

ANÁLISIS DE MODELOS DE NEGOCIOS

**Transformación digital en la banca y
las nuevas Fintech**

MARÍA CAMILA GONZÁLEZ

CONTENIDO

1. Marco teórico

1.1 Modelos de negocio

1.1.1 Business Model Canvas

1.1.2 Stories

1.1.3 E3-Value

1.1.4 Change Models

1.1.5 Business Models on the Web

1.1.6 Atomic E-Business Models

1.1.7 Value Creation

1.1.8 Business Model Functions

2. Caso de estudio: NuBank

2.1 Introducción

2.2. Modelo de Negocio

2.2.1 Portafolio de Servicios

2.2.2 Estructura de negocio

2.2.3 Modelo de canales

2.2.4 Modelo ontológico

2.2.5 Escenarios de negocio

2.3 Modelo Estratégico

2.3.1 Componente Motivacional

2.3.2 Componente de ejecución

2.4 Mapa de Capacidades

3. Caso práctico: FC

3.1 Introducción

3.2. Modelo de Negocio

3.2.1 Portafolio de Servicios

3.2.2 Estructura de negocio

3.2.3 Modelo de canales

3.2.4 Modelo ontológico

3.2.5 Escenarios de negocio

3.3. Modelo Estratégico

3.3.1 Componente Motivacional

3.3.2 Componente de ejecución

3.4. Mapa de Capacidades

3.5. Modelo Organizacional

3.6. Modelo de Información

4. Conclusiones

5. Referencias

INTRODUCCIÓN

El sector financiero ha evolucionado a lo largo de la historia, implementando la tecnología cada vez mas en sus procesos cotidianos, cada vez es más común que se puedan solicitar productos financieros por canales no presenciales como internet o teléfono. Hace 5 años, era inconcebible que algo tan sensible como el dinero, fuera manejado con poca o nula interacción entre el cliente y un asesor, esto hoy es posible gracias a nuevas tecnologías que facilitan los tramites y posibilitan que las verificaciones de seguridad se hagan automáticamente, con ayuda de una máquina. Los bancos tradicionales se han visto obligados a adaptarse a los cambios del sector y los nuevos entrantes llegan con su propuesta de tecnología innovadora, ambos comparten el fin de satisfacer a un cliente que es cada vez más exigente y que tiene cada vez más poder y autonomía financiera.

A partir de estos cambios, surgió un nuevo tipo de negocio, los negocios de tecnología financiera, o como son llamados popularmente, Fintech. Estos últimos tienen un alto componente tecnológico en sus operaciones y su principal ventaja competitiva es la libertad que tiene el cliente para manejar su dinero, estos negocios han posibilitado la bancarización de un sector de la población que antes no tenía acceso a ningún producto bancario. Varias empresas Fintech introducen al mercado productos que tradicionalmente son físicos de manera digital, surge entonces el concepto de producto digital que gracias a su digitalidad, permite agilidad en su comercialización, disminución en costos operativos y menor costo de venta que un producto físico. Si bien, aún hay muchas personas que prefieren los productos y los canales tradicionales, la tendencia a tener productos digitales crece cada vez más.

A lo largo de este documento, analizaremos el concepto de banco digital, utilizando como marco de referencia el modelo de negocio de NuBank, el primer banco digital del mundo, que nace en Brasil y es fundado por el colombiano David Vélez. Este análisis servirá para entender las diferencias entre el modelo de negocio de un banco tradicional y un banco digital. Además, analizaremos el caso de una Fintech Colombiana, -a la que llamaremