario mantener bien informados a los consumidores y promover desde los reguladores e instituciones financieras la participación dentro del ecosistema.

A nivel de instituciones financieras se presentan los siguientes riesgos:

- Desintermediación: La relación cliente-banco se verá intervenida por terceras partes que podrían afectar los ingresos del banco. Para ello, los bancos deben replantear sus propuestas y adaptarse.
- Costos adicionales por requerimientos regulatorios: Se podría exigir a las instituciones reemplazar sistemas heredados, establecer plataformas core bancarias, digitalizar servicios y cambiar procesos. Esto podría representar una mayor supervisión regulatoria del ecosistema.

Cada uno de los riesgos anteriores puede ser mitigado en pro del desarrollo del ecosistema financiero. El potencial de crear un mercado con mayores opciones de elección, nuevos servicios y que genere más valor para el cliente final es a lo que responde el Open Banking, siendo parte de ello, la oportunidad de poder crear nuevos mercados para instituciones financieras ya establecidas y emergentes. [63]

De esto último, es donde surgen las estrategias que las distintas instituciones debiesen abarcar. En particular para el caso de los bancos se recomienda iniciar lo antes posible y no esperar a que la regulación vaya por ellos, donde los encontrará desprevenidos. La perspectiva que se debe tener sobre el Open Banking es de oportunidad y no de amenaza.

Para llevar adelante esta visión se proponen las siguientes recomendaciones:

- Discutir a alto nivel y de forma estratégica el futuro de la organización frente a un esquema de Open Banking, desde una perspectiva ¿dónde está hoy la organización? y ¿Cuáles son las capacidades que poseo y puedo explotar?
- Maximizar los ingresos a partir de las transacciones de pago considerando los actuales y futuros mecanismos para ello.
- Explotar el uso de data transaccional de los usuarios con el fin de ofrecer productos y servicios a la medida del cliente.
- Implementar nuevos modelos de negocios que permitan salvaguardar la posición de mercado.

La última recomendación es a experimentar, por ejemplo, habilitar una oferta de de API's a terceras partes con el fin de descubrir las oportunidades que ello trae y conocer su potencial.

Las instituciones que podrán liderar dentro de un esquema de Open Banking, son aquellas que responden rápidamente a los cambios en las dinámicas del mercado y que puedan trabajar en conjunto con clientes, terceras partes, reguladores para lograr llevar adelante el proceso de desarrollo e implementación. Aquellas que solo esperen tendrán mayores dificultades para participar competitivamente y mantener sus posiciones de mercado. [64]

12. Conclusiones

Es posible afirmar que los objetivos específicos propuestos han sido cumplidos. A partir de la herramienta de Mapa de Actores se lograron identificar aquellos actores relevantes en un esquema de Open Banking, donde luego, en la etapa de investigación de mercado se logró comprender las posturas e incentivos de cada uno de los actores de cambio. Con los resultados obtenidos de las etapas anteriores y la formulación del modelo de 8 bloques para Chile en conjunto del análisis situacional, se logró definir la situación actual de Banco Falabella frente a las posibilidades del Open Banking en Chile y con ello, formular la estrategia que debiese seguir el banco.

Con lo anterior, el objetivo general se ha logrado cumplir de manera satisfactoria. Validando que el marco conceptual y la metodología utilizada fueron las apropiadas para el desarrollo de los distintos análisis ejecutados.

Desde la investigación de mercado se destaca que se consideraron en total 13 entrevistas de actores relevantes, lo que permite dar robustez al modelo de 8 bloques pronosticado. De ahora en adelante, es interesante mantener presente que el desarrollo del Open Banking en Chile, es aún un tema de largo plazo, con factores dinámicos a través del tiempo y que requiere de una preparación y diseño consistente a las características y necesidades del país.

La estrategia desarrollada para enfrentar las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis estratégico de la institución considera cuatro objetivos alineados a la misión de Banco Falabella. Estos objetivos han sido integrados a la estrategia actual de la institución a través del Cuadro de Mando Integral en sus cuatro perspectivas. Se integró también la perspectiva de impacto al entorno, reflejando el potencial de la estrategia para aportar a la inclusión financiera del país.

En específico, se detallan los objetivos principales para enfrentar el Open Banking, los que son: desarrollar nuevos modelos de negocios basados en Open Banking, generar alianzas estratégicas con terceras partes, aumentar la penetración de aplicaciones móviles y mejorar la retención de clientes digitales. Cada uno de los cuatro objetivos con metas dentro de un periodo de tres años.

El plan estratégico propuesto es alcanzable y posible de implementar por la organización, ya que se encuentra diseñada bajo los recursos y capacidades que el banco posee.

En términos de posibles riesgos asociados a la estrategia, se encuentra el surgimiento de normas restrictivas sobre posibles alianzas con otras entidades y con ello, imposibilitar la integración de terceras partes. Un segundo riesgo asociado, se encuentra la posibilidad de aceleramiento del Open Banking en el país, teniendo que ajustar la estrategia y sus metas para mantener una posición competitiva. El tercer riesgo que se podría presentar, no solo a nivel de entidad, es que los usuarios no valoren correctamente los beneficios provenientes de la utilización del Open Banking y con ello, no compartir sus datos, lo que traería como consecuencia la imposibilidad de ejecución del esquema.

Ya definida la estrategia, se propone para la institución ahondar en el desarrollo de las iniciativas propuestas. En particular para aquellos análisis que quedan fuera del presente estudio, como el análisis de complementariedad entre el modelo de negocio de Banco Falabella y Fintech existentes en el mercado, o incluso el desarrollo desde la institución de un nuevo modelo de negocios que permita ofrecer más y mejores servicios para sus clientes.

13. Glosario

- Open Finance: es el término que se refiere al principio de intercambio de información financiera no solo de bancos, sino de cualquier entidad financiera. De esta manera, en un servicio financiero se pueden agregar cuentas de diversas instituciones, consolidando los diferentes formatos que manejan en uno solo. [65]
- Fintech: se define como un concepto que aglutina aquellas empresas financieras tecnológicas que tratan de aportar nuevas ideas y que reformulan gracias a las nuevas tecnologías de la información, las aplicaciones móviles o el big data, la forma de entender y prestar los servicios financieros. [66]
- API: sus siglas corresponden en inglés a Application Programming Interface. Una interfaz de programación de aplicaciones es un conjunto de rutinas, protocolos y herramientas para crear aplicaciones de software. Una API especifica cómo deben interactuar los componentes de software. [67]
- Terceras partes (TPP): los proveedores externos son organizaciones o personas físicas que utilizan API desarrolladas según los estándares para acceder a las cuentas de los clientes, con el fin de proporcionar servicios de información de cuentas y/o iniciar pagos.

Los proveedores externos son proveedores de servicios de inicio de pago y/o proveedores de servicios de información de cuentas. [68]

- Tarjeta prepago: corresponde a una tarjeta de débito en la que se realiza una carga de dinero en la tarjeta y se puede utilizar hasta agotar el saldo cargado. [67]
- Open Data: es una filosofía y práctica que persigue que determinados datos e informaciones pertenecientes a las Administraciones Públicas sean accesibles y estén disponibles para todo el mundo, sin restricciones técnicas ni legales. El fin de la iniciativa Open Data es que la información pueda ser redistribuida y reutilizada tanto por los ciudadanos como por empresas para conseguir un beneficio para todas las partes. [68]

14. Bibliografía

- [1] Feller Rate, Clasificadora de Riesgo. 2006. Informe de Clasificación: Banco Falabella.
- [2] Falabella S.A. 2019. Memoria anual Banco Falabella 2019.
- [3] Falabella S.A. Relaciones con Inversionistas. 2014-2020. Earnings Release 4Q.
- [4] Banco Falabella. 2018. CMR y Banco Falabella integrarán sus operaciones para potenciar propuesta a los clientes. [en línea] <https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_news/spanish/2018/CMRyBancoFalabellaintegransusoperaciones.pdf>
- [5] Falabella S.A. Relaciones con Inversionistas. 2020. Earnings Release 4Q20.
- [6] Deloitte. 2019. ¿Qué es el Open Banking y en que te beneficia? Ciudad de México, México: Deloitte. [en línea] <www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/open-banking-y-sus-beneficios.html>
- [7] Kevin Cowan. 2019. Regulación para Fintech. Santiago, Chile: CMF. [en línea] <www.cmfchile.cl/portal/prensa/604/articles-26054_doc_pdf.pdf>
- [8] País Digital. 2020. Inclusión Financiera en Chile, Fintech y Open Banking.
- [9] Abif. 2019. Industria Bancaria: Masiva y Digital. [en línea] [https://www.abif.cl/docs/default-source/abif-informa/informe-abif-n-143-\(banca_masiva-y-digital\).pdf](https://www.abif.cl/docs/default-source/abif-informa/informe-abif-n-143-(banca_masiva-y-digital).pdf)
- [10] Diario Financiero. Diciembre 2020. Se disparan los clientes digitales en la banca: industria suma 3 millones de usuarios nuevos. [en línea] <https://www.litoralpress.cl/sitio/Prensa_Texto?LPKey=.B99.Hp.Tae.%C3%9C.Pkcl5w2.G.L.I.S1d/.G.%C3%9C.Hu.H.Hgnva.F7.H2l7m5ek.%C3%96>
- [11] Finnovista. 2017. El ecosistema Fintech en Chile crece un 34% en los últimos 18 meses. Ciudad de México, México: Finnovista. [en línea] <<https://www.finnovista.com/radar/el-ecosistema-fintech-en-chile-crece-un-34-en-los-ultimos-18-meses/>>
- [12] Finnovista. 2019. El ecosistema Fintech en Chile crece un 49% en los últimos 18 meses. Ciudad de México, México. [en línea] <<https://www.finnovista.com/radar/el-ecosistema-fintech-en-chile-crece-un-49-en-los-ultimos-18-meses/>>
- [13] Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Ley Fácil.2020. Portabilidad Financiera. [en línea] <<https://www.svs.cl/mascerca/601/w3-propertyvalue-1225.html#:~:text=LaComisiC3B3nparaelMercado,ydesegurosChile.>>
- [14] CMF. 2020. Comisión propone Ley Fintech para el mercado de valores. [en línea] <<http://www.cmfchile.cl/portal/prensa/604/w3-article-30303.html>>

- [15] Senado de la República de Chile. Boletín 11144-07. [en línea] <https://www.senado.cl/appsenado/templates/tramitacion/index.php?boletin_ini=11144-07>
- [16] Esteban Tapella. (2007). El mapeo de actores claves.
- [17] Innopay. (2020). Who we are and what we stand for. Amsterdam, Holanda: Innopay. [en línea] <<https://www.innopay.com/en/who-we-are-and-what-we-stand>>
- [18] The Paypers. (2020). About us. Amsterdam, Holanda: The Paypers. [en línea] <<https://thepayers.com/who-we-are>>
- [19] FinteChile. Open Banking: Los datos al servicio de la innovación e inclusión financiera.
- [20] Arnordo Hax y Nicolás Majluf. (1996). Gestión de empresa: con una visión estratégica. [en línea] <http://bibliografias.uchile.cl.uchile.idm.oclc.org/1733>>
- [21] Robert Kaplan y David Norton. (2009). El cuadro de mando integral: the balance scorecard. [en línea] <<http://bibliografias.uchile.cl.uchile.idm.oclc.org/2752>>
- [22] Thomas Bieker. 2003. Sustainability management with the Balanced Scorecard.
- [23] CMF. ¿Qué es la CMF? [en línea] <<https://www.svs.cl/mascerca/601/w3-propertyvalue-1225.html#:~:text=La Comisión para el Mercado,y de seguros en Chile.>>
- [24] CMF. Reseña Histórica. [en línea] <<https://www.cmfchile.cl/portal/principal/605/w3-article-23902.html>>
- [25] CMF. Bancos. [en línea] de < [https://www.cmfeduca.cl/educa/600/w3-propertyvalue-29006.html#:~:text=Los bancos son sociedades anónimas de giro exclusivo que "se,realizar toda operación que le](https://www.cmfeduca.cl/educa/600/w3-propertyvalue-29006.html#:~:text=Los bancos son sociedades anónimas de giro exclusivo que \)>
- [26] CMF. 2020. Reporte mensual de Información Financiera del Sistema Bancario. [en línea] <<http://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/606/w3-propertyvalue-28911.html>>
- [27] EY. (2019). Primer estudio Fintech en Chile: Desafíos y oportunidades
- [28] Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile. 2019. Informe de Inclusión Financiera en Chile 2019.
- [29] The Paypers. 2020. The Global Open Banking Report 2020.
- [30] Reino Unido. Open Banking UK. [en línea] <<https://www.openbanking.org.uk/>>
- [31] Banco Central Do Brasil. 2019. Comunicado 33,455 of april 24, 2019.
- [32] Cámara de diputados del Honorable Congreso de la Unión, Estados Unidos Mexicanos. 2018. Ley para regular las instituciones de tecnología financiera.

- [33] Banco BCI. 2020. Memoria Anual 2019.
- [34] Abif. Objetivos y estatutos. [en línea] <<https://www.abif.cl/la-asociaci%C3%B3n/objetivos-y-estatutos>>
- [35] Banco Central. Observatorio Tecnológico. [en línea] <[https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/observatorio-tecnologico#:~:text=Está definido como un órgano, propios del negocio del Banco.&text=Fomentar el desarrollo del conocimiento en temas relacionados con Tecnologías Disruptivas.](https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/observatorio-tecnologico#:~:text=Est%C3%A1%20definido%20como%20un%20%C3%B3rgano%20propio%20del%20negocio%20del%20Banco.&text=Fomentar%20el%20desarrollo%20del%20conocimiento%20en%20temas%20relacionados%20con%20Tecnolog%C3%ADAs%20Disruptivas.)>
- [36] EY. Nuestros servicios. [en línea] <https://www.ey.com/es_cl/what-we-do>
- [37] CMF. El rol del regulador en una industria financiera en evolución: Banca Abierta. Extraído de https://paisdigital.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2020/10/22103537/articles-30132_doc_pdf.pdf
- [38] CMF. Comisión propone Ley Fintech para el mercado de valores. [en línea] <<http://www.cmfchile.cl/portal/prensa/604/w3-article-30303.html>>
- [39] E-Banking news. Open Banking en Chile: existe, pero aún hay desconocimiento. Recuperado de <https://www.ebankingnews.com/destacados/open-banking-en-chile-existe-pero-aun-hay-desconocimiento-0047943>
- [40] Fondo Monetario Internacional. Perspectiva de la economía mundial, octubre 2020. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020>
- [41] La Tercera. Retiro del 10% de las AFP. [en línea] <<https://www.latercera.com/pulso/noticia/retiro-del-10-de-las-afp-casi-la-totalidad-ya-se-ha-cursado-y-el-pago-promedio-ha-sido-de-unos-13-de-millones/HQAXRBCHPNHTDLJKCH6HS5CBVA/>>
- [42] La Tercera. Tras retiro del 10%, morosidad anota histórica caída mensual desde que hay registros comparables. [en línea] <<https://www.latercera.com/pulso/noticia/tras-retiro-del-10-morosidad-anota-historica-caida-mensual-desde-que-hay-registros-comparables/TOQBIH4HYVHGVP232TUIX7VVIQ/>>
- [43] Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Ley Fácil. 2020. Segundo retiro del 10% de los fondos de la AFP. [en línea] <<https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/segundo-retiro-del-10-de-los-fondos-de-la-afp>>
- [44] Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. DFL 3. [en línea] <<http://bcn.cl/2f7wh>>
- [45] Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Ley 19.628. [en línea] <<http://bcn.cl/2f7cg>>
- [46] Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Ley 20.705. [en línea] <<http://bcn.cl/2k1le>>

- [47] Aldo González, Andrés Gómez-Lobo. 2010. Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. Competencia en Servicios Bancarios a Personas.
- [48] Dinero. Nubank trae su modelo sin oficinas físicas ni burocracia a Colombia. [en línea] <<https://www.dinero.com/empresas/articulo/nubank-en-colombia-como-operara-el-nuevo-banco-digital/301862>>
- [49] Banco Santander. Memoria anual 2019.
- [50] Superdigital. SuperAsistencia, ¿Qué puedo hacer con superdigital? [en línea] <<https://ayuda.superdigital.cl/hc/es-419/articles/360018111732--Qu%C3%A9-puedo-hacer-con-Superdigital->>
- [51] Santander. 2020. Presentación de resultados 4Q20.
- [52] MACH. Centro de Ayuda, Qué es la tarjeta MACH y para qué la puedo usar. [en línea] <<https://ayuda.somosmach.com/hc/es/articles/360000423748-Qu%C3%A9-es-la-tarjeta-MACH-y-para-qu%C3%A9-la-puedo-usar>>
- [53] BCI. 2020. Presentación Corporativa 4Q20.
- [54] Chek. Inicio. [en línea] <https://chek.cl/?gclid=Cj0KCQiA8dH-BRD_ARIsAC24umZ8o44LYQ-cUGgLp7Y4jRbGkhed7epWXdbmGkIzvr6P3eJU5dWmWHIaAikdEALw_wcB>
- [55] Ripley Corp. 2020. Presentación Corporativa septiembre 2020.
- [56] Fpay. Preguntas frecuentes personas. [en línea] <https://fpay.cl/personas/preguntas-frecuentes/>
- [57] Falabella S.A. Relaciones con Inversionistas. 2020. Earnings Release 3Q20.
- [58] BCI, API Market. El primer API Market bancario en Chile. [en línea] <<https://apimarket.bci.cl/>>
- [59] Falabella S.A. Relaciones con Inversionistas. 2020. Corporate Presentation 3Q20.
- [60] Falabella Financiero. 2019. Reporte Sostenibilidad. [en línea] <<https://www.falabellafinanciero-reporte2019.cl/>>
- [61] La Tercera. 2020. Banco Falabella anuncia etapa final de su integración con CMR a través de unificación de canales digitales. [en línea] <<https://www.latercera.com/pulso/noticia/banco-falabella-anuncia-etapa-final-de-su-integracion-con-cmr-con-unificacion-de-canales-digitales/7WBI4JN3LZB3BB5EJ346OXICOU/>>
- [62] Falabella S.A. Relaciones con Inversionistas. 2020. Earnings Release 4Q19.
- [63] EY. 2019. How Canada should approach open banking.

[64] CGI. 2016. How banks can create value from the rise of the open api economy in financial services.

[65] Finero Connect. ¿Qué es Open Finance? [en línea] <<https://blog.finerioconnect.com/que-es-open-finance/>>

[66] IEBS Digital School. Qué es el Fintech, definición, sectores y ejemplos de startups. [en línea] <<https://www.iebschool.com/blog/que-es-fintech-finanzas/>>

[67] iAhorro. 2020. ¿Qué es una tarjeta prepago o monedero? [en línea] <https://www.youtube.com/watch?v=VyYzs_9yJI>

[68] Gobierno de Navarra. Open Data y Reutilización de Información del Sector Público. [en línea] <https://gobiernoabierto.navarra.es/es/open-data/que-es-open-data/open-data-y-risp>

[69] Ibis World. 2020. Banks in the UK - Market Size 2009-2027. [en línea] <<https://www.ibisworld.com/united-kingdom/market-size/banks/>>

[70] PWC. The future of banking is open.

[71] Lenovo. Thinkpad L13. [en línea] <<https://www.lenovo.com/cl/es/laptops/thinkpad/serie-l/ThinkPad-L13/p/20R3S0AX00>>

[72] Sueldo Ingenieros. [en línea] <<https://sueldoingenieros.cl/>>

15. Anexos

15.1 Anexos 1: Ingresos Banco Falabella 2014-2020

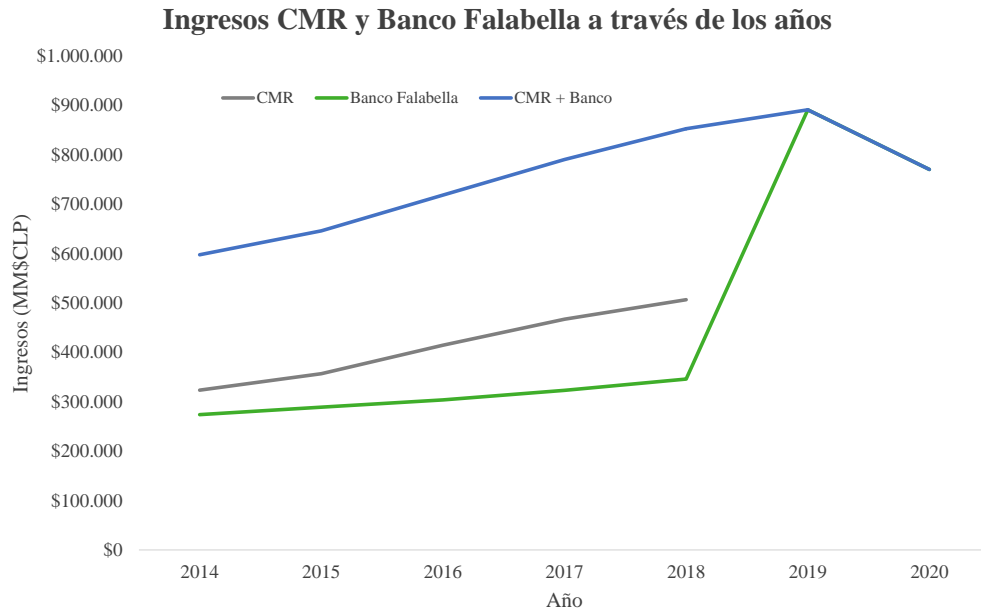


Ilustración 15. Ingresos Banco Falabella años 2014-2020.

Elaboración propia.

15.2 Anexos 2: Margen EBITDA Banco Falabella 2014-2020

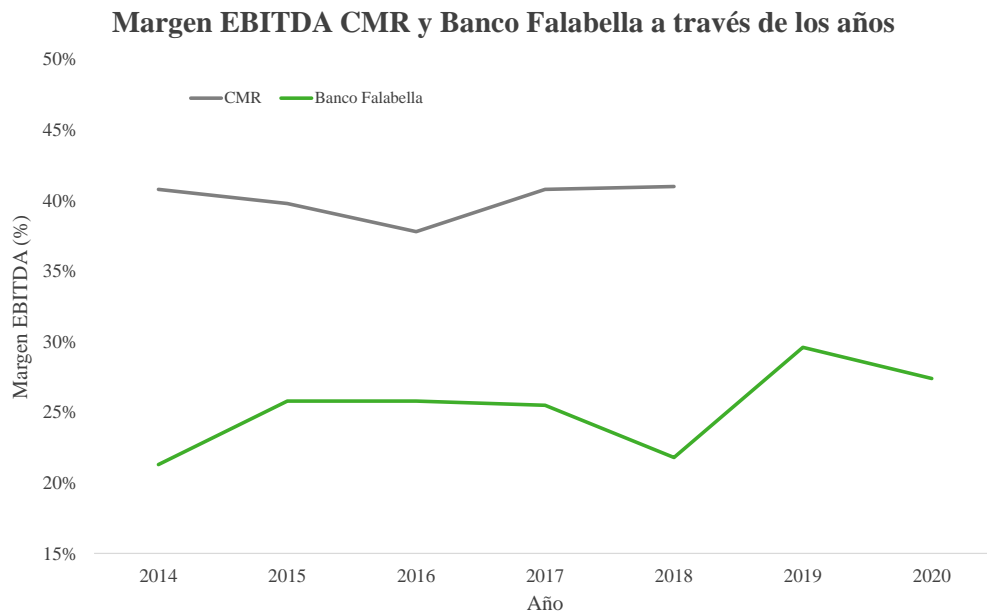


Ilustración 16. Margen EBITDA Banco Falabella años 2014-2020.

Elaboración propia.

