

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Estrategias de cooperación entre bancos y fintechs: Banking as a service

Autoría: Villagra, Candelaria

Año: 2025

¿Cómo citar este trabajo?

Villagra, C. (2025). "Estrategias de cooperación entre bancos y fintechs: Banking as a service". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13925>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



**UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA**

TRABAJO FINAL – MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS: ESTRATEGIAS
DE COOPERACION ENTRE BANCOS Y FINTECHS: BANKING AS A SERVICE

Abril 2025

ALUMNO: Candelaria Villagra

TUTOR: Vanessa Welsh

Dedicatoria- Agradecimientos

Quiero agradecer en primer lugar a Gonzalo, mi esposo, quien fue quien me motivo e impulso a que realice mi MBA, y fue sostén de nuestros hijos, Salvador y Catalina, para que pueda escribir y terminar esta tesis. También a Salvi y Cata, porque me acompañaron y dieron el tiempo para encarar este proyecto final, y hoy puedo darles el ejemplo.

Por otro lado, a mi familia, en especial a mi mamá que siempre me alentó a seguir estudiando y aprendiendo.

También a Sofi, por confiar en mi, por acompañarme con su tiempo y expertise dándome seguimiento para que no deje de escribir, y finalice.

Y por último a Vane, por tu paciencia y dedicación, me guiaste y ayudaste con cada punto a toda hora, para poder lograrlo.

Resumen Ejecutivo

Durante los últimos años, las fintechs lograron captar una porción creciente del mercado financiero gracias a su capacidad para ofrecer servicios más ágiles, accesibles y centrados en la experiencia del usuario, desplazando a los bancos en áreas clave como pagos, inversiones y depósitos transaccionales.

Este fenómeno ha impactado directamente en la principal fuente de ingresos de las entidades bancarias, el margen financiero, y en su generación de comisiones, al perder volúmenes relevantes de clientes y operaciones. Frente a esta amenaza, la investigación plantea que los bancos aún tienen activos estratégicos, infraestructura regulatoria, know-how financiero y licencia operativa, que los posicionan como actores esenciales en el ecosistema. El objetivo principal de la tesis fue, identificar nuevas oportunidades de negocio por parte de los bancos a partir de la cooperación con el ecosistema fintech, más que enfrentarlo desde una lógica puramente competitiva.

Mediante un enfoque cualitativo y el análisis de casos concretos como la alianza entre Grupo BIND y MercadoLibre, o la integración de Banco Coinag con Lemon, se observa que las estrategias de cooperación, especialmente bajo el modelo de Banking as a Service (BaaS), permiten a los bancos capturar nuevamente flujos de depósitos, generar ingresos por comisiones y escalar soluciones sin tener que llegar al cliente final por sí mismos.

Las fintechs, por su parte, acceden a productos regulados, infraestructura financiera y licencias que les permiten escalar su propuesta de valor sin necesidad de construir capacidades propias desde cero. Esto demuestra que los bancos y las fintechs se necesitan mutuamente, mientras unos ofrecen experiencia, infraestructura, y conocimiento técnico y regulatorio, los otros aportan velocidad, agilidad y una excelente llegada al usuario.

El resultado de la investigación confirma que el futuro del sistema financiero argentino no se basa en una competencia directa entre bancos y fintechs, sino en la cooperación estratégica y la posibilidad de fomentar negocios con el ecosistema fintech. La servitización de los productos bancarios a través de APIs y plataformas BaaS representa una vía concreta para que los bancos se reconviertan, generen

nuevos negocios y recuperen ingresos, integrándose activamente a un ecosistema cada vez más digital, dinámico y centrado en el usuario.

Palabras clave

Bancos-Fintechs- Cooperación- Banking as a Service

Introducción

El sistema financiero, en especial los bancos, se encuentra enfrentando un cambio de paradigma apalancado principalmente en el uso de nuevos servicios y tecnologías ofrecidos por empresas fintechs y billeteras digitales.

La simplicidad y agilidad a la hora de operar a través de una billetera digital o una plataforma tecnológica que embebe productos financieros, cómo así también los productos diseñados en base a las necesidades y comportamientos financieros reales de los usuarios, ha generado una adopción masiva de estas soluciones en un lapso corto de tiempo. Como lo indica una de las tres redes procesadoras de pagos de Argentina, Compensadora Electrónica S.A (COELSA) en su informe anual, durante 2023 la creación de Claves Virtuales Uniformes (CVU) se incremento un 38% respecto el año 2022, mientras que las Claves Bancarias Uniformes crecieron tan solo un 12% (COELSA, 2023)

El sistema financiero argentino no está exceptuado. Según el último informe de pagos minoristas de diciembre 2024 del Banco Central de la Republica Argentina (B.C.R.A, Informe Mensual de Pago Minoristas- Diciembre 2024, 2024) sobre un total de 53,1 millones de cuentas, más del 27% (14,4 millones) eran cuentas de pago pertenecientes a Billeteras y Proveedores de Servicios de Pago. A su vez, el 74% de las transacciones por transferencias “push” realizadas en el sistema financiero tenían como origen o destino una Clave Virtual Uniforme (CVU), es decir, involucraban una cuenta de pago. Estas transacciones representaron el 45% del monto total del flujo procesado, vs. el 55% que circularon por las cuentas bancarias. Este cambio de comportamiento por parte de los usuarios, contrajo una amenaza indiscutida a la rentabilidad del negocio principal de los bancos quienes, como explica Gobat (2012), tienen por función principal captar depósitos de individuos o empresas (depositantes) a través de cuentas bancarias a la vista o plazos fijos, y luego prestarlos a otros (prestatarios), obteniendo un margen financiero(intereses) por dicha intermediación. Ahora bien, si los flujos de depósitos y transacciones comienzan a ser captados por el ecosistema fintech, los bancos verán afectada su principal fuente de ingreso, por ende, la sustentabilidad de su negocio.

En base a lo previamente expuesto, la pregunta de investigación que esta tesis busca responder es la siguiente: ¿bajo que estrategias los bancos pueden suplir parte de la rentabilidad perdida debido a la migración de los clientes al ecosistema fintech, cooperando con el mismo?

¿Qué clientes están migrando del sistema bancario tradicional al mundo fintech, y por qué? ¿Cómo los bancos pueden colaborar y generar partnerships con las fintechs para tal fin? ¿Qué tipo de bancos deben competir con las fintechs en algunos de sus segmentos, y cuáles no?

Objetivo general:

- Identificar la estrategia de cooperación con las fintechs, a través de la cual los bancos pueden crear nuevas oportunidades de negocios y generar nuevas líneas de ingresos.

Objetivos específicos: Identificar los negocios y segmentos que actualmente los bancos están perdiendo ante las fintech.

- Identificar los motivos por los cuales los bancos buscan apalancar su estrategia con el ecosistema fintech.
- Entender el rol de los bancos para con las empresas fintech, y analizar los productos que podrían ofrecerle a estos en vísperas de cooperar con su negocio, buscando rentabilidad.
- Dar recomendaciones al sistema bancario, para que pueda adaptar o integrar dentro de su estrategia, la servitización de sus productos y estructura, bajo el concepto de Bankig as a Service, siguiendo las tendencias internacionales de OpenBanking y APIS.
- Explorar la posibilidad de incorporarse al mundo de cryptoactivos, con distintas propuestas para sus clientes o propias para eficientizar operatorias internacionales.

La investigación realizada fue cualitativa, descriptiva, no exploratoria. Su estructura se compone de 3 capítulos. El primero desarrolla los modelos de negocios de los bancos y el desarrollo del ecosistema fintech. El segundo describe las distintas estrategias de negocios. El tercero desarrolla los casos de estudio que se tuvieron en consideración para la presente tesis.

Indice

Dedicatoria- Agradecimientos	2
Resumen Ejecutivo	3
Palabras clave.....	5
Introducción.....	6
Indice.....	9
Lista de tablas	10
Lista de figuras.....	11
MARCO TEÓRICO.....	12
CAPITULO 1: Función y modelo de negocio de los bancos y fintechs.	12
1.1 El rol de los bancos en la economía y su modelo de negocio.	12
1.2 El ecosistema fintech	19
CAPITULO 2: Estrategias de negocio y su aplicación a los bancos.	23
2.1 Estrategias Genéricas de Porter	23
2.2 Estrategias de Cooperación	27
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	38
CAPITULO 3: Casos de estrategias de Banking as a Service en el sistema financiero argentino.....	40
3.1 Analisis de los resultados de las entrevistas.....	40
3.2 Análisis de los resultados de los casos de estudio	43
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFIA	53
APENDICES.....	56
Cuestionarios de Entrevistas – Tesis MBA	56

Lista de tablas

Tabla 1: Motivos de desarrollo de alianzas estratégicas de cooperación	30
Tabla 2: Resultado de entrevistas.....	40

Lista de figuras

Figura N° 1 Creación de dinero mediante el otorgamiento de préstamos comerciales	14
Figura N° 2 Consolidación de los segmentos fintech en ALAC	20
Figura N° 3 Capitalización de Mercado de instituciones bancarias tradicionales vs. Plataformas digitales y Fintechs.....	34
Figura N° 4 Crecimiento estimado del mercado de BaaS (2022-2030)	37
Figura N° 5 Cuentas cuotapartistas de personas físicas en el mercado argentino	46

MARCO TEÓRICO

CAPITULO 1: Función y modelo de negocio de los bancos y fintechs.

El presente capítulo aborda el papel fundamental que desempeñan los bancos en el desarrollo económico de un país, así como los elementos clave de su modelo de negocio. Para ello, se analizan los orígenes históricos de la actividad bancaria, profundizando en la función de intermediación financiera y su relación directa con el crecimiento de la economía real. Asimismo, se examina el rol de los bancos en el sistema de pagos y en la creación de dinero, subrayando la relevancia de la regulación para asegurar la solvencia de las entidades y la estabilidad del sistema financiero.

1.1 El rol de los bancos en la economía y su modelo de negocio.

Los primeros bancos modernos comenzaron a tener participación en la sociedad, desde la edad media. Principalmente surgieron en Italia, buscando darle servicios a comerciantes de ciudades como Venecia o Florencia, quienes desarrollaban no solamente el comercio nacional sino también el internacional. Teniendo un rol clave en la economía real, incentivando el crecimiento comercial mediante el financiamiento del comercio y facilitando las transacciones de pago entre los ciudadanos

Según la Real Academia Española, un banco es una “empresa dedicada a realizar operaciones financieras con el dinero procedente de sus accionistas y de los depósitos de sus clientes” (Real Academia Española, s.f.). Si bien un banco puede realizar varios tipos de operaciones financieras, como señala el economista principal del Departamento de Mercados Monetarios y de Capital del FMI, Gobat, (2012), su actividad principal es la intermediación financiera. Esta consiste en captar depósitos de clientes que tienen excedentes de fondos, para luego prestarlos a aquellos que necesitan financiamiento, flujo que suele ser volcado al desarrollo de la economía real. Los depósitos son la materia prima principal de los bancos, y como

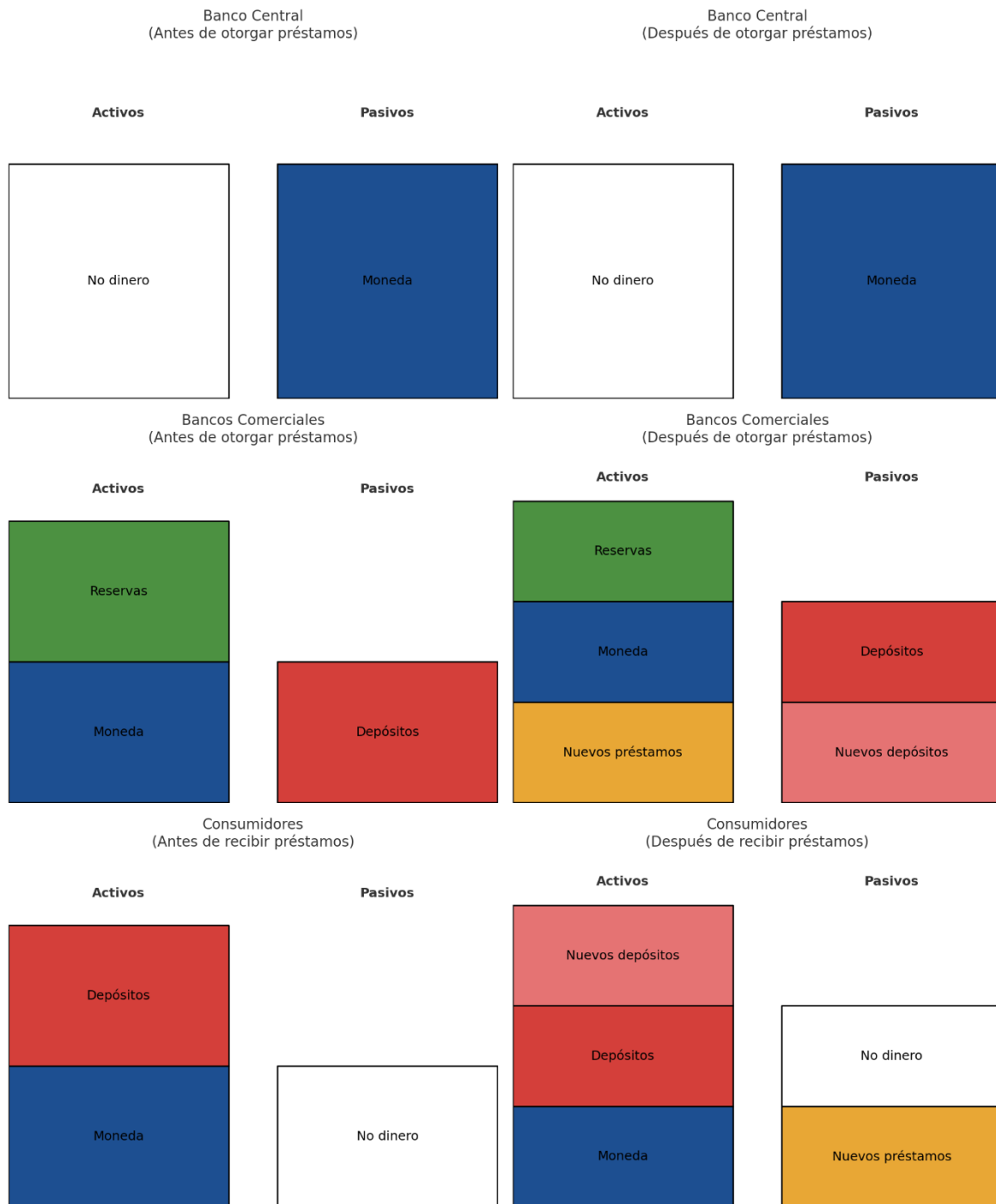
se desarrolla más adelante, generan la principal fuente de ingresos en su modelo de negocios.

Esta función implica que, para garantizar la sustentabilidad del sistema financiero y su rentabilidad, los bancos deban gestionar los plazos entre depósitos y préstamos, ya que mientras los depositantes suelen requerir los fondos en el corto plazo, los prestamistas solicitan financiaciones a largo plazo. Dicha gestión busca garantizar la disponibilidad de liquidez para atender los retiros de los depositantes, sin comprometer la estabilidad de los créditos otorgados.

Por otro lado, como menciona Gobat (2012), además de su principal función de intermediar financieramente, los bancos cuentan con dos funciones más. Por un lado, desempeñan un rol fundamental en el sistema de pagos, tanto del país donde están radicados como a nivel internacional. Las personas y las empresas no sólo necesitan una entidad para depositar fondos o tomar préstamos, sino que es imprescindible poder mover sus flujos de dinero para realizar pagos de compras de bienes o servicios, salarios o impuestos. El sistema de procesamiento de pagos, donde no solo intervienen los bancos comerciales sino también el Banco Central como las cámaras de compensación, debe ser seguro, confiable y en lo posible instantáneo, garantizando a los usuarios efectividad en sus transacciones. A su vez, un banco con un buen sistema de pagos para sus clientes, potencia el interés de estos por mantener sus depósitos en la entidad, dado que saben que contarán con una efectiva disponibilidad de los fondos cuando lo requieran. Cualquier afectación del sistema de pagos, incide directamente en el normal funcionamiento de las operaciones comerciales, por ende, en el crecimiento de la economía real.

La tercer función clave de una entidad bancaria que menciona Gobat, es su capacidad de crear dinero, flujo que se puede ver representado en la figura N° 1.

Figura N° 1: Creación de dinero mediante el otorgamiento de préstamos comerciales



Fuente: Bank of England Quarterly Bulletin ,2014 Q1

La figura N°1 profundiza sobre la importancia del rol de los bancos comerciales en la creación de dinero en la economía, no siendo solamente intermediarios entre depositantes y prestatarios. El propio acto de otorgar préstamos a sus clientes, los posiciona como creadores de dinero mediante nuevos depósitos. Esta creación de dinero está limitada por los propios bancos comerciales, por los clientes que tienen los nuevos depósitos y por la política monetaria.

Los bancos comerciales limitan la creación de dinero al momento de establecer cuánto están dispuestos a prestar a sus clientes. Esto dependerá por un lado de su capacidad de captar nuevos depósitos y retener los mismos. A su vez, del apetito y la gestión de los distintos riesgos que trae aparejada la colocación de préstamos, por ejemplo, del crediticio y el de liquidez, y la regulación que limita a las entidades respecto a los mismos.

Por otro lado, la creación estará restringida por los clientes tomadores de los nuevos préstamos, dado que, si los mismos son utilizados por ejemplo para la cancelación de un préstamo preexistente, no se estaría creando nuevo dinero ya que no habría nuevo depósito.

Por último, por la política monetaria establecida por el regulador, mediante la influencia en el nivel de tasas interés del mercado que afecta de manera directa el costo de dinero, por ende, cuánto dinero quiere tomar prestado personas y empresas.

Estas funciones hacen que las entidades financieras tengan un rol central en la economía. Dado el mismo, es fundamental que operen bajo un marco regulatorio bien definido y estricto, para garantizar la estabilidad del sistema financiero y proteger el dinero de los depositantes. Este marco lo establecen los bancos centrales y organismos supervisores de cada país.

La regulación bancaria busca minimizar los riesgos asociados a la insolvencia de las entidades, prevenir crisis y brindar transparencia a las operaciones financieras. Como mencionan Freixas y Rochet (Freixas, 1997), debe garantizar la solidez del sistema financiero, proteger a los depositantes y prevenir el riesgo moral en la toma de decisiones de los bancos. Para ello, las autoridades regulatorias imponen

requisitos de capital mínimo, normas de liquidez y control de riesgo que limitan la exposición de los bancos a potenciales pérdidas.

Adicionalmente, el Comité de Basilea, un organismo internacional creado en 1974 por los bancos centrales del G-10, establece regulaciones y estándares globales para fortalecer la supervisión bancaria y el sistema financiero global. Su marco regulatorio, conocido como Basilea I, II y III, otorga directrices sobre requisitos de capital, liquidez y gestión de riesgos, buscando asegurar que los bancos cuenten con reservas suficientes para absorber impactos financieros adversos. (Basilea, 2010).

La complejidad y exigencia de estas regulaciones, hace que los bancos tengan que realizar un esfuerzo constante y significativo para cumplir con ellas. Esto implica mantener niveles mínimos de capital y liquidez, desarrollar mecanismos y políticas de control de riesgos, implementar modelos de calificación crediticia acorde a las normas, desarrollar políticas de conozca a su cliente, reportar de forma periódica a entes reguladores, entre otras. A su vez, deben adaptar sus operaciones a los posibles cambios normativos que transcurran al largo de su vida, los cuales muchas veces tienen fechas cortas de implementación, lo que requiere inversión continua en infraestructura, tecnología y formación de los empleados. La falta de cumplimiento de las normativas vigentes, no solamente puede implicar sanciones económicas y restricciones operativas por parte del regulador, como la suspensión de la licencia bancaria, sino que también generan una imagen negativa afectando la confianza de los usuarios financieros y los inversores en la entidad. Como resalta Jeanne Gobat, la actividad bancaria *“es una cuestión de confianza”* y para ello es necesaria la convicción de que el banco tiene los fondos suficientes para hacer frente a todas sus obligaciones (Gobat, 2012).

Como se detalló previamente, los bancos son instituciones financieras clave para el funcionamiento de la economía de un país, ya que intermedian entre depositantes, inversionistas o ahorristas, y los prestatarios, facilitando el flujo de dinero entre ellos. Su papel es esencial en la canalización del ahorro hacia la inversión productiva, promoviendo el crecimiento económico y la estabilidad financiera.

La intermediación financiera es la actividad principal de los bancos, la cual consiste en captar fondos del público para posteriormente otorgarlos en forma de préstamos, o realizar inversiones. Este proceso genera un margen financiero, que es la diferencia entre la tasa de interés que se paga a los depositantes por sus fondos, y la tasa de interés que se cobra a los prestatarios o se obtiene de las inversiones.

Los depósitos son la materia prima esencial de los bancos, que les permite llevar a cabo su actividad comercial de colocación de préstamos y obtener su principal fuente de ingresos. Para atraer depósitos, e incrementar su capacidad de colocación los bancos ofrecen diversos productos como, por ejemplo:

- Cajas de Ahorro y Cuentas Corriente, que ofrecen liquidez inmediata para los depositantes pudiendo ser los fondos remunerados o no.
- Plazo Fijo, donde se paga una tasa de interés mayor a la de cajas de ahorro y cuentas corrientes, a cambio de que el depositante deje los fondos inmovilizados por un plazo determinado.
- Emisión de deuda, mediante bonos y obligaciones negociables que les permita captar fondos para ampliar su capacidad de colocación.

El entorno bancario, cada vez más competitivo y regulado, ha obligado a las entidades bancarias a diversificar su fuente de ingresos. Además del margen financiero, los bancos obtienen ingresos a través de comisiones y tarifas por diversos servicios financieros (Gobat, 2012). Las comisiones representan una fuente clave y estable de ingresos, ya que permiten diversificar y reducir la dependencia de la intermediación financiera, especialmente en entornos macroeconómicos de baja de tasas de interés (Roengpitya, Tarashev, & Tsatsaronis, 2014).

Los principales tipos de comisiones que las entidades financieras cobran están relacionados con:

- Mantenimiento de cuenta corriente y cajas de ahorro.
- Emisión de cheques y transferencias bancarias nacionales e internacionales.

- Servicios de pago a proveedores y sueldos.
- Emisión y renovación de tarjetas de créditos.
- Otorgamiento de préstamo.
- Custodia de valores y asesoramiento en inversiones.
- Uso de plataformas digitales.

La combinación de los ingresos por intermediación financiera y por comisiones, permite a los bancos maximizar sus ingresos y tener mayor estabilidad y previsibilidad de los mismos, en un negocio de elevado costo operativo derivado de las regulaciones que se le aplican, por su naturaleza y la criticidad y relevancia de su rol en la economía.

Al igual que en el resto del mundo, el sistema financiero argentino, es un eslabón clave en la economía del país permitiendo canalizar el ahorro hacia la inversión y facilitar el acceso al crédito. Se encuentra compuesto por diversas instituciones como bancos comerciales, bancos de inversión, entidades financieras no bancarias, proveedores de servicios de pago, entre otros, y por los organismos reguladores como el Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A).

El B.C.R.A es el principal organismo regulador y supervisor del sistema financiero. Entre sus principales funciones se encuentran la supervisión de cumplimiento normativo, la regulación de tasas de interés y encajes, y la implementación de políticas monetarias para garantizar la estabilidad financiera.

El sistema financiero argentino, está compuesto por 65 entidades bancarias registradas, entre las cuales se incluyen bancos públicos, bancos privados nacionales, bancos privados extranjeros y cooperativas de crédito (B.C.R.A, Informe de Estabilidad Financiera, 2024). Entre los principales bancos del país se encuentran el Banco de la Nación Argentina, Banco Provincia, Banco Galicia y Banco Santander. Como indica Lucas Llach, economista y ex vicepresidente del B.C.R.A, la concentración bancaria es alta, con pocas entidades manejando la mayor parte de los depósitos y préstamos. (Llach, 2019).

El sistema bancario argentino, se caracteriza por tener una bancarización limitada, a pesar del crecimiento producto de la digitalización, un porcentaje significativo de

la población no tiene acceso a los servicios bancarios, especialmente a la obtención de créditos.

1.2 El ecosistema fintech

En los últimos años, la irrupción de las empresas Fintech ha transformado de manera significativa el sector financiero. El acceso masivo a internet, la proliferación de dispositivos móviles y la demanda de soluciones flexibles y ágiles han impulsado el crecimiento de este ecosistema, permitiendo a millones de personas y empresas acceder a servicios financieros de forma más rápida y económica, tanto en países desarrollados como en aquellos con menor bancarización. El auge de las Fintech no se limita al procesamiento de pagos: abarca préstamos digitales, criptomonedas, seguros, inversiones y más, impulsando la innovación en un entorno altamente dinámico y competitivo.

El origen de las compañías llamadas Fintech data de finales de los 90, inicios de los 2000 con la aparición de distintas plataformas de pago, como Paypal en Estados Unidos y Alipay en China, que comenzaban a brindar soluciones de pago y servicios financieros a los consumidores de plataformas de ecommerce, sin ser entidades bancarias. El término “fintech” surge de la combinación de dos palabras inglesas “financiamiento” y “technology”, y hace referencia a compañías cuyo negocio core se encuentra en gran medida impulsado por el uso de tecnología, que le permite ofrecer servicios financieros más ágiles, accesibles y económicos a los consumidores. (Buckley, Barberis, & Arner, 2015)

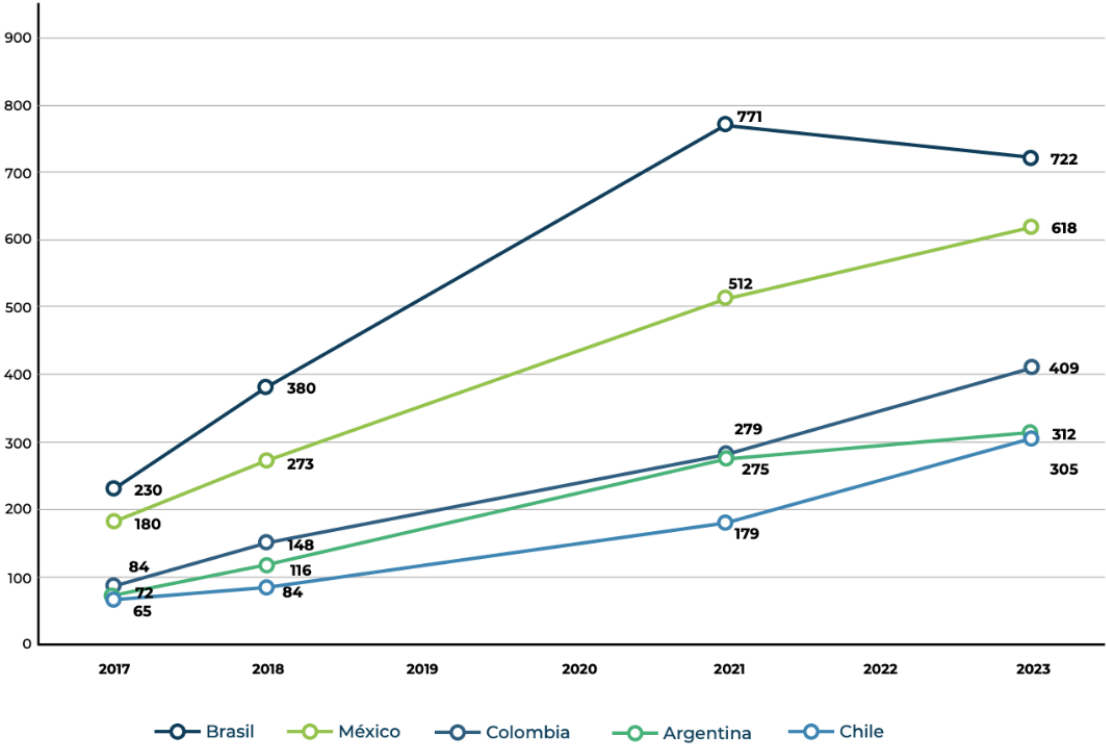
La actividad de las fintechs abarca una amplia gama de servicios, como otorgamiento de préstamos online, procesamiento de pagos, colocación de seguros o inversiones. También en la última década, comenzaron a desarrollar los negocios relacionados a criptomonedas, entre otros.

El ecosistema Fintech ha experimentado un crecimiento exponencial en las últimas dos décadas, revolucionando la industria financiera a nivel mundial. En 2012 solo en Estados Unidos existían alrededor de 1.000 compañías fintechs, número que creció a más de 10.000 para junio de 2024, lo que representa un crecimiento de

mas del 900% para dicho periodo (Statista, 2024). A su vez, en América Latina el crecimiento fue del 340% entre los años 2017 y 2023 pasando de 703 empresas en 18 países a 3.069 en 26 países (Finnovista; BID; BID Invest, 2024)

Su exponencial crecimiento fue impulsado en gran medida gracias a la digitalización masiva, la evolución de los dispositivos móviles, el acceso a internet y la necesidad de soluciones financieras mas flexibles y agiles por parte de los usuarios financieros, como así también por la oportunidad de negocios clara, por el gran mercado de individuos y empresas no atendidas por el servicio financiero tradicional. Por esto último, las fintechs han ganado protagonismo en los países en desarrollo y mercado emergentes. En lo que respecta a América Latina y el Caribe (ALAC), los países lideres del ecosistema para 2023 con mayor cantidad de empresas fintech siguieron siendo Brasil y México, seguidos de Colombia, Argentina y Chile, entre otros (Finnovista; BID; BID Invest, 2024). Como se aprecia en la figura N°2 durante el periodo 2017-2023, se mantuvo un crecimiento constante en la creación de nuevas compañías fintech en estos países.

Figura N° 2: Consolidación de los segmentos fintech en ALAC



Fuente: IV Informe Fintech en América Latina y el Caribe. Finnovista y BID.

Las fintechs supieron entender con mayor precisión la necesidad que tenían los usuarios y clientes. A diferencia de la banca tradicional, lograron construir experiencias de usuario más ágiles, accesibles y centradas en la usabilidad digital. Por ejemplo, el proceso de apertura de cuentas se volvió notoriamente más fácil, gracias a aplicaciones móviles intuitivas, flujos rápidos y explicaciones claras. Esta experiencia simple y eficiente fue clave para la adopción masiva, especialmente en segmentos históricamente excluidos del sistema financiero.

Además, el hecho de estar sujetas a menor regulación que los bancos tradicionales en sus etapas iniciales, les permitió ser más flexibles e "ingeniosas" en la forma de diseñar y ofrecer sus productos. Un ejemplo concreto es el caso de las fintechs de crédito, que comenzaron a prestar con capital propio utilizando modelos de evaluación alternativos al scoring crediticio clásico basado en ingresos declarados. Compañías como Mercado Crédito, por ejemplo, analizan no solo la capacidad económica por ingresos formales del cliente, sino también su comportamiento de consumo dentro del ecosistema de ecommerce o en su wallet de pagos. Esta combinación de datos permite identificar con mayor precisión la capacidad real de repago, sin depender exclusivamente de recibos de sueldo o balances que muchas veces resultan obsoletos o incompletos

El ecosistema fintech argentino ha reflejado un crecimiento sostenido año tras año, consolidándose como uno de los más pujantes de la región. En 2024 el país contaba con más de 380 empresas del sector, reflejando un crecimiento de más del 11% respecto a 2023, y del 15% respecto de 2020 (Finnovista, 2024). A su vez, un dato relevante, es el bajo número de salidas por cierre o transición a otro modelo de negocio que fue del 6,7% respecto a 2023.

A pesar de los grandes desafíos económicos y regulatorios, Argentina continúa teniendo uno de los ecosistemas más diversificados e innovadores respecto al resto

de la región, destacándose en soluciones de pagos digitales, remesas, criptomonedas y pagos digitales.

Los pagos digitales y las remesas, continúan siendo el principal vertical del sector. La implementación de pagos con QR interoperables (QRI), impulsado en primera instancia para pagos con transferencia en noviembre de 2021 y luego potenciado en mayo de 2024 para pagos con tarjeta de débito y crédito por el B.C.R.A, y el desarrollo de nuevas billeteras digitales, fueron cruciales para el crecimiento. Según el Informe mensual de Pagos Minoristas, los pagos con QR crecieron un 117% interanual y las transferencias inmediatas un 43% en 2024 (B.C.R.A, Informe Mensual de Pago Minoristas- Diciembre 2024, 2024). Este crecimiento demuestra la consolidación del uso de billeteras digitales, quienes han sabido robustecer su propuesta de valor e incorporar soluciones de inversión como los “saldos remunerados” mediante Fondos Comunes de Inversión, permitiendo así que los usuarios obtengan una protección de su dinero frente al contexto inflacionario que afecta la economía argentina. De esta forma, la cuentas billetera comenzaron a tener principalidad en los usuarios financieros, teniendo como principal herramienta para salida de fondos, la ejecución de transferencias o pagos electrónicos.

Otro vertical en crecimiento exponencial es el relacionado a créditos digitales (Finnovista, año). Las fintechs dentro de este vertical, han logrado ampliar su participación en el mercado gracias a la posibilidad de ofrecer financiamiento de forma accesible y ágil, gracias a métodos alternativos a los utilizados por los bancos tradicionales de calificación crediticia. Además, gracias a los cambios en el contexto macroeconómico durante 2024 con inflación y tasas a la baja, las expectativas de colocación de préstamos en el mercado han crecido exponencialmente. Como referencia los préstamos colocados en todo el sistema financiero, incluyendo bancos y fintechs, alcanzo tan solo un 8% del PBI en 2024 cuando en otros países de LATAM ese porcentaje llega hasta el 50.

Por otro lado, el vertical de criptomonedas también tuvo un crecimiento sostenido (Finnovista, año). Argentina es el país que lidera la adopción crypto por porcentaje de usuarios sobre su población en la región. A su vez, es el segundo país, luego de Brasil, con más proyectos crypto o relacionados a la blockchain de

LATAM, alcanzando un total de 49 para 2024 tanto nacionales como internacionales. El crecimiento se debió, en gran medida, por la necesidad de proteger ahorros o acceder a divisas, frente a la inflación y al cepo cambiario que existe en el país. Respecto a esto último, el B.C.R.A reportó un crecimiento de 159% de transacciones en moneda extranjera, impulsadas por plataformas digitales.

CAPITULO 2: Estrategias de negocio y su aplicación a los bancos.

La estrategia de negocios es el conjunto de decisiones y acciones que una organización toma para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo en su sector. En el caso de los bancos, la necesidad de diversificar los ingresos y evolucionar el modelo de negocio tradicional, los llevo a rediseñar o en algunos casos profundizar la estrategia de su organización, debido a la necesidad de adaptarse a los cambios regulatorios, tecnológicos, de comportamiento de los usuarios financieros e incluso de la nueva competencia que fue apareciendo, como el ecosistema fintech, permitiendo de esta forma fortalecer o creas nuevas ventajas competitivas, para lograr alcanzar una posición rentable y sustentable.

En este capítulo se buscó entender los distintos tipos de estrategias de negocio empresariales que los bancos aplicaron durante los últimos años, y como estas fueron evolucionando junto a su modelo de negocio, hasta llegar a estrategias de cooperación con su competencia, principalmente impulsados por la irrupción de las compañías fintech.

2.1 Estrategias Genéricas de Porter

Uno de los marcos teóricos más influyentes en el mundo de los negocios, es el desarrollado por Michael Porter quien identificó tres estrategias genéricas que las empresas, incluidos los bancos, pueden seguir para alcanzar el éxito competitivo (Porter, 1985).

Estas estrategias, las cuales Porter denomina como liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, buscan otorgar a las organizaciones una ventaja competitiva sostenible en su sector. En el sector bancario, estas estrategias han sido aplicadas de diversas maneras para responder a las necesidades de sus clientes, al marco regulatorio y a la evolución de la competencia.

2.1.1 Liderazgo en Costos

La estrategia de liderazgo en costos se basa en la reducción de costos operativos y/o de producción para ofrecer productos o servicios a precios más bajos que la competencia. Para lograr esto, las empresas deben desarrollar economías de escala, optimizar procesos y minimizar costos en todas las áreas de la organización.

Durante las últimas décadas la tecnología fue una herramienta fundamental para poder lograr escalar y eficientizar procesos, en pos de una búsqueda de reducción de costos, y los bancos no fueron ajenos a ello. El sector es consciente que la digitalización es su principal oportunidad para aligerar su estructura de costos, y que aun tiene capacidad de seguir digitalizando su actividad (Brualla, 2019)

Como se mencionó en el capítulo 1, los bancos necesitan incrementar su cartera de clientes de forma continua, en pos de incrementar su materia prima principal que son los depósitos. La forma de poder captar los mismos supo ser tradicionalmente y por mas de 5 siglos mediante sucursales físicas, siendo fundada la primera de la banca moderna en 1692 en Gran Bretaña. Estas sucursales solían ser el único punto de contacto que los clientes tenían con la entidad, y donde debían realizar todas las transacciones de forma presencial y manual, con cajeros y oficiales de cuenta asignados para llevar a cabo sus operaciones. Por lo tanto, era imperativo para las entidades financieras contar con la mayor cantidad de sucursales posibles, en distintas ciudades e incluso países, para poder hacer crecer su negocio lo que llevaba por default a aumentar su infraestructura y por ende sus costos operativos. A su vez era necesario que en cada sucursal se brinde una atención de la más alta calidad y acorde a la regulación, incluso en algunos casos extremadamente personalizada, para dar confort a sus clientes y continuar seguir

siendo elegidos frente a su competencia, todos detalles que incrementaban el costo operativo de la actividad.

El escalamiento del negocio por medio de la utilización de sucursales comenzó a verse limitado, y los bancos debieron implementar nuevas formas de atención que les permitan seguir incrementando su cartera de clientes, pero de forma más eficiente. En la década de 1960, con la aparición de los primeros Cajeros Automáticos (ATMs) en Estados Unidos y Europa, lograron que los clientes puedan realizar operaciones transaccionales básicas, sin necesidad de tener interacción humana. Estos dispositivos eran instalados en las propias sucursales, o incluso en establecimientos de terceros, y permitían eficientizar el costo transaccional de las operaciones por cliente.

A partir de la década del 70 los bancos comenzaron a ofrecer la atención a clientes mediante “phone banking”. Esta atención era llevada a cabo por ejecutivos de cuenta, que se encontraban en centrales telefónicas, permitiendo a los clientes poder operar sus cuentas bancarias desde sus hogares u oficinas y a los bancos crecer sin necesidad de incrementar los costos operativos de las sucursales. Este periodo fue crucial para evolucionar la interacción de las entidades bancarias con sus clientes, dado que los mismos empezaron a ver poco atractivo tener que acercarse a las sucursales bancarias, y enfrentar en ocasiones largas horas de espera, para poder disponer de su dinero. En la década del 90, con el acceso a internet de forma masiva, apareció en la industria el primer “home banking” ofrecido por el Stanford Federal Credit Union. Este servicio de banca por internet, era una evolución del “phone banking”, y permitía la autogestión por parte de los clientes de sus cuentas bancarias, pudiendo acceder a realizar transferencias o incluso pagar servicios en línea (Ivey, 2023).

La aparición de los primeros “smartphones” a inicios del siglo XXI, dio lugar al origen de la banca móvil, como evolución del “home banking”. De esta forma los clientes podían acceder desde cualquier lugar a todos los productos bancarios que ofrecía una entidad, desde apertura de cuentas, solicitud de préstamos, realizar transferencias o pagar servicios. La digitalización de las operaciones, llevo consigo

modificar la forma de atención de los clientes, y como consecuencia la necesidad de reducir total o parcialmente la cantidad de sucursales físicas para poder mejorar el ratio de costo de adquisición de los mismos, y lograr tener un negocio sustentable.

Un ejemplo claro es el de los bancos 100% digitales, que fueron los pioneros en la implementación de esta estrategia con éxito, eliminando la necesidad de una red de sucursales y operando completamente a través de plataformas tecnológicas. Por ejemplo, Nubank, fundado en 2021 en Brasil, ha logrado tener en 2024 un total de 114 millones de usuarios con una tasa de actividad del 83%, entre los 3 países en los que desarrolla su actividad (Brasil, México y Colombia) A su vez, tan solo en Brasil, alcanzo los 100 millones de usuarios logrando así que casi la mitad de la población brasileña sea cliente de Nubank, destronando al Banco Do Brasil. (NuBank, 2024)

2.1.2 Estrategia de Diferenciación

La estrategia de diferenciación se centra en que una compañía se distinga de sus competidores mediante la oferta de productos o servicios con características únicas. En el sector bancario, la diferenciación puede lograrse a través de una oferta de servicios “taylor made” para cada cliente, como por ejemplo la instrumentación de préstamos cuyos pagos esten estrictamente asociados a la actividad y ciclos de cobranzas de la empresa a la cuál se le presta. Un claro ejemplo de esta estrategia puede ser la del JP Morgan Private Bank, que ofrece gestión de inversiones y planificación financiera personalizada para individuos con grandes patrimonios, diferenciándose por la calidad y exclusividad de sus servicios.

Los bancos que adoptan una estrategia de diferenciación suelen invertir en innovación tecnológica y atención al cliente que les permitan mediante la misma conocer las necesidades de los clientes, y ofrecer los servicios especificos a sus gustos. Por ejemplo ofrecer una determinada inversión, o financiación, en función al estudio realizado sobre las transacciones de los ultimos meses que curso con el banco, ya sea en su cuenta corriente como en sus tarjetas de credito. Otro ejemplo es el de los servicios de asesoramiento basado en inteligencia artificial, como los

utilizados por Morgan Stanley y HSBC Premier, han permitido a estas instituciones mejorar la toma de decisiones financieras de sus clientes mediante el análisis de datos en tiempo real. No obstante, esta estrategia implica costos elevados, ya que desarrollar productos diferenciados y mantener un alto nivel de servicio requiere inversiones constantes en talento humano y tecnología.

2.1.3 Estrategia de Enfoque o Nicho

La tercer estrategia genérica que menciona Porter es la estrategia de enfoque o nicho. Esta estrategia consiste en especializarse y atender un segmento específico del mercado.

Los bancos que optan por esta estrategia se centran en atender a ciertos tipos de clientes, como pequeñas y medianas empresas (PYMEs), inversionistas institucionales o sectores específicos de la economía. En el caso de Argentina, tradicionalmente la especialización del sistema bancario suele darse entre bancos comerciales minoristas, mayoristas y de inversión.

Dentro de este segmento, también podrían incluirse aquellos bancos digitales o neobancos, que solamente se especializan en la atención digital sin la existencia de sucursales ni atención física. Por ejemplo, el caso de Nubank en Brasil o de Brubank en Argentina.

2.2 Estrategias de Cooperación

Durante las últimas décadas las empresas, en todas las industrias incluida la bancaria, han sufrido cambios bruscos en el entorno en el cual desarrollaban su actividad. Producto principalmente de los avances tecnológicos y la globalización de la economía, han encontrado nuevos desafíos viéndose envueltas en un contexto de mayor incertidumbre, riesgos y volatilidad. Dado este contexto, las compañías comenzaron a buscar incrementar su crecimiento para mantener o aumentar su competitividad ante la entrada de nuevos competidores en su mercado. (Pablo &

Estévez, 2007) Para lograrlo, han utilizado cada vez con mayor frecuencia estrategias de cooperación con sus competidores.

Gulati (1998) describe a la cooperación empresarial, como el conjunto de acuerdos a mediano o largo plazo, entre dos o mas empresas independientes, que intercambiaran o comparten durante dicho periodo parte de sus recursos o capacidades, o incluso desarrollaran nuevos recursos. Esta cooperación, también llamada alianza estratégica, se llevan a cabo por distintos motivos, pero en ultima instancia siempre buscan mejorar la ventaja competitiva de cada una de las empresas participantes.

Estos acuerdos de cooperación se llevan a cabo cuando el valor agregado de cada compañía, en su conjunto, mejora la posición competitiva de cada una permitiendo realizar sus actividades de forma mas eficiente (Stuart, 2000). Es decir, los beneficios obtenidos por esta alianza, no los hubieran podido alcanzar de forma aislada con el mismo grado de eficiencia y efectividad.

Siguiendo los lineamientos de autores como Tanganelli (2004), la cooperación es “estratégica” debido a la naturaleza de la relación que existe entre las empresas que son parte, dado que la misma combina rivalidad y cooperación.

Brandenburger y Nalebuff (1996), redefinen las estrategias de mercado que pueden llevar adelante las empresas y profundizan sobre los beneficios de cooperar con las empresas competidoras, usando el término de “co-opetición”. Destacan la posibilidad de que una empresa pueda cooperar con una empresa en el desarrollo de nuevos negocios, maximizando el valor agregado de sus productos y ampliando su tamaño de mercado, y a su vez pueda competir con la misma compañía. Cooperar y competir al mismo tiempo (Brandenburger & Nalebuff, 1996).

Ahora bien, las empresas que logran el éxito en este tipo de alianzas, tienen claro que sus aliados o socios pueden querer desarmarlas. Por lo tanto, producto de las alianzas buscarán objetivos estratégicos claros, y tendrán presentes como los objetivos de sus socios podrán afectar su éxito post alianza. . (Hamel, Doz, & Prahalad, Collaborate with your competitors and win, 1989)

Las alianzas estratégicas de cooperación, pueden ser “complementarias”, donde ambas compañías o una de ellas busca complementar su góndola de

productos o servicios, con el que ofrece otra compañía, no existiendo así en ese nicho una competencia directa.

También puede tratarse de una alianza de “integración”, donde las empresas tienen productos o servicios similares, pero mediante la cooperación buscan economías de escala, existiendo así competencia directa en el mismo segmento. Por último, puede tratarse de una alianza de “adición”, donde las empresas cooperan en todo el proceso de desarrollo, producción y comercialización del producto o servicio, creando una nueva compañía en conjunto y sin competencia directa. (Tanganelli, 2004)

El constante cambio del entorno, tanto nacional como internacional, que enfrenta una empresa hace que la cooperación mediante alianzas estratégicas sea una fuente generadora de ventajas competitivas, que permita la supervivencia de la misma en el mercado en el cual opera.

Para poder ser competitivas en un mercado cuyo cambio es cada vez más veloz, impulsado por las nuevas tecnologías, la globalización y la demanda de las nuevas generaciones, necesitan contar con más herramientas y recursos de los que ya poseen. La cooperación con otras compañías les permite lograr este objetivo, accediendo a los recursos de sus socios, sin incrementar sus costos, manteniendo su independencia y su estrategia general como empresa. En muchos casos incluso se busca acceder a conocimiento y capacidades que no son capaces de adquirir internamente.

Sánchez de Pablo y Estévez (2007) desarrollan distintos motivos por los cuales las empresas buscan desarrollar estrategias de cooperación con otras organizaciones (Ver Tabla N° 1).

Tabla 1: Motivos de desarrollo de alianzas estratégicas de cooperación

Motivos por el que se desarrollan alianzas estratégicas		
Motivos	Modo de alcanzarlos	Algunos investigadores
Acceso a recursos o capacidades y transferencia de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> * Acceso a recursos y capacidades más complejas que la empresa no posee y que no pueden ser transferidos eficientemente a través del mercado * Desarrollo de proyectos y estrategias con los recursos y capacidades de los socios * Acceso a nuevo conocimiento de los socios y transferencia del mismo * Transferencia de conocimiento 	Kogut (1988); Hamel (1991); Nohria y Garcia-Pont (1991); Inkpen y Beamish (1997); Parkhe (1998); Koka y Prescott (2002:795)
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> * Aprendizaje de las características de un mercado * Aprendizaje de conocimiento tácito y tecnológico * Aprender a cooperar * Aprender nuevas habilidades * Aprender a gestionar una alianza 	Hamel (1991); Hagedoorn (1993); Gulati (1998); Lane y Lubatkin (1998); Parkhe (1998); Stuart (2000); Iyer (2002); Soh (2003)
Orientación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo de otras opciones estratégicas no alcanzables de forma aislada: diversificación, internacionalización... * Obtención de sinergias * Mejora de reputación, imagen y prestigio * Entrada a nuevos mercados o negocios * Aumentar poder competitivo: incremento del poder negociador, establecimiento de estándares tecnológicos... 	Pfeffer y Salancik (1978); Porter y Fuller (1986); Kogut (1988); Hamel (1991); Hagedoorn (1993); Saxton (1997); Lane y Lubatkin (1998); Gulati (1998); Stuart (2000); Overby (2005)
Reducción de costes/ Aumento de la eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> * Economías de escala, alcance o aprendizaje * Coordinación de actividades y capacidades complementarias * Compartir costes y riesgos de grandes inversiones 	Kogut (1988); Hamel, Doz y Prahalad (1989); Cravens, Shipp y Cravens (1993); Hagedoorn (1993); Das y Teng (1998)
Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> * Selección de socio con conocimiento relevante sobre las necesidades y deseos de los clientes * Colaboración entre proveedores y clientes 	Pan (2004); Thourmrunroje y Tansuhaj (2004)
Motivos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> * Imitación de las acciones de otras empresas * Facilitar su adaptación a los requerimientos legales o regulaciones específicas * Incentivos a cooperar por parte de instituciones públicas 	Powell y DiMaggio (1991); Osborn y Hagedoorn (1997); Heijs (2000)

El primer motivo que indica la tabla 1, por el cual una empresa elige la estrategia de cooperación, es por el acceso a recursos, capacidades y conocimientos que ésta no puede desarrollar de forma interna, y son necesarios para poder desarrollar nuevas ventajas competitivas. Y este acceso a los recursos pueden permitirles explotarlos en conjunto con el socio, o simplemente adquirirlos mediante transferencia. (Hamel, 1991)

Para que la cooperación tenga éxito, cada empresa debe aportar un recurso distintivo en la alianza. A su vez, las empresas deben ser cuidadosas a la hora de seleccionar las habilidades, conocimientos y tecnología que compartirán a sus socios estratégicos.

En muchos casos, parte del conocimiento o capacidades transferidas, no están incluidas formalmente en los contratos de cooperación, y ocurren mediante la interacción de los empleados de mandos medios y operarios. Es por ello que es muy importante que las compañías cuenten con “guardianes”, que custodien el traspaso informal de información entre los socios. (Hamel, Doz, & Prahalad, Collaborate with your competitors and win, 1989)

El aprendizaje es otro de los motivos más comunes por los cuales se realizan alianzas estratégicas. El conocimiento organizacional se considera cada vez más como un factor determinante para el desarrollo de las ventajas competitivas de una empresa. Es por ello que el aprendizaje es fundamental a la hora de descubrir como empresa nuevas ventajas competitivas o nuevas oportunidades en el mercado. Por ejemplo, en el ámbito de la tecnología, el acceso al know-how es uno de los principales motivos para realizar acuerdos dado que acelera la innovación. (Stuart, 2000)

No obstante, siempre se corre el riesgo que el conocimiento sea copiado por las compañías que son parte de la alianza, en un comportamiento oportunista.

La orientación estratégica que esté buscando la empresa, también es un motivo por el cual una estrategia de cooperación le resulte favorable. Por ejemplo, podría permitirles ingresar a mercados o países en los cuales no está presente, y un desembarco de forma individual les sea más costoso en tiempo y recursos. También la alianza podría ayudarlos a mejorar su estatus o nombre de marca en el mercado en el cual se desarrollan o incluso llegar a nuevos segmentos en los cuales no estaban presentes, mejorando su posición competitiva. (Stuart, 2000)

El aumento de la eficiencia o la reducción de costos, también son un motivo elegido por las empresas a la hora de realizar una alianza estratégica de cooperación con otras compañías. Esto permite reducir gastos, alcanzando economías de escala y reduciendo riesgos asociados a la actividad.

El querer ingresar a nuevos mercados y poder satisfacer las necesidades del cliente de forma correcta, también puede lograrse mediante alianzas con compañías que ya tienen presencia en ese país o región y conocen la idiosincrasia del mismo. De esta forma la empresa puede realizar campañas de marketing y ventas mucho más efectivas, que si desembarca de forma individual.

Luego de analizar los distintos motivos, Sánchez de Pablo y Estévez (2007) definen a las alianzas de cooperación como un mecanismo indicado para explotar sinergias entre las distintas empresas, reduciendo los costos transaccionales y de operación, permitiendo el aprendizaje por parte de los

miembros de ambas compañías, como así también la transferencia de conocimiento, habilidades y recursos.

2.2.1 El Banking as a Service (BaaS), como estrategia de cooperación de la industrial bancaria

El sistema bancario dados los constantes cambios que estuvo transitando, impulsados por la tecnología, no fue ajeno al impacto de las estrategias de cooperación viendo en la servitización de sus productos y servicios, mediante el banking as a service (BaaS), una oportunidad para generar nuevas ventajas competitivas y nuevas líneas de ingresos.

El BaaS es una plataforma mediante la cual los bancos tradicionales ofrecen sus productos y servicios core a terceras partes, fintechs o compañías no bancarias, mediante APIs (Application Programming Interfaces). De esta forma las compañías no bancarias acceden a servicios financieros sin necesidad de contar con la licencia bancaria, aprovechando la infraestructura y tecnología de los bancos tradicionales, embebiendo los productos bancarios en sus soluciones, plataformas y apps.

Para los bancos tradicionales, representa una oportunidad de expandirse y generar nuevas líneas de ingresos mediante las alianzas con empresas cuyo negocio no es el financiero, pudiendo entrar de forma menos costosa y eficiente a nuevos segmentos de clientes.

Para las fintechs, también representa una oportunidad de ingresar al negocio financiero con un menor costo de inversión, pudiendo focalizarse en el desarrollo de productos, y aprovechando la infraestructura del banco. (Bansal, 2024).

Cowley y Malani (2021) en el informe realizado para Deloitte Digital, definen al BaaS como la provisión de productos y servicios bancarios a través de terceras partes. Permitiendo que los negocios no bancarios puedan integrarse con infraestructuras financieras reguladas, pudiendo ofrecer nuevas propuestas de valor para sus clientes con un mejor time to market. A su vez, el BaaS permite que estos puedan enfocarse en el negocio donde efectivamente agregan valor, en su “core business”, y dejar que los bancos aporten su expertise financiero a sus clientes.

Gracias al BaaS, la división entre fintechs y negocios tradicionales, esta desapareciendo, dado que es cada vez más fácil y menos friccionante poder acceder a productos financieros. Nació gracias al gran componente tecnológico que tiene la operación bancaria hoy en día, y se hizo exponencial gracias a que en los tiempos que corren los consumidores buscan experiencias digitales en todos sus consumos, y las ofertas innovadoras que las fintechs supieron construir en el sistema financiero.

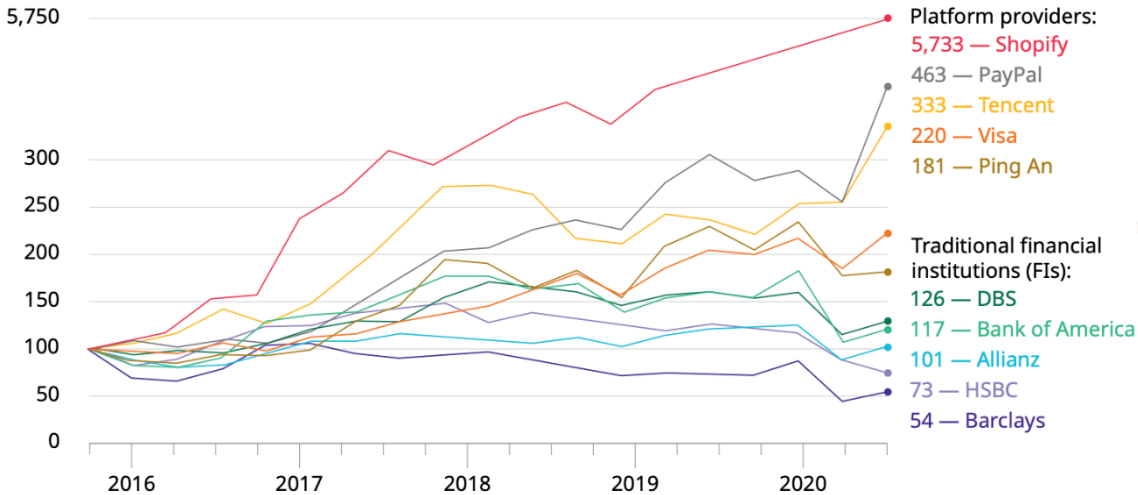
La servitización de productos y servicios bancarios permite ampliar la gama de productos ofrecidos por una compañía, e incluir nuevas líneas de revenue a su negocio. Incrementa la lealtad del cliente, como así también la propuesta de valor que percibe. Los consumidores comenzaron a utilizar con mayor frecuencia distintas plataformas de comercio electrónico de viajes, salud, retail e incluso telecomunicaciones, para realizar sus compras. Una oferta de préstamo para financiar la compra de un viaje, embebida en la plataforma mediante una integración a un banco por BaaS, a la hora de comprarlo es un claro ejemplo de como incrementar el valor que percibe el cliente, quien siente su necesidad satisfecha en el momento exacto. De esta forma el negocio “no financiero” distribuye un producto o servicio bancario bajo su “propia marca”, pero el mismo es provisto por el banco.

Mediante el BaaS se puede permitir que una compañía que tiene muy poco, o no tiene, conocimiento o expertise en servicios financieros pueda empezar a incorporar los mismos en su comunidad o ecosistema, buscando agregarle valor a su cliente pero así también a su negocio, dado que se entiende que una empresa que le agrega soluciones financieras a su comunidad incrementa el ingreso por cliente hasta 5 veces. (Vazquez, 2025)

A los bancos, las alianzas estratégicas abordadas a partir del BaaS les da la oportunidad de alcanzar nuevos clientes, a un menor costo y así lograr ingresar a mercados que de forma individual no podrían haber alcanzado. El costo de adquisición de un cliente de un banco tradicional, ronda entre los USD 100 a USD 200, pero con BaaS este costo puede reducirse a un rango de USD 5 a USD 35. (Jones, Pardiwalla, & Zanichelli, 2021)

El BaaS se presenta como una oportunidad para la industria, en tiempos donde muestran una baja performance. Los bancos no están utilizando sus activos tecnológicos de forma eficiente, y les conlleva un gran costo afectando su valor de mercado como se puede ver en la figura N° 3.

Figura N° 3: Capitalización de Mercado de instituciones bancarias tradicionales vs. Plataformas digitales y Fintechs



Fuente: The Rise of Banking as a Service- Oliver Wyman

En la figura N° 3 se puede apreciar, por un lado, cómo el valor de las instituciones bancarias tradicionales, es cada vez más pequeño con el paso de los años más allá que la digitalización de los usuarios y el acceso al mundo financiero es cada vez más fácil gracias a la tecnología. Por otro lado, se puede ver el crecimiento exponencial de plataformas digitales que ofrecen servicios de pagos o financieros asimilables, pero no iguales, a los ofrecidos por la banca tradicional. Plataformas que necesariamente para poder funcionar necesitan de las instituciones bancarias, dándoles estas sus productos y servicios para poder atender al cliente final.

Jones, Pardiwalla y Zanichelli (2021) mencionan que las entidades bancarias aportan mediante el BaaS en una estrategia de cooperación, no solamente su licencia (una gran barrera de entrada para quienes ofrecer servicios financieros con regulación muy exigente), sino todo lo que conlleva tener la misma. Por ejemplo todo el conocimiento de compliance y

regulatorio que exigen los órganos de contralor para poder operar productos financieros. También el know-how operativo de los servicios, para poder llevar adelante todo el flujo y operación y permitir a su socio no bancario centrarse en sus core business. Y otro recurso clave que tienen los bancos y son indispensables para la adopción de los usuarios de empresas no financieras o incluso las mismas fintechs, es la confianza en la marca. Más allá de que el sistema financiero mundial tuvo una crisis reciente en 2008, viéndose afectada de cierta forma su reputación, la marca bancaria sigue siendo una ventaja competitiva clave, que permite una mayor adopción de los productos embebidos en plataformas no bancarias.

El Banking as a Service, le permite a la industria bancaria tradicional poder realizar alianzas estratégicas con Fintechs o Plataformas Digitales, para introducir sus productos y servicios a millones de consumidores de una forma más ágil y eficiente, que de otra forma no hubiesen podido lograr. Ya sea por su propia capacidad para escalar el negocio, o por falta de interés del usuario final, quien busca en sus socios un valor de producto que va mas allá de lo financiero. Es decir, lo financiero termina siendo una funcionalidad complementaria a un producto de gran valor para el cliente que los bancos a lo largo de los años no han podido igualar.

Las fintechs y las plataformas digitales, se caracterizan por ser “customer centric” es decir, siempre desarrollar productos y servicios basados en las necesidades reales de sus clientes, otorgando soluciones simples e innovadoras que le resuelvan puntos de dolor a los usuarios en el momento exacto. La innovación y la velocidad en la que pueden construir e iterar sus productos, ya sea por una menor regulación en comparación a los bancos o por su origen 100% digital como por el tratamiento que hacen de los datos de sus usuarios para conocerlos, son ventajas competitivas que difícilmente las entidades bancarias puedan copiar, pero si complementar.

2.2.2 El modelo de negocio y tamaño de mercado del Banking as a Service

La cooperación mediante BaaS le permite, tanto a las entidades bancarias como a las fintechs, obtener nuevas líneas de ingresos y eficientizar sus costos.

Los bancos podrán comenzar a monetizar una nueva comisión por disponibilizar su core bancario, su licencia y los rieles que permiten conectar las cuentas al sistema financiero. A su vez, y en relación a su principal y tradicional fuente de ingresos, comenzara a recibir flujo de depósitos de los usuarios de su socio (la fintech) con muy bajo costo. También el banco puede ser quien provea el capital y el scoring para otorgar préstamos en la plataforma y así potenciar las ventas y uso sobre la misma. En el mismo sentido, ofrecer productos de inversión que atraigan o fidelicen a los clientes.

Vázquez (2025) incluso confirma que el único motivo por el cuál un banco debería comenzar una estrategia de BaaS es para generar nuevos ingresos, tanto por márgenes como por comisiones, mix clave para darle sustentabilidad a la organización. Incorporar una estrategia de BaaS sin una estrategia clara de como monetizarla, no es viable.

Los modelos de negocio también dependerán de la estrategia BaaS que elija la entidad, es decir, si decidirá ir por un modelo business to bussines (B-to-B), o a un modelo business yo business to consumer (B-to-B-to-C).

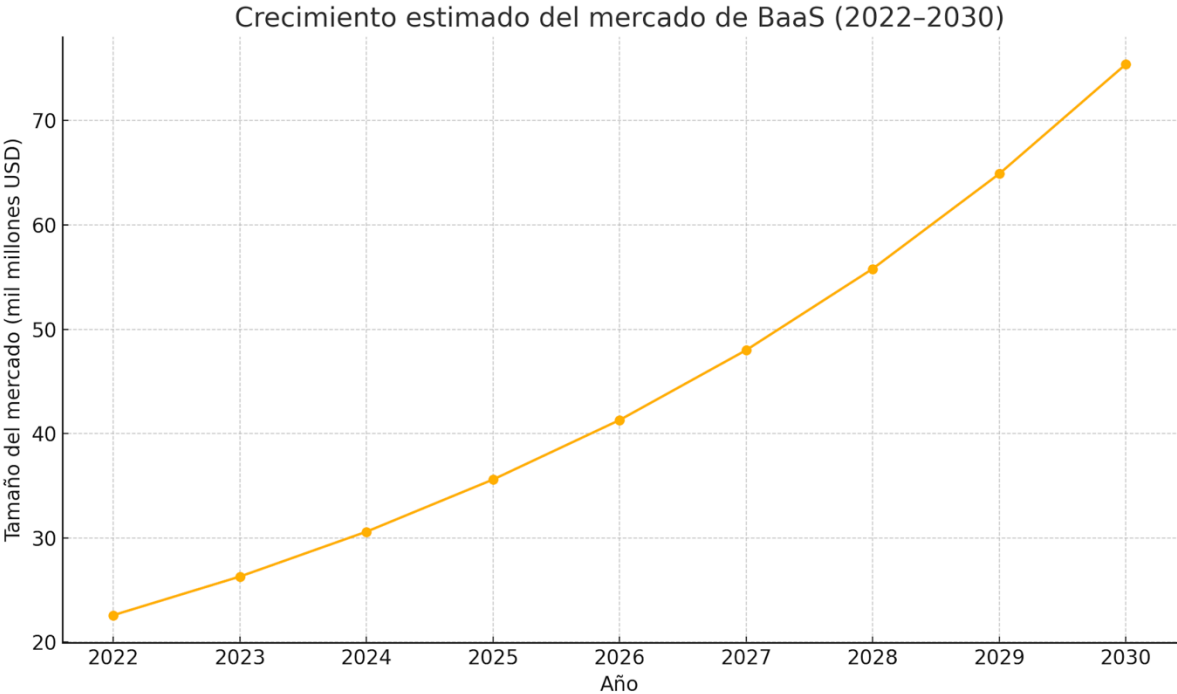
En el modelo B to B, el servicio de BaaS es consumido para eficientizar el flujo de tesorería y cobranzas propio de la compañía a la cual el banco atiende o genera la alianza. Permite desarrollar un cash management ad-hoc en función a la comunidad de clientes y proveedores que atiende esa empresa. En este caso, los ingresos suelen estar mas asociados a los flujos de depósitos que deja la compañía para hacer frente al pago de sus proveedores, o por las cobranzas recibidas por sus clientes, las cuales se liquidan y suelen quedarse en la cuenta bancaria por mas de un día.

El modelo B to B to C, es aquel que suele estar mas asociado a la estrategia de cooperación con fintechs, donde estas utilizan el BaaS para ofrecer productos financieros a sus clientes. En este modelo, el banco obtiene un mayor ingreso relacionado a las comisiones por uso de productos dada la gran transaccionalidad producida por los clientes finales, y también un ingreso por saldos vista, que suele ser menos estable ya que esta en continuo uso por parte de los usuarios de la fintech. Por otro lado, dado que el servicio y soporte tanto técnico como regulatorio

y normativo brindado por parte de la entidad bancaria a la Fintech es esencial para su negocio, puede monetizarse generando un nuevo revenue en la industria.

El modelo de negocio del BaaS se encuentra en continua expansión, y los ingresos generados por el mismo crecen exponencialmente desde 2022, como se puede apreciar en la Figura N°4.

Figura N° 4: Crecimiento estimado del mercado de BaaS (2022-2030)



Fuente: Grand View Research Banking as a Service Market Size 2023

Como se puede apreciar en el grafico, en 2022 el mercado mundial de BaaS fue valuado en USD 22.6 mil millones y se espera que para 2027 los ingresos generados por el negocio superen los USD 80 mil millones anuales. Estos ingresos contemplan tanto a los generados por las entidades bancarias a la hora de disponibilizar y servitizar sus productos y servicios, como los obtenidos por las fintechs y plataforma de pago asociadas a ellas. (Grand View Research, 2023)

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de la investigación utilizada fue cualitativa, descriptiva, no experimental, dado que el objetivo fue interpretar la dinámica y los significados que surgen de la interacción entre actores (bancos y fintech), así como describir de forma detallada cómo se configuran estas oportunidades de negocio y las transformaciones que implican en la banca tradicional.

La elección de un enfoque cualitativo responde a la necesidad de obtener una visión profunda del fenómeno, atendiendo al contexto real y a la perspectiva de los participantes. Las metodologías cualitativas ponen el acento en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen con el fin de explicar los fenómenos . Este enfoque permite abarcar la complejidad de los procesos de transformación que vive el sector financiero argentino al integrarse con el ecosistema fintech.

Asimismo, la tesis adopta un carácter descriptivo y no exploratorio, ya que se parte de una base de conocimiento preliminar sobre la relación entre banca y fintech, buscando detallar y sistematizar las condiciones bajo las cuales se generan nuevas oportunidades de negocio, en lugar de “explorar” algo completamente desconocido o poco estudiado. Tal como indica Best (1988, la investigación descriptiva interpreta lo que es. Está relacionada con condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha o efectos que se sienten . Es precisamente esta descripción minuciosa de la realidad actual, focalizada en la banca argentina y el entorno fintech, la que se busca en la presente investigación.

Los estudios descriptivos se centran en evidenciar cómo es la situación presente y en discernir relaciones o factores que inciden en ella, más que en la mera indagación inicial propia de lo exploratorio .

En consecuencia, el diseño cualitativo-descriptivo resulta idóneo para cumplir con el objetivo de caracterizar y comprender el escenario bancario-fintech argentino, ya que integra la recolección y el análisis de datos de forma contextualizada y enfocada en el significado que los propios actores atribuyen a sus prácticas y estrategias. Con ello, se logra una comprensión más amplia y profunda del rol que están asumiendo los bancos y de las oportunidades de negocio emergentes en este ecosistema en transformación.

Para la realización del trabajo de campo se utilizaron los siguientes instrumentos:

1 Análisis de los casos de éxito.

Los casos de éxito fueron la alianza entre Grupo Bind y Mercado Libre y la incursión del Banco Coinag en el ecosistema fintech.

2 Entrevistas a personas clave del sector bancario

Se realizaron entrevistas a personas pertenecientes a los dos únicos bancos que en los últimos 5 años han tomado un rol fundamental en el ecosistema fintech argentino, desarrollando alianzas y negocios con empresas de este sector.

Las personas entrevistadas fueron:

- Facundo Vázquez, COO Grupo Bind, Co-Fundador de Poincenot Technology Studios. Con una trayectoria de más de 15 años en el sistema financiero.
- Sofia Rojana de Aramburu, Head de Compliance de BIND Inversiones. Con más de 15 años de trayectoria en mercado de capitales y sistema financiero argentino.
- Javier Nalli, Subgerente General de Banco Coinag,. Con más de 25 años de trayectoria en el sistema financiero argentino.

CAPITULO 3: Casos de estrategias de Banking as a Service en el sistema financiero argentino.

En este capítulo se abordan las alianzas estratégicas de cooperación que se dieron en el sistema financiero argentino, entre bancos y fintechs, basadas en el banking as a service.

3.1 Analisis de los resultados de las entrevistas

En la tabla N°2 se presentan los principales resultados de las entrevistas de acuerdo a los indicadores estudiados.

Tabla 2: Resultado de entrevistas

	Javier Nalli (Banco Coinag)	Facundo Vázquez (Grupo BIND)	Sofía Rojana de Aramburu (Grupo BIND)
Contexto y visión estratégica	La alianza fue 90% necesidad y 10% estrategia. El banco no logró captar retail por sí mismo y las fintechs fueron una vía de supervivencia. Cooperar era la única forma de captar depósitos.	Modelo de negocio basado en BaaS y API economy. No ve alianzas sino relaciones cliente-proveedor. Salvo casos como Mercado Pago, el vínculo es comercial.	El Grupo BIND actúa como un conjunto integrado (banco, ALyC y sociedad gerente), ofreciendo a las fintechs acceso a productos regulados y tecnología API. La estrategia se basa en anticipar el avance de la economía digital.
Motivaciones para cooperar	Acceso a nuevos ingresos por comisiones, diversificación de cartera, eficiencia operativa y tecnológica. Las fintechs abren puertas a	El objetivo es negocio: ingresos, valor de marca, posicionamiento. Solo hay cooperación real cuando se co-crea un producto, no en el BaaS estandarizado.	La propuesta fue ofrecer lo mejor de ambos mundos: el ecosistema y llegada de las fintechs y la infraestructura regulatoria y tecnológica del

	segmentos que antes no tenían.		Grupo BIND. Cada parte se apalanca en las fortalezas de la otra.
Naturaleza de la alianza	Alianzas con compañías complementarias que atienden segmentos distintos. Algunos desarrollos en conjunto. Buscan agregar productos donde las fintechs no llegan.	La cooperación real ocurre solo si se co-crea un producto (ej. Mercado Fondo). El resto son clientes. Crear nuevos productos implica complejidad y acuerdos exclusivos.	La alianza con Mercado Pago permitió lanzar productos disruptivos como Mercado Fondo y Dólar MEP. El grupo brindó las matrículas CNV/BCRA y la estructura operativa. Es un modelo de co-creación con integración regulatoria y tecnológica.
Cultura, tensiones y co-opetición	Resistencia interna inicial. Se debió trabajar mucho el mindset y los procesos. Separación de equipos que atienden a fintechs. Desafíos en compliance y operaciones.	Hay que separar claramente las áreas que compiten de las que cooperan. Uso del modelo 'Chinese Wall'. Problemas si se compite con clientes BaaS sin separar funciones.	Se superó la dicotomía fintech vs banco. La innovación fue posible por la visión común y la confianza mutua.
Factores críticos de éxito	Clave la escalabilidad del banco, entendimiento profundo del negocio fintech, prevención de lavado, y alineación de crecimiento real vs. declarado.	Éxito depende de usar frameworks de co-opetición y Chinese Wall. Si no se aplican, hay desconfianza. El alineamiento debe construirse con ética y transparencia.	La clave fue combinar regulación, tecnología y escalabilidad. Se apuntó a la inclusión financiera, automatización y bajo riesgo. El aprendizaje fue adaptar el

			producto a usuarios masivos primero y luego a empresas.
--	--	--	---

Como punto en común, que surge de las entrevistas a Nalli y Vázquez, es la necesidad del sector financiero tradicional, bancos, de buscar nuevos ingresos y negocios. El BaaS, dio la oportunidad de ello, y fueron las fintechs los principales clientes de esa solución. Tal cual indica Gulati (1998), la cooperación siempre buscara como ultima instancia maximizar los beneficios y ventaja competitiva de las empresas.

Respecto al espíritu de la cooperación, Vázquez considera que solamente hay cooperación si se avanza por la co-creación de un producto conjunto, como fue el caso de Mercado Fondo. Donde el Grupo Bind aporó su expertise regulatorio, sus licencias y conocimiento de la materia de inversiones, mientras que Mercado Pago la comunidad y clientes para poder escalar dicho producto. Como menciona Hamel (1991) en el capítulo 2, subcapítulo 2.2, es por el acceso a recursos, capacidades y conocimientos que ésta no puede desarrollar de forma interna, y son necesarios para poder desarrollar nuevas ventajas competitivas, o en este caso productos. Ahora bien, para Vázquez, el resto de los productos brindados vía banking as a service, no se tratan en si de colaboración o cooperación con la fintech, sino de una venta genuina de un servicio.

Para Nalli, ya la mera acción de brindarle estos servicios de banking a las fintechs implican una colaboración, por la naturaleza de competencia que suele existir entre ambas organizaciones. Esto es acorde a lo que Tanganelli (2004) en el capítulo 2, subcapítulo 2.2 menciona respecto a que la cooperación es “estratégica” debido a la naturaleza de la relación que existe entre las empresas que son parte, dado que la misma combina rivalidad y cooperación.

Tanto para Bind como para Coinag, el aspecto cultural fue un punto clave para lograr el éxito de los distintos productos. Ambos debieron capacitar y separar los equipos dedicados a la interacción con el sector fintech, para que los proyectos y por ende los negocios sean exitosos. Respecto a la tensión generada por el

espíritu de competencia que suele existir entre bancos y fintechs, ambos coinciden en que son necesarias las reglas claras con el cliente o aliado, e incluso en algunos casos una “chinese wall” (medida tradicional para evitar el conflicto de intereses). Esto está relacionado con los que Sánchez de Pablo y Estévez (2007) comentan en su artículo, respecto a respetar la transferencia de información entre equipos, ya sea dentro de la misma compañía o entre las compañías de la alianza.

Rojana de Aramburu, Vázquez y Nalli, coinciden que los bancos o entidades reguladas, aportan a la cooperación todo su conocimiento en operar en mercados regulados, y con productos que se encuentran bajo esta órbita. Aportan su expertise y licencias para lograr productos que las fintechs por su propia cuenta no podrían realizar. Esto acompaña lo que Cowley y Malani (2021) mencionaron en su informe para Deloitte en el capítulo 2, subcapítulo 2.2.1, de que el BaaS permite llevar productos y servicios de mercados regulados, a entidades o empresas no reguladas, que atienden comunidades y desean ofrecerles productos financieros para incrementar las ventajas competitivas de su empresa.

Por último, Nalli y Rojana de Aramburu coincidieron en que un factor de éxito para poder llevar adelante una estrategia de cooperación con una fintech, mediante BaaS, es la escalabilidad y tecnología que el banco pueda ofrecerles a estas, permitiendo una eficiencia en costos para ambas compañías. Como menciona Brualla (2019) en el capítulo 2, subcapítulo 2.1.1, eficiencia que el sector bancario intensamente busca, para aligerar sus estructuras de costos. Como así también es clave el know-how y conocimiento de los actores que de parte del banco se encuentran interactuando con las fintechs. Si estos no entienden el modelo de negocio, necesidad de inmediatez y servicio que espera una fintech, cuya cultura está promovida por la agilidad y alta disponibilidad para el cliente final, no hay éxito ni en las alianzas ni en el negocio.

3.2 Análisis de los resultados de los casos de estudio

3.2.1 Caso de alianza entre Grupo Bind y Mercado Libre

En 2018 Grupo BIND junto con Mercado Libre en Argentina, cerraron una alianza estratégica para al lanzar un producto totalmente disruptivo e innovador para el mercado financiero como el reconocido “Mercado Fondo”.

Esta alianza, se construyó luego de hacer un exhaustivo análisis sobre la evolución del sistema financiero y las nuevas necesidades que surgieron entre los consumidores.

Como comento Vázquez en la entrevista, este tipo de cooperación si es considerada por el como una alianza estratégica, ya que implicó co-crear una solución o un producto completamente nuevo, que no existía, junto a la fintech de Mercado Libre, con una lógica de exclusividad y reparto de beneficios. Como detallan Brandenburger y Nalebuff (1996) en el capítulo 2, subcapítulo 2.2, es justamente la co-creación de nuevos negocios o soluciones, un motivo claro para realizar una estrategia de cooperación entre compañías.

Esta solución se trata de un Fondo Común de Inversión (FCI) Money Market que permite a los usuarios de Mercado Pago, la billetera de Mercado Libre, invertir de forma automática los saldos que se encuentran en la misma, generando diariamente un rendimiento que es liquidado para el usuario sin perder la disponibilidad de sus pesos para poder continuar con la operatoria habitual de la billetera, como por ej.: realizar pagos o transferencias desde la wallet.

Esto fue posible gracias a que dentro de Grupo Bind, existe la Sociedad Gerente de Fondos Comunes de Inversión (sociedad regulada por la Comisión Nacional de Valores), quién administra dicho Fondo y cuenta con recursos especializados en research que se ocupa de que dicho FCI se atractivo para ofrecer a los usuarios , y el Banco Industrial en su carácter de ACDI y banco depositario que cuenta con un modelo de BaaS (BIND, 2022).

Por otro lado, tenemos a Mercado Libre, empresa líder en ecommerce que cuenta con una unidad de negocios de wallet, Mercado Pago, quien comercializa e impulsa el producto en su comunidad de más de 20 millones de usuarios de la billetera.

Como surge de la entrevista, Vázquez menciona que esta sinergia fue posible gracias a la implementación de “frameworks de coopetición”, que establecen con claridad los roles, expectativas y separación de funciones entre las empresas que cooperan, pero que potencialmente podrían competir en el futuro. Además, requirió de un trabajo profundo en la cultura de la organización, capacitando a los equipos dado que iban a convivir en un contexto de cooperación y competición en simultáneo.

A su vez, tal como menciona Rojana de Aramburu, se ofreció lo mejor de cada parte, lo tradicional y lo fintech, para lograr tener un producto disruptivo, dentro de la regulación y escalable para millones de usuarios.

De esta forma, la colaboración entre ambas compañías hizo posible que, por un lado, puedan maximizar el valor agregado de sus servicios, y por el otro tener mayor alcance y visibilidad sobre el mercado que atendía cada una de dichas sociedades con un producto altamente escalable y en constante mejora.

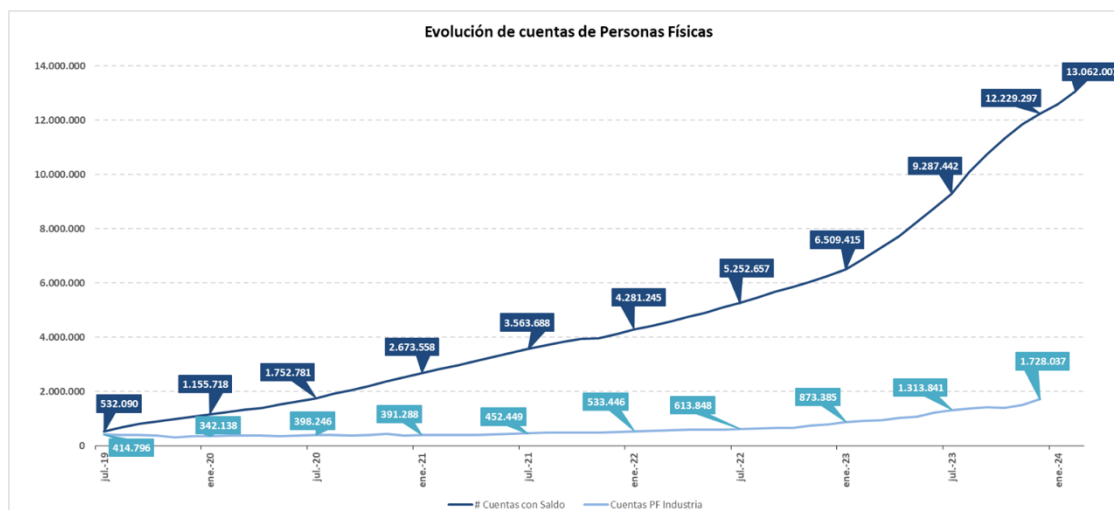
Como menciona Vázquez (entrevistado) y al igual que Stuart (2000) en el capítulo 2, subcapítulo 2.2, el armado de una alianza estratégica entre compañías busca generar un posicionamiento de la empresa, un mayor valor de marca y nuevos ingresos. En el caso de BIND, la alianza con Mercado Libre generó que sea un banco con marca referente en el sector fintech, atrayendo nuevos clientes y nuevos negocios. En algún punto, coincide con lo que menciono Nalli en la entrevista, respecto a la necesidad de buscar nuevos ingresos a la hora de vincularse con fintechs.

A su vez, fue el modelo de servitización de productos y servicios por parte del Banco, lo que permitió que Mercado Libre pueda incorporar de forma transparente, rápida y ágil el producto, alcanzando el time to market deseado. Ventajas mencionadas por Jones, Pardiwalla y Zanichelli (2021) en el capítulo 2, subcapítulo 2.2.1 sobre el BaaS de cara a quienes lo consumen,

En la figura N°5 detalla que en julio de 2019 el mercado de Fondos Comunes Inversión tenía un total de 400.000 cuentas cuotapartistas de personas físicas, y

con la incorporación de Mercado Fondo ese crecimiento se hizo exponencial hasta alcanzar mas de 14.000.000 de cuenta cuotapartistas para enero 2024.

Figura N° 5: Cuentas cuotapartistas de personas físicas en el mercado argentino



Fuente: Blog Grupo BIND.

La cooperación entre ambas compañías, permitió crear la plataforma de inversión más popular de argentina, dado el puntapié inicial para que otras fintechs sigan su camino y se convierta la cuenta de inversión en un commodities en el mercado. Tal cual indico Vázquez, una vez co-creado y probado el producto y luego de algún periodo de exclusividad que te pide tu socio estratégico, se convierte en un servicio más de tu góndola. Ya estandarizado, puedes acercárselo a toda tu comunidad de fintechs, y generar más valor para ellas y para tu compañía, dado que gracias a la alianza adquiriste el conocimiento de cómo introducirlo al ecosistema y/o segmento que atienden, como indican Sánchez de Pablo y Estévez (2007).

Con esta alianza un banco como BIND, cuyo negocio original fue siempre orientado a empresas y a un número muy pequeño de jubilados y pensionados, pudo acceder con sus productos y servicios a una comunidad de mas de 14 millones de usuarios. Por otro lado, un *wallet* como Mercado Pago sin necesidad de adquirir

nuevas licencias reguladas, pudo ampliar la propuesta de valor, logrando un alto grado de principalidad de su billetera para sus usuarios.

Esto se logró gracias a que, como indica Vázquez (entrevistado), el BIND implementó su estrategia de BaaS, disponibilizando sus servicios a fintechs, buscando generar nuevos negocios. A su vez, Rojana de Aramburu (entrevistado) enfatizó en que en este proyecto se logró innovar y co-crear gracias a que se dejó de lado cualquier tipo de dicotomía de fintech versus fintech, y se construyó una relación de confianza mutua en el desarrollo del producto.

3.2.2 Caso Banco Coinag y su alianza con fintechs

Banco Coinag, entidad financiera con origen a fines de la década de 1950 en la ciudad de Rosario Santa Fe, fue un banco orientado a servir al sector agroindustrial y a mutuales, ya que originalmente fue concebido como una cooperativa de créditos enfocada a atender las necesidades de productores agrícolas y empresas vinculadas al agro.

Con el tiempo, y la transformación de cooperativa a banco en 1979, comenzó a atender nuevos segmentos como banco comercial de empresas, teniendo un fuerte posicionamiento en el interior del país y con segmentos Pymes, y manteniendo su expertise en el sector agroindustrial.

Luego decidió incursionar en el segmento retail, en donde no logró posicionarse como esperaba y llevo al banco a encarar una transformación digital y de marca, como indican Sánchez de Pablo y Estévez (2007) en el capítulo 2, subcapítulo 2.2 al posicionarse en los últimos 4 años, como un proveedor de servicios para el sector fintech en Argentina. Adoptando un modelo de banking as a service (BaaS), basado en APIs, que como mencionan Cowley y Malani en el capítulo 2, subcapítulo 2.2.1, le ha permitido ofrecer infraestructura bancaria a empresas tecnológicas, facilitando la integración de servicios financieros en sus plataformas. además de seguir atendiendo los sectores tradicionales del agro.

Como menciona Nalli (entrevistado), la motivación de este nuevo rumbo fue un 90% por necesidad, ante el fracaso del desembarco en el mundo retail, y un 10% estratégica. La cooperación e integración con las fintechs, era la única forma de obtener nuevas líneas de ingresos por depósito y comisiones, principal fuente de ingresos de los bancos según lo mencionado por Gobat (2012) en el capítulo 1, subcapítulo 1.1, que no habían podido lograr con la incursión propia en el segmento retail.

Un ejemplo destacado de esta estrategia es su alianza con Lemon, una fintech especializada en criptomonedas, que contaba con una gran comunidad de usuarios, más de 1.8 millones, a la cual quería ofrecerles el servicio de billetera. Coinag comenzó proporcionándoles solo la infraestructura necesaria para operar su billetera digital, en el sistema financiero argentino, pudiendo así alcanzar segmentos y regiones en las cuales aun no tenias presencia propia como banco. Nalli remarca, al igual que Vázquez, que en las alianzas que alcanzan con fintechs, siempre es necesario cuidar la aproximación al cliente final, es decir al cliente de su cliente, no ofreciéndole ningún producto si la fintech no se lo permite, o en caso de que si, detallando cuidadosamente cuales pueden ser. Asimilable a lo que Vázquez menciona sobre la Chinese Wall y la necesidad de separar los intereses de cada jugador.

Luego de Coinag colaboró en el desarrollo del producto de cuenta remunerada de Lemon. Este producto permite a los usuarios obtener rendimientos diarios sobre sus saldos en pesos, sin perder la disponibilidad de los fondos, mejorando así la propuesta de valor de la billetera. A su vez, generando una nueva línea de negocios para el banco y para la fintech, e incluso particularmente le permitió al Banco Coinag tomar una nueva figura que hasta el momento nunca había ejercido, el rol de banco ACDI.

La cooperación con Lemon ha sido clave para que Coinag se adapte al dinamismo del ecosistema fintech, lo que le permitió consolidarse como un actor relevante en el sector. La evolución de ser reconocido como el banco de los productores

agropecuarios del interior, a ser partner y sponsor en eventos de las Cámara Fintech Argentina, demuestra el impulso y posicionamiento de marca gracias a la alianza estratégica, como detallo Stuart (2000) en el capítulo 2, subcapítulo 2.2. Nalli reconoce en la entrevista el impacto cultural en la organización y la necesidad de aprender de las alianzas, para luego lograr ser referentes en el sector. Menciona que no solamente el desafío interno fue, y es, respecto a lo cultural sino también todo lo que debieron rediseñar como procesos, debidas diligencias, formas de abordar un cliente, de cara a poder ser relevantes en el sector.

Actualmente el Banco Coinag, junto con el banco BIND quien fue pionero en lanzar una estrategia de banking as a service y cooperación con las fintechs, es referente en el sector financiero y busca hacer crecer su negocio y rentabilidad en este sentido, A raíz de ello, fueron el primer banco en desarrollar su propia fintech, Ágil Pagos, para dar un servicio as a service para clientes que necesitaban desarrollar una propia billetera.

Este desarrollo, como menciona Sánchez de Pablo y Estévez (2007), pudo lograrse también gracias al conocimiento adquirido por las distintas alianzas o integraciones con clientes fintech. Pero bien Nalli aclara que, tal como menciona Vázquez, pueden generarse recelos y desconfianza dado a que se da paso de la cooperación a la competición directa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de esta tesis, se ha analizado cómo la irrupción del ecosistema fintech ha modificado profundamente el sistema financiero argentino y mundial. En este nuevo entorno, los bancos enfrentan el desafío de redefinir su rol: ya no como únicos proveedores de servicios financieros, sino también como socios estratégicos que cooperan dentro de un ecosistema abierto y colaborativo.

Durante años, muchos bancos tradicionales no lograron anticiparse a los cambios en las expectativas y comportamientos sus clientes. Con procesos complejos, estructuras rígidas y una propuesta centrada en la lógica del producto

más que en la experiencia del cliente, incluso en muchos casos dejando fuera del sistema bancario a muchos de estos, fueron perdiendo terreno frente a fintechs que ofrecieron soluciones digitales simples, de fácil acceso, intuitivas y adaptadas a las nuevas demandas del mercado. Como resultado, los bancos comenzaron a perder flujos de depósitos y comisiones, sus principales fuentes de ingresos, que fueron migrados a plataformas tecnológicas más ágiles como billeteras y pasarelas de pagos digitales.

En este contexto, la servitización de los productos bancarios —es decir, su apertura vía APIs o esquemas banking as a service para que otras empresas puedan integrarlos— surge como una estrategia clave para los bancos. No solo les permite recuperar parte de ese negocio perdido, sino que abre nuevas oportunidades comerciales mediante alianzas de cooperación o co-creación de productos con actores fintech.

Un caso representativo desarrollado en esta tesis, y con este enfoque, es el del Grupo BIND que en 2018 selló una alianza estratégica con Mercado Libre para el desarrollo de una solución de inversión 100% digital dentro de la app de MercadoPago. Esta integración no fue meramente la venta de un servicio o producto ya existente, sino que implicó la co-creación de producto entre ambos actores. BIND aportó su expertise en el diseño de instrumentos financieros, el cumplimiento normativo y la arquitectura de mercado, disponibilizada mediante un modelo de banking as a service, mientras Mercado Libre puso su plataforma tecnológica y la masividad de su comunidad para una llegada ágil y efectiva al usuario. Esta sinergia permitió construir una propuesta de alto valor para millones de usuarios, captando nuevos flujos de depósitos producto de la gestión por parte del banco de los activos del fondo común de inversión y generando ingresos por comisiones que, de otro modo, no hubieran sido accesibles para el banco de forma tan rápida y exponencial.

Otro ejemplo contundente es el de Banco Coinag, que adoptó también un modelo banking as a service, y aplicación de servicios para convertirse en el banco

sponsor de fintechs como Lemon. Coinag no solo le dio a Lemon la infraestructura necesaria para operar su billetera digital —como la conexión a las redes interoperables y soporte operativo—, sino que también participó activamente para que Lemon pueda disponibilizar a su ecosistema productos como la cuenta remunerada. En este caso, el banco aportó su conocimiento en fondeo, riesgo, cumplimiento, gestión operativa y su licencia como ACDI. Esta alianza además le permitió a Banco Coinag insertarse en un segmento que le permitiría acceder a grandes volúmenes operativos que no podría haber captado con su estructura tradicional, como así también llegar indirectamente a el público retail al cuál no había podido traccionar en su momento.