15.3 Anexos 3: Bancos en Chile

#	Banco
1	Banco Bice
2	Banco BTG Pactual Chile
3	Banco Consorcio
4	Banco de Chile
5	Banco de Crédito e Inversiones
6	Banco del Estado de Chile
7	Banco do Brasil S.A.
8	Banco Falabella
9	Banco Internacional
10	Banco Ripley
11	Banco Santander-Chile
12	Banco Security
13	Bank of China, Agencia en Chile
14	China Construction Bank, Agencia en Chile
15	HSBC Bank (Chile)
16	Itaú Corpbanca
17	JP Morgan Chase Bank, N.A.
18	Scotiabank Chile

Tabla 10. Bancos en Chile.

Elaboración propia.

15.4 Anexos 4: Fintech radar en Chile



Ilustración 17. Finnovista Fintech Radar Chile 2019.

15.5 Anexos 5. Set de preguntas a entrevistados

- Set de preguntas a Fintech México
 1. ¿Cuáles son los hitos del Open Banking en MX?
 2. Modelo:
 - a) ¿Cómo funciona y existe la estandarización de API's?
 - b) ¿Qué tipos de modelos comerciales existen?
 - c) Se cree que las Fintech son un riesgo, ¿qué has visto tu?
 - d) ¿Cuáles son los hitos y cronograma a futuro?
 - e) ¿Cómo funciona las licencias para terceros? ¿Existe discriminación de bancos?
 3. Relaciones de stakeholders:
 - a) Antes y ahora, relación entre bancos, Fintech y regulador
 - b) ¿Modelo adopción obligatorio, voluntario o de bancos?
 4. Retroalimentación sobre el proceso de definición del modelo, ¿Qué hace mejor o distinto?
 5. Fintech chilenas, donde enfocar los esfuerzos? ¿Capacidades y foco?
- Set de preguntas a Fintech
 1. Considerando modelo de negocios de NOMBRE FINTECH, ¿es el Open Banking una iniciativa que afecta positiva o negativamente su operación?
 2. La aplicación de la iniciativa fue a los 9 bancos más grandes en UK, en México a todas las entidades del mercado financiero. ¿Cómo crees que debiese ser en Chile?
 3. Algunas entidades ya generan sus propias API's, lo ideal sería con cierto grado de estandarización. ¿Tienen hoy las Fintech chilenas las capacidades de poder usarlas?
 4. Alcance de los servicios. ¿Qué tipo de datos es relevante para la operación? ¿Será una ventaja si existen permisos para iniciar pagos?
 5. ¿Tu visión es que los datos financieros son del poseedor actual o del cliente?
 6. ¿Open Banking tiene un costo? ¿Quién debiese asumirlo? ¿Clientes, estado, Fintech, bancos?
 7. ¿Debiese ser el mercado abierto para que cualquier Fintech participe o se debiesen dar licencias? ¿Duración y acuerdos bilaterales?
 8. ¿Cómo ves hoy la relación Fintech-banca? ¿Se estrecha la competencia? ¿Cómo la Fintech sale airosa?
 9. A la hora del diseño de un modelo de Open Banking, ¿Cuál o cuáles son los elementos clave?
- Set de preguntas a banca
 1. ¿Existen incentivos desde la banca para abrir sus datos?
 2. ¿Debiesen considerarse todo tipo de instituciones desde el principio?
 3. ¿Estandarización de las API's? ¿desarrollos actuales para luego estandarizar?
 4. ¿Alcance de los datos? ¿Compartir lo justo con fin de controlar o abrir para generar nuevo?
 5. ¿Los bancos buscan ser más como una Fintech?
 6. ¿Tu visión es que los datos financieros son del poseedor actual o del cliente?
 7. ¿Quién debiese asumir el costo del Open Banking? ¿Se debiesen permitir modelos comerciales?
 8. ¿Son las Fintech un riesgo para la seguridad? ¿Y otros actores?

9. ¿Podrían discriminar los bancos a las terceras partes según propias exigencias o mejor ceder ese rol a un regulador externo?
- Set de preguntas a regulador
 1. ¿Existe alguna iniciativa desde la organización para llevar adelante el Open Banking? ¿En qué está la conversación?
 2. ¿Tiene incentivos la organización para tomar el rol de impulsor?
 3. ¿Qué entidades debiesen ser consideradas en Chile?
 4. ¿Quién debiese asumir el costo del OB?
 5. ¿Permitir al mercado definir estándar de API's?
 6. ¿Cuál sería el alcance de los datos a compartir? ¿Cómo juega con la regulación?
 7. ¿Cuáles debiesen ser los hitos del cronograma?
 8. ¿Propones licenciar a terceras partes?

15.6 Anexos 6. Resumen de entrevistas

Modelo de 8 bloques		Fintech				Bancos		Regulador	Expertos		Total
		Red Capital	Khipu	Abaqus	FinteChile	Falabella	BCI	CMF	Banco Central	EY	
Iniciador	Autoridad Competente		1	1	1	1	1	1	1	1	8
	Autoridad monetaria Central										
	Industria bancaria				1						1
Aplicabilidad	Grandes Bancos	1	1	1		1		1			5
	Todos los bancos (También pequeños)	1	1	1		1		1			5
	Todas las instituciones financieras	1	1	1		1		1			5
Estandarización	Industrias cruzadas										
	Organizador: Mercado										
	Organizador: Regulador		1		1	1		1		1	5
	Nivel: Bajo					1	1				2
Alcance de los servicios	Nivel: Medio		1		1			1		1	4
	Nivel: Alto										
Alcance de los servicios	Información de producto	1						1			2
	Información de cuenta	1						1			2
	Inicio de pagos										
	Otros										
	Retail	1						1			2
Cronograma	Empresas	1						1			2
	Nivel de preparación										
Modelos comerciales	Tarifas limitadas	1			1						2
Seguridad	Redireccionado										
	Incrustado										
Licencias TPP	Sistema y cuerpo de acreditación	1				1		1			3
	Acuerdos bilaterales			1	1			1		1	4

Tabla 11. Resumen de entrevistas Open Banking.

Elaboración propia.

15.7 Anexos 7. Calificación App Banco Falabella



Ilustración 18. Calificación App Banco Falabella Android.



Ilustración 19. Calificación App Banco Falabella IOS.

15.8 Anexos 8. Calificación App Fpay

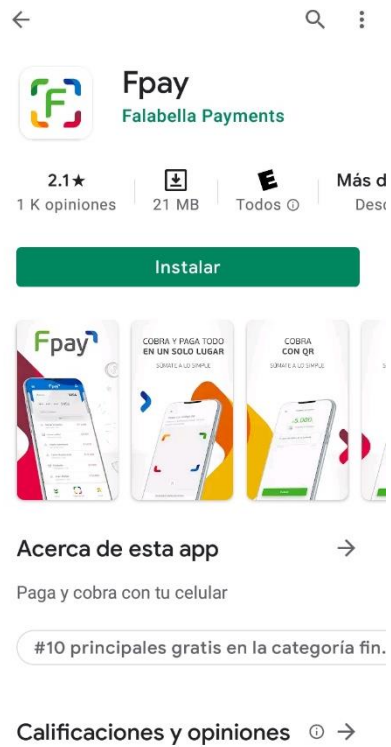


Ilustración 20. Calificación App Fpay Android.



Ilustración 21. Calificación App Fpay IOS.

15.9 Anexos 9. Estimación de Ingresos Open Banking Banco Falabella

Para la realización de este cálculo, en primer lugar, se utiliza una proyección del tamaño de mercado de la industria bancaria en Reino Unido [69] (país líder en implementación de Open Banking) asumiendo para 2022 un crecimiento idéntico al pronosticado para 2021. Es necesario plantear un valor para el 2022 suponiendo el caso de que la estrategia propuesta comience en 2021.

Tamaño de mercado bancario en Reino Unido		
Año	Tamaño mercado (\$£ Bn)	Crecimiento a/a (%)
2018	\$122,5	-0,2%
2019	\$125,2	2,3%
2020	\$120,7	-3,6%
2021	\$112,1	-7,2%
2022	\$104,1	-7,2%

Tabla 12. Tamaño de mercado bancario Reino Unido.

Elaboración propia.

Luego, se utilizan las estimaciones publicadas por la consultora PWC sobre las oportunidades de ingresos generados por Open Banking en Reino Unido [70] para los años 2018 y 2022 respectivamente. Para ambos años se plantea una porción de ingresos incrementales que corresponden a nuevos ingresos a la industria por iniciativas Open Banking, y también ingresos bajo riesgo que corresponden a ingresos que ya se perciben actualmente, pero podrían perderse bajo la competencia con Fintech.

A partir de lo anterior y con motivo de poder completar la serie 2019,2020 y 2021, se calcula la participación de los ingresos bajo riesgo sobre el total del tamaño de mercado, asumiendo un crecimiento anual del 1%.

Predicción de ingresos por Open Banking en Reino Unido				
Año	Ingresos incrementales (\$£ Bn)	Ingresos bajo riesgo (\$£ Bn)	Ingresos totales (\$£ Bn)	Participación de Ingresos bajo riesgo (%)
2018	\$0,5	\$1,8	\$2,3	78%
2019	\$0,8	\$2,9	\$3,7	79%
2020	\$0,9	\$3,7	\$4,6	80%
2021	\$1,1	\$4,8	\$5,9	81%
2022	\$1,3	\$5,9	\$7,2	82%

Tabla 13. Estimación de ingresos por Open Banking en Reino Unido.

Elaboración propia.