Estos casos reflejan una realidad creciente en el sistema financiero argentino y del mundo: los bancos y las fintechs se necesitan mutuamente. Las fintechs aportan agilidad, experiencia de usuario y capacidad de captación; los bancos, en cambio, ofrecen solvencia, conocimiento profundo de los productos financieros (como inversiones o pagos) y dominio del marco normativo. Cuando ambos mundos se integran, mediante modelos de cooperación como el banking as a service, emergen negocios de alto volumen y alto valor, que benefician a las dos partes y amplían el acceso a servicios financieros para la sociedad.

En Argentina la adopción y uso de pagos por billeteras y aperturas de cuentas virtuales por parte de las personas físicas, e incluso las jurídicas, ya es un hecho. Como así también la costumbre que lograron los usuarios en remunerar los saldos de sus billeteras, en productos como Mercado Fondo o cuenta remunerada de Lemon, migrando gran parte de la materia prima que los bancos tienen para generar ingresos, a otras plataformas. Es por ello que estratégicamente los bancos deben posicionarse detrás de dichos flujos, compartiendo su conocimiento de cómo gestionarlos y tendiendo los rieles que las fintechs deben utilizar, buscando de esa forma recuperar parte de sus ingresos perdidos, o incluso incorporar nuevos. Como así también eficientizar su estructura, que ante la salida masiva de clientes, se hace muy pesada y costosa para sostener, empeorando aun sus ventajas competitivas.

Es evidente que los bancos deben dejar de ver a las fintechs solamente como competidores y comenzar a integrarlas como aliados estratégicos, o en su defecto como clientes y diseñar productos que hagan *product market fit* con sus necesidades. A través de estrategias de cooperación mediante servitización de productos bancarios con el banking as a service, alianzas comerciales y co-creación de productos, tienen la posibilidad de recuperar negocios que han perdido, potenciar nuevas líneas de ingresos y reposicionarse como actores centrales en un ecosistema financiero que evoluciona rápidamente. La clave está en reconocer que existen oportunidades de negocios y nuevas líneas de ingresos que surgen ya sea cooperando con productos existentes, o co-creando nuevos productos, pero no competir agresivamente para eliminarlas del ecosistema.

BIBLIOGRAFIA

- B.C.R.A. (2024). *Informe Mensual de Pago Minoristas- Diciembre 2024*.
- Fondo Monetario Internacional. (Marzo de 2012). Obtenido de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2012/03/>
- Real Academia Española. (s.f.). Obtenido de <https://dle.rae.es/banco>
- Bank of England Quarterly Bulletin 2014 Q1, M. c. (2014). Obtenido de <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/quarterly-bulletin/2014/money-creation-in-the-modern-economy.pdf>
- Freixas, X. &. (1997). *Microeconomics of banking*. The MIT Press.
- Basilea, C. d. (2010). *Basilea III: Marco regulador global para reforzar los bancos y sistemas bancarios*. Basilea.
- COELSA. (2023). *Indicador COELSA*. C.A.B.A.
- Roengpitya, R., Tarashev, N., & Tsatsaronis, K. (2014). *Modelo de negocio de los bancos*. Informe trimestral del Banco de Pagos Internacionales.
- B.C.R.A. (2024). *Informe de Estabilidad Financiera*.
- Llach, L. (2019). *Historia de los bancos en Argentina*. Editorial Sudamericana.
- Gach, R. G., & Gotsch, M. (2014). *The Rise Of Fintech*. New York: Accenture.
- Buckley, R., Barberis, J. N., & Arner, D. w. (2015). *The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm?* SSRN Electronic Journal.
- Statista. (2024). Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/1476784/us-number-of-fintechs/>
- Finnovista; BID; BID Invest. (2024). *Fintech en América Latina y el Caribe: un ecosistema consolidado con potencial para aportar a la inclusión financiera regional*.
- Finnovista. (2024). *Finnovista Fintech Radar Argentina* .

- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.
- NuBank. (2024). *Earnings Call 2024*.
- Ivey, A. (20 de Abril de 2023). *Cointelegraph*. Obtenido de <https://cointelegraph.com/news/a-brief-history-of-digital-banking>
- Brualla, A. (5 de 12 de 2019). *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10239076/12/19/La-banca-se-digitaliza-para-ahorrar-costes-y-fidelizar-al-cliente-.html>
- Pablo, J. D., & Estévez, P. J. (Enero de 2007). La cooperacion empresarial como estrategia de crecimiento: motivos de su formación, ventajas e inconvenientes. 15. Obtenido de ReserachGate: <https://www.researchgate.net/publication/28200737>
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal Vol.19*, págs. 293-317.
- Stuart, T. (Agosto de 2000). Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry. *Strategic Management Journal*, págs. 791-811.
- Tanganelli, D. (2004). *Joint ventures internacionales entre PYMES en la Unión Europea* . Madrid: Civitas Ediciones.
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. Crown Business.
- BIND, G. (27 de Septiembre de 2022). *Blog BIND*. Obtenido de Blog BIND: <https://blog.bind.com.ar/inclusion-financiera-todos-podemos-invertir-con-mercado-pago-y-bind/>
- Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal Vol. 12*, págs. 83-103.

Hamel, G., Doz, Y., & Prahalad. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*.

Cowley, A., & Malani, N. (2021). *Banking as a Service, Explained: What it is, Why it's importante and How to Play*. Deloitte Consulting LLP.

Bansal, P. (Septiembre de 2024). *BAAS: Banking as a Service brings industry disruption*. Obtenido de International Journal of Science and Research Archive: <https://ijsra.net/>

Jones, D., Pardiwalla, A., & Zanichelli, S. (2021). *The rise of banking as a service*. Oliver Wyman.

Vazquez, F. (Febrero de 2025). *Banking as a Service y Finanzas Embebidas*. (C. Villagra, Entrevistador)

Grand View Research. (2023). *Banking as a Service Market Size Report*.

APENDICES

Cuestionarios de Entrevistas – Tesis MBA

Entrevistado 1: Javier Nalli, Subgerente General de Banco Coinag S.A

1. Contexto y visión estratégica

Preguntas disparadoras

1. ¿Cómo ha impactado el avance tecnológico y el dinamismo del ecosistema fintech en la estrategia general del banco?
2. ¿Cómo era hace 5 años la postura actual de los bancos argentinos con las fintechs, y cuál crees que es la actual?
3. 2. ¿Considerás que las alianzas con fintechs son una forma de adaptarse al cambio constante del entorno?
4. 3. ¿Qué grado de presión competitiva sienten por parte del ecosistema fintech, y cómo eso motivó una estrategia de cooperación?

Respuesta:

El avance y crecimiento del ecosistema fintech ha tenido un impacto directo en la estrategia del banco. Incluso hoy en Argentina, y con el informe del BCRA se puede ver el crecimiento transaccional que tuvieron las billeteras, empresas de prestamos, exchanges, etc.

Para nosotros, la alianza con ellos fue un 10% estrategia y un 90% necesidad. En el momento que arrancamos a cooperar y brindar un servicio de banking as a service, necesitábamos captar flujos de depósitos y comisiones que nosotros mismos no podíamos obtener, ya que nuestra estrategia al mundo retail y consumidor final no había funcionado.

El volumen de clientes y principalidad que lograron las fintechs, para nosotros como banco era muy difícil de alcanzar. La única forma de poder llegar a parte de esos flujos, era siendo el banco por detrás de la billetera. Era la única forma que teníamos de sobrevivir, captar depósitos mediante el ecosistema de las fintechs.

Incluso, luego de alianzas y de necesidades de otros actores del ecosistema, decidimos avanzar con la creación de un Proveedores de Servicios de Pago con cuentas de Pago, que son las sociedades que tienen las billeteras en Argentina, para seguir compitiendo.

Los bancos, hace 5 años tenían una posición más combativa con las fintechs, no estaban ni cerca de pensar en esquemas de cooperación. Actualmente creo que eso fue cambiando, se están acercando con distintas alianzas, e incluso considero que el océano azul que teníamos bancos como Coinag y Bind, pioneros en el banking as a service y alianzas con fintechs, se esta comenzando

a volver rojo. Justamente, porque hay mas jugadores buscando acercar su negocio al ecosistema fintech.

2. Motivaciones para cooperar

Preguntas disparadoras

5. 1. ¿Qué tipo de recursos o capacidades busca el banco al cooperar con una fintech?
6. 2. ¿Qué objetivos estratégicos persigue el banco con estas alianzas? (acceso a nuevos segmentos, eficiencia operativa, innovación, etc.)

Respuesta:

Con la cooperación, y brindando servicios a las fintechs, logramos tener en el banco flujos de dinero que los usuarios de estas (mundo retail principalmente) operan en el día a día. A su vez para el banco la posibilidad de generar nuevos ingresos por comisiones de servicios transaccionales que hasta el momento no teníamos.

Por otro lado, hasta el momento nosotros éramos un banco muy enfocado en asistencia a empresas del agro y afines. De esta forma pudimos también diversificar nuestra cartera de clientes, utilizando tecnología y generando eficiencia interna y para los clientes.

3. Naturaleza de las alianzas

Preguntas disparadoras

7. 1. ¿Las alianzas que han establecido con fintechs se dan en contextos donde existe competencia directa o se trata de compañías complementarias?
8. 2. ¿Han considerado crear nuevos negocios en conjunto, más allá de integraciones operativas?

Respuesta

En general son compañías que atienden segmentos que actualmente no estamos atacando, o brindan servicios que no tenemos. Y lo que solemos hacer es, siempre con previa autorización de la fintech, tratar de ofrecer otros productos a los usuarios que tenemos disponibles y la fintech no ofrece.

Si hemos desarrollado algunos negocios en conjunto.

4. Cultura, tensiones y co-opetición

Preguntas disparadoras

9. 1. ¿Cómo manejan internamente la tensión entre competir y cooperar con actores que también pueden capturar parte del negocio del banco?
- 10.2. ¿Qué barreras culturales o de mindset enfrentaron al empezar a trabajar con fintechs?

- 11.3. ¿Se podría decir que el banco hoy coopera y compite al mismo tiempo con algunos actores del ecosistema?

Respuesta:

Al inicio fue difícil el desarrollo de las cooperaciones internamente. Hubo resistencia para avanzar, pero el presidente con su visión estratégica, ayudo a que ocurra.

El mindset de los empleados, fue algo que se tuvo que trabajar intensamente, ya que el tipo de servicio o delivery y atención que precisaban los clientes, no era el que estaban acostumbrados a realizar hasta el momento. Por ejemplo, hubo que reforzar el trabajo de prevención de lavado, dado que ahora debíamos comenzar a entender al cliente de nuestro cliente. El área de Operaciones también fue otra área que tuvo impacto, y debimos reforzar y en algunos casos modificar la forma de trabajo que tenían.

Incluso también las áreas comerciales que atienden a las fintechs o que ofrecen los servicios de banking as a service, no son las mismas que atienden al resto de las empresas. Esto es así porque los oficiales tradicionales no saben como abordar toda la problemática del cliente, o incluso piensan en negocios y rentabilidad muy a corto plazo, y no en el proceso de construcción con el cliente.

5. Factores críticos de éxito

Preguntas disparadoras

- 12.1. ¿Qué condiciones tienen que estar dadas para que una alianza con una fintech sea exitosa?
- 13.2. ¿Cómo evalúan el alineamiento de objetivos estratégicos entre el banco y sus socios fintech?

Respuesta

Las fintechs principalmente buscan que puedas darle seguridad en su crecimiento, es decir, garantizarle que en su crecimiento exponencial tus servicios van a estar a la altura. Que tengas escalabilidad como banco. Es lo que esperan y un factor muy importante para garantizar que la cooperación va a ser exitosa.

Por eso es muy importante conversar con el cliente fintech, entender su negocio, que servicios necesitan, sus volúmenes proyectados. Incluso también cuando se habla de crecimiento no es solo la escalabilidad de los sistemas, sino crecimiento en qué segmentos. Hemos tenido muchos problemas de compliance y prevención de lavado, con clientes que declaraban que iban a realizar una determinada actividad, y luego lo cambiaban buscando negocios mas riesgosos que nosotros no habíamos evaluado, y no estábamos en condiciones de acompañar con el riesgo.

Entrevistado 2: Facundo Vázquez, Co-Founder de Poincenot y Director de Grupo BIND

1. Contexto y visión estratégica

Preguntas disparadoras

1. ¿Cómo ha impactado el avance tecnológico y el dinamismo del ecosistema fintech en la estrategia general del banco?
2. ¿Cómo era hace 5 años la postura actual de los bancos argentinos con las fintechs, y cuál crees que es la actual?
3. 2. ¿Considerás que las alianzas con fintechs son una forma de adaptarse al cambio constante del entorno?
4. 3. ¿Qué grado de presión competitiva sienten por parte del ecosistema fintech, y cómo eso motivó una estrategia de cooperación?

Respuesta:

Sobre el contexto de la visión estratégica, vamos a responderlo de este formato. Primero, la estrategia del banco fue clara en crear un modelo de negocio del banking as a service que está dentro de la teoría del “api economy”. Ya existía, y existía hace más de 20 o 30 años. Lo que no existía era un modelo banking as a service construido e implementado casi en el mundo, pero mucho menos en Latinoamérica. Entonces, nuestra estrategia de negocio fue esa, y obviamente al poder lanzar el producto, que más que un avance tecnológico fue un avance regulatorio, permitió que emerja un ecosistema de empresas fintech en argentina, del cual nosotros tenemos un modelo de cliente- proveedor. Son nuestros clientes por los cuales nosotros les proveemos un servicio y ellos operan con nosotros.

Yo no considero que haya alianzas con las fintechs, salvo casos muy especiales, tal vez como el de Mercado Pago, que co-creamos un producto. Todo lo demás son clientes. Nosotros proveemos un servicio y ellos nos tienen como un proveedor estratégico para el negocio, casi proveedor estratégico y exclusivo. Requieren sí o sí nuestro servicio para operar su negocio y por ende hay una dependencia total.

El grado de presión competitiva nace por el desarrollo de productos. Cuando las fintechs se ponen cada vez más sofisticadas y desarrollan productos que van hacia el mismo lugar donde nosotros bancos queremos tener un producto con un cliente, obviamente hay una competencia. Como nosotros, como banco, el BIND, era un banco de empresas, un commercial bank, como se le llama, un banco que atiende a empresas y no a individuos, había poca competencia, por lo menos con las principales, las primeras fintechs que van hacia el mundo retail. Empiezas a competir cuando te acercas al mundo empresa y, bueno, es normal en este tipo de negocio cuando vos das un servicio de un banking as a service.

2. Motivaciones para cooperar

Preguntas disparadoras

5. 1. ¿Qué tipo de recursos o capacidades busca el banco al cooperar con una fintech?
6. 2. ¿Qué objetivos estratégicos persigue el banco con estas alianzas? (acceso a nuevos segmentos, eficiencia operativa, innovación, etc.)

Respuesta:

La motivación para cooperar, o básicamente el tipo de recursos o capacidades que el banco busca para cooperar con una fintech es principalmente negocio. Nosotros, en realidad, más que cooperar, lo que hacemos es brindar un servicio de banking as a service. Nuestro modelo ahí es simplemente de brindar servicio y ofrecerlo. Las tratamos como un cliente más. ¿Cuándo cooperas? Cuando tal vez construis un producto, como Mercado Fondo o Dólar One Click. Son casi, te diré, las cooperaciones más importantes que tuvimos. Después, cuando estandarizas el producto y lo sacas del mercado, porque ya existe el producto, ya está funcionando, se convierte en un producto más de tu góndola. Ahí ya no hay una cooperación, hay una venta de servicio. Lo haces cuando estás construyendo un producto y lo cooperas.