Con ambas series completas, se calcula la participación de cada tipo de ingresos por Open Banking sobre el tamaño de mercado bancario en Reino Unido. Con ello, se obtienen los siguientes valores:

Participación de ingresos por OB sobre tamaño de mercado en Reino Unido			
Año	Ingresos incrementales (%)	Ingresos bajo riesgo (%)	Ingresos totales (%)
2018	0,4%	1,5%	1,9%
2019	0,6%	2,3%	3,0%
2020	0,8%	3,1%	3,8%
2021	1,0%	4,3%	5,3%
2022	1,2%	5,7%	6,9%

Tabla 14. Participación Open Banking en el mercado bancario de Reino Unido.

Elaboración propia.

Se destaca que al primer año de implementación del Open Banking en Reino Unido, se estima que los ingresos provenientes de modelos de Open Banking representaron un 1,9% del total de mercado, pudiendo llegar al 6,9% para 2022.

Asumiendo que el esquema de Open Banking en Chile será similar al de Reino Unido y que su implementación será en 2023, se puede estimar cuanto podría representar el Open Banking a nivel de ingresos para Banco Falabella.

A la vez, considerando los valores obtenidos en 2018 para Reino Unido (primer año de implementación en Reino Unido), se supone una participación de 0,2% en ingresos incrementales, y 0,7% de ingresos bajo riesgo. Es decir, la participación en Reino Unido se pondera a la mitad.

Para llevar esta participación al caso de Banco Falabella, se asume el caso de crecimiento 0% año contra año en sus niveles de ingresos. Con lo que al calcular la posible participación de los ingresos por Open Banking sobre la base de ingresos 2020 (\$770.279 millones) [5], se obtienen los siguientes valores:

Estimación de ingresos por Open Banking para Banco Falabella			
Año	Ingresos incrementales (\$CLP Bn)	Ingresos bajo riesgo (\$CLP Bn)	Ingresos totales (\$CLP Bn)
2023	\$1,6	\$5,7	\$7,2

Tabla 15. Estimación ingresos Open Banking para Banco Falabella.

Elaboración propia.

Finalmente, los ingresos incrementales de Banco Falabella por motivo de Open Banking corresponderían a \$1.600 millones al tercer año de la estrategia. Mientras que el total de ingresos por Open Banking corresponderían a \$7.200 millones.

15.10 Anexos 10. Costo de Objetivos FODA

El costo de la estrategia propuesta considera los principales ítems a necesitar para la realización de los objetivos planteados desde el análisis situacional. Tal como se presenta en la *Tabla 16*, los costos están principalmente asociados a sueldos de los colaboradores en diferentes cargos y jerarquías, plan de marketing de aplicaciones móviles y computadores como principal herramienta de trabajo.

Objetivo	Iniciativa	Ítem	Costo Unitario mensual (\$CLP)	Cantidad	Tiempo meses	Costo total (\$CLP)
Desarrollar nuevos modelos de negocios Open Banking	Crear equipo Open Banking	Analistas Open Banking	\$1.408.730	3	36	\$152.142.876
		Computadores	\$959.990	3	1	\$2.879.970
Generar alianzas estratégicas con terceras partes	Crear cargo alianzas	Encargado Alianzas	\$2.061.093	1	36	\$74.199.351
		Computadores	\$959.990	1	1	\$959.990
Aumentar penetración de aplicaciones móviles	Migrar funcionalidades a digital	Programadores	\$2.061.093	3	12	\$74.199.351
	Plan de marketing apps	Analistas marketing apps	\$1.408.730	4	12	\$67.619.056
		Plan app 1	\$28.000.000	1	12	\$336.000.000
		Plan app 2	\$28.000.000	1	12	\$336.000.000
		Computadores	\$959.990	7	1	\$6.719.930
Mejorar retención de clientes digitales	Plan de triggers	Analista de Business Intelligence	\$1.408.730	1	12	\$16.904.764
		Encargado de clientes	\$2.061.093	1	36	\$74.199.351
		Computadores	\$959.990	2	1	\$1.919.980
					Total	\$1.143.744.619

Tabla 16. Costo de objetivos FODA.

Elaboración propia.

Si bien la estrategia tiene una duración de 36 meses, existen ítems con una duración de 12 meses. En estos casos, se ha considerado que dediquen 1/3 de su tiempo actual al proyecto de Open Banking, dando la oportunidad de destinar capacidades actuales a las iniciativas planteadas o contratar nuevos colaboradores.

En el caso de los computadores, son inversión de una sola vez para los 36 meses. [71]

Respecto al sueldo mensual de las personas a contratar, se considera en el caso de analistas el sueldo promedio de un ingeniero civil con 1 año de experiencia en empresa grande. Mientras que en el caso de encargados y programadores, se considera el sueldo promedio de un ingeniero civil con 3-4 años de experiencia en empresa grande. [72]

Luego de los supuestos anteriores, se tiene un estimado de \$1.144 millones de costo para los objetivos de la estrategia planteados para abordar el Open Banking.