¿Qué objetivos y estrategias ofrecen los bancos con estas alianzas? Si tengo que decirte solo una, claramente es más negocios. Buscar mediante la alianza un mayor valor de marca, mayor valor de empresa. No creo que sea por temas de acceso a nuevos segmentos, eficiencia y innovación viceversa. Concretamente te lo podría sintetizar. O quiero generar nuevos ingresos, que mi balance obtenga ingresos nuevos con un resultado mayor. O quiero posicionar mi marca para que tenga un mayor valor de marca y de eso me pueda atraer algún otro beneficio como, por ejemplo, mayores clientes o inversiones o mayor valor de compañía, por si la quiero vender o lanzar al mercado.

3. Naturaleza de las alianzas

Preguntas disparadoras

7. 1. ¿Las alianzas que han establecido con fintechs se dan en contextos donde existe competencia directa o se trata de compañías complementarias?
8. 2. ¿Han considerado crear nuevos negocios en conjunto, más allá de integraciones operativas?

Respuesta

Cuando se celebra una alianza, y yo considero que tal vez la principal alianza de BIND fue la co-creación de Mercados fondo que marcó la cancha de nuestro modelo, fue claramente para construir un producto y repartir el negocio. Crear una solución que no existía en el mercado, que les dé una solución a los clientes de mi cliente, básicamente a los clientes de, en este caso, Mercado Pago, y claramente

tuvo ese único objetivo, digamos, ¿no?, de construir una nueva funcionalidad que ellos iban a brindar a sus clientes y, por ende, nosotros vamos a tener participación de eso. Después nosotros pensamos en el desarrollo casi como un Product Market Fit, buscamos una API o una transacción que creemos que se puede agregar en un Banking as a Service y tratamos de que los clientes, no alianzas, son clientes, lo utilicen y nos generen ingresos.

Si consideramos crear nuevos negocios conjuntos, claramente siempre sí, pero requiere una complejidad muy grande poder lograr ese match entre las prioridades de una empresa fintech y la nuestra en co-crear un producto y los acuerdos son muy difíciles de lograr. De hecho, si te pones a ver, por lo general cuando inventas una solución nueva se pide un acuerdo de exclusividad porque estás co-creando algo junto con una alianza y no hay interés de que eso vos tenga éxito en el mercado, sino que el interés es que el producido en un conjunto, en algo parecido a partes iguales, genere un beneficio únicamente a las dos partes. Por ejemplo, claramente eso te explica por qué hubo una exclusividad con Mercado Fondo una vez que creamos un producto y Mercado Pago no tenía intención de que nosotros lo abramos y lo vendamos a otro una vez que la innovación estaba creada o el producto estaba creado.

4. Cultura, tensiones y co-opetición

Preguntas disparadoras

9. 1. ¿Cómo manejan internamente la tensión entre competir y cooperar con actores que también pueden capturar parte del negocio del banco?
- 10.2. ¿Qué barreras culturales o de mindset enfrentaron al empezar a trabajar con fintechs?
- 11.3. ¿Se podría decir que el banco hoy coopera y compite al mismo tiempo con algunos actores del ecosistema?

Respuesta:

En un mundo de cultura, tensiones y competición, es tan complejo que hasta existen libros y se dan en las universidades Harvard y Yale por la materia. Creo que los autores eran un tal Adam y un tal Babich y con un libro explican exactamente cómo es el modelo entre que dos empresas pueden cooperar y competir al mismo tiempo y hasta explican un framework de trabajo que te dice que tenés que separar internamente las áreas de las dos empresas para construir esa solución. Vos necesitas sí o sí organizar las áreas de las empresas que van a cooperar distintas a las que van a competir y no las tenés que mezclar. Entonces ese es el arte de cómo lograrlo. Y así lo hicimos nosotros a la hora de cooperar con Mercado Libre y Mercado Fondo. De todas formas, creo que no hay que confundir cuando un banco, nosotros mismos, vendemos nuestros productos de banking as a service que no estamos ahí buscando ninguna tensión de cooperar o competir para nada. Nosotros

ahí vendemos un servicio, y una oferta de valor a todo un mercado. Hacemos Product Market Fit.

Cuando te pones a co-crear un producto que va a competir internamente, necesitas un trabajo muy profundo de justamente resolver cultura, tensiones y el modelo de trabajo, digamos. Eso lo explica muy bien el libro que menciono. Y lo explica muy bien porque se ha vuelto un estándar de la industria cuando hay que juntar dos empresas para construir una solución que también se sabe que va a competir con la unidad del negocio existente. Y obviamente que eso después te genera asimetrías en el mercado, pero en la venta del producto.

Acá, más que cooperar y competir, la última pregunta que hace es si se podría decir que el banco hoy coopera y compite al mismo tiempo con algunos autores del sistema. Yo te diré que si no tenés una alianza para cooperar un producto, no. Lo que sucede, yo creo que lo que más confunde y más sucede, es cuando vos tenés un producto en el mercado, que el mismo producto le hace una diferencia importante a más de una empresa, y si vos vendés un servicio diferencial en precios, en calidades, le hacés un daño a uno de tus clientes y al otro no. Si vos hacés una diferenciación, casi como un tema racial, cuando ponés a pensar en el colegio, es como decirte que, no sé, a un alumno sos maestro, y a un alumno le permitís que apruebe los exámenes más fácil y a otros les son más exigentes. Hay maestros que ven que hay situaciones que se generan de eso. Eso sería asimétrico y eso es un problema. Y un problema de relación muy importante. En el caso nuestro, te das cuenta con Cocos. Él cree que nosotros tenemos problemas sólo con él, y no tenemos problemas con otros. Entonces incluso hay desconfianza, que estamos operando mal.

Después también tenemos otro problema, para llamarlo problema, genera tensión y competición, que hay que manejarlo muy bien, que es cuando vos ya salís de una oferta de valor al mercado, y después, por modelo de negocio, empezás a lanzar productos o verticales que se apoyan en el banking as a service y generan competencia a tus propios clientes. ¿Entendés? Como por ejemplo el track de productos de pago, por ejemplo. Entonces eso genera una desconfianza. También hay más que el paradigma de la coo-competición, tendrías que buscar el paradigma de lo que es la Chinese Wall, la separación, la segregación de funciones, que también existe para ese tipo de situación. Sirve para cuando vos desarrollás un producto que ya tiene tu cliente, y encima vos para tu cliente sos un servicio estratégico, un servicio clave vital. Ahí te genera, obviamente, una tensión que va a radicar en que el cliente va a considerar si sigue contratando tu servicio. Si encuentra un servicio parecido al mercado, se va a ir, obviamente, porque no quiere que vos le compitas. También tendrá un problema en el otro lado, que no le hagan lo mismo. Ahora, la tensión va a existir mientras que vos seas el único proveedor del mercado y además estés desarrollando un producto que le compita a ellos. Que es posterior, encima, ¿no? Es más fácil, la competición es más fácil cuando ya está establecido el marco del principio. Por ejemplo, nosotros le vendemos servicios de cheque a los clientes o atendemos al cliente de empresas. Y vos atendés al cliente de retail. Está claro cómo es el negocio ¿En qué vamos a competir entonces? Vamos a lanzar un

producto que va a remunerarse el saldo a los clientes. Entonces, ¿yo le voy a dar a mi cliente retail? No, porque no me interesa, no lo tengo. Vos si se lo querés dar porque me lo estás pidiendo. Porque es lo que querés sacar como feature killer y como modelo de negocio. Bueno, nos aliamos, hagamos el producto. Yo no voy a mi mercado retail a remunerar porque sé que te va a competir fuertemente, pero lo que es fondos, money, inversión, lo tengo y se lo voy a la empresa y demás. Ahí es más fácil esto de la cooperación. Cooperar y competir. Distinto es el caso de pagos, cuando te vas a meter vos posterior y ahí tenés que lanzarlo con mucho orden para que no se te genere un caos. Y eso se llama Chinese Wall.

5. Factores críticos de éxito

Preguntas disparadoras

- 12.1. ¿Qué condiciones tienen que estar dadas para que una alianza con una fintech sea exitosa?
- 13.2. ¿Cómo evalúan el alineamiento de objetivos estratégicos entre el banco y sus socios fintech?

Respuesta

Creo que lo dije un poco arriba, pero es vital esto, ¿no? Si vos vas a orientar una alianza con una fintech, usá el framework de trabajo de competición, que está bastante claro. De hecho, nosotros lo usamos en el 2016, no, en el 2018, cuando lo hicimos con Mercado Libre. Hasta hubo una capacitación en un curso de una universidad que hicimos con gran parte del equipo que participó. Una transformación digital. Ya hablaba de la cooperación. Y eso es un factor de éxito clave cuando vas a hacer una alianza y co-crear un producto. Y después, creo que algo que no lo hemos hecho tan bien, cuando vos empezás a desarrollar productos nuevos, negocios nuevos, y vas a competir con las fintechs, que son clientes. No necesariamente tienes una alianza, son clientes. Tenés que trabajar en un framework de una chinese wall. Esto es, aparte, hasta éticamente requerido, ¿entendés? Si no lo haces, es un problema. Y eso creo que es lo que ha generado en los últimos años ruido, digamos. Y mucha desconfianza y mucho ruido. Para lo cual, nuestros clientes, de banking as a service, hemos generado cierta... Sí, la palabra es desconfianza, básicamente. Entonces, si vos no implementás estos frameworks que existen, cooperación para crear un producto nuevo mediante una alianza estratégica, donde queda claro el modelo como está trabajando. Y si vos después a tus clientes, que ya lo tenés que son clientes, no hay una alianza, son solamente clientes. Vos, con el tiempo, vas a desarrollar productos que van a competir con ellos, y además contás con la ventaja competitiva, que vos sos tu mismo proveedor y podés diferenciar las tarifas. Y además contás con una ventaja descompetitiva, que sería el acceso a los datos y las transacciones de él. Eso es un problema muy grande, lo tenés que construir desde un chinse wall formal y escandalizado, y hasta acá se tiene que ir ahorita. Eso debería ser el modelo para generar, como dice, alineamiento de objetivos estratégicos entre bancos y sus socios, barra clientes, más que socios, fintech. Y eso sería un factor de éxito para implementarlo correctamente.

Entrevistado 3: Sofía Rojana de Aramburu, Head Compliance de Bind Inversiones.

1. Sobre la estrategia de alianza del Grupo BIND

¿Cómo se definió internamente la estrategia de vinculación con fintechs y qué rol juega cada una de las compañías del grupo (banco, ALyC, sociedad gerente) dentro de esa propuesta integral?

Respuesta:

Bueno, la primera pregunta hace referencia a la alianza entre el Grupo Bind particularmente el banco Bind, con Mercado Fondo. En realidad podemos hablar de una alianza más genérica, como mencionaba, desde el lado del grupo, que esto abarca no solo a la sociedad gerente de fondos comunes de inversión, al banco, sino que también a la sociedad de bolsa, su agente de negociación y compensación. Estas alianzas básicamente surgen porque la economía está avanzando, no solo desde el lado de la economía en sí, pero también del lado tecnológico. El grupo Bind se caracteriza por ser un banco, o un grupo, mejor dicho, tecnológico, con un gran desarrollo e innovación y vista del futuro. Entonces, nosotros lo que le ofrecemos a las fintechs es, no solo la posibilidad de acceder a productos que ellos por normativa no pueden hacerlo, sino que también les ofrecemos todo el desarrollo e integración mediante apis.

2. Regulación, tecnología y disrupción

¿Cómo evaluaron desde el grupo las oportunidades y riesgos regulatorios para estructurar un producto como Mercado Fondo?

Respuesta:

Cuando nos referimos a alianza, ¿qué se buscó lograr con todo esto? Es lo mejor de cada universo. Mercado de Pago es una Wallet, es un Proveedor de Servicios de Pago (PSP), que por normativa del Banco Central tiene prohibido el ofrecimiento de productos de mercados de capitales. Ya sabemos que los fondos comunes de inversión, las acciones, los bonos y otros productos, son pura y exclusivamente de agentes regulados por la Comisión Nacional de Valores, la CNV. Lo cual, Mercado de Pago, por lo que dije antes, no podía acceder por estas restricciones en su carácter de PSP. El grupo Bind tiene estas matrículas, ¿por qué? Porque tiene diferentes empresas que abarcan las distintas necesidades del mercado. Tanto el mercado de banco, el mercado de capitales, como el sistema financiero. A través del desarrollo de innovación tecnológica, que es un poco el futuro, o sea, donde vamos con la economía y la fusión entre las fintechs y los bancos, que antiguamente esto era impensado, que se mezcle, o se fusionen, o trabajen, o cooperen en equipo, una fintech con un banco, logramos sacar un producto bastante disruptivo, que es Mercado Fondo. Y posteriormente, la compra de DólarMep, a través de Mercado Pago, como un canal de captación alternativo.

Entonces que la fintech pueda apalancarse en las matrículas y el expertise que tenemos como Grupo, y el Grupo apalancarse en el ecosistema de usuarios de la fintech, permitió crear un producto muy disruptivo, escalable y rentable para ambas partes.

3. Origen y contexto

¿Qué factores fueron clave para que esta propuesta fuera posible en su momento?
¿Cómo influyó el contexto post-pandemia en acelerar esta colaboración y en repensar el acceso a la inversión desde una lógica más inclusiva y automatizada?

Respuesta:

Como mencione anteriormente, este producto surge ofrecer lo mejor de los dos mundos. La parte fintech, con todo el alcance justamente que tiene el Mercado Pago, la cantidad de usuarios que consumen la app, el desarrollo tecnológico que ofrece BIND, todo en colaboración con Mercado Pago, y todas las matrículas que tiene el Grupo BIND como grupo económico, tanto del lado del Mercado de Capitales, mismo como el banco en sí. Entonces, creo que fue una propuesta muy innovadora en su momento la del Mercado Fondo, ya que fuimos los primeros en incursionar en esta fusión, y luego ya con el crecimiento y las necesidades que van surgiendo justamente a raíz del desarrollo de la tecnología, que los bancos apuntan a ser más tecnológicos justamente, yo creo que después de la pandemia hubo un antes y un después en todo el tema de la burocracia, de las aperturas de cuentas, de llenar formularios, y buscamos automatizar determinados procesos o hacer los onboardings un poco más amigables al público. Entonces, creo que fue una gran apuesta al mercado también, el tema de la economía, el crecimiento a nivel economía, o la búsqueda de ahorrar, de cierta manera, pero con una conciencia más de inversión, y con un alcance que sea masivo. También, cuando hablamos de inversión, hablamos de productos de bajo riesgo, como el fondo Money Market, que es Mercado Fondo, y como la compra de Dólar Mep.

4. Segmentos alcanzados y educación financiera

¿Qué aprendizajes dejó esta primera etapa en términos de adopción y comportamiento del usuario? ¿Cómo fue el proceso de expansión hacia personas jurídicas, y qué desafíos regulatorios enfrentaron para ampliar el alcance del producto?

Respuesta:

En principio, el segmento que quisimos conquistar o a quien fue dirigida toda esta innovación fue a las personas humanas. A priori, lo que queríamos era darles un servicio, un rendimiento, una remuneración a los saldos que tenían disponibles, que es también un poco la forma de incentivar a la gente y educarla financieramente, sobretodo en un contexto inflacionario que estábamos atravesando en Argentina. No tiene sentido dejar dinero quieto en una cuenta sin que genere ningún rendimiento o ningún beneficio para el usuario. Después, ampliamos ese segmento a personas jurídicas, a las empresas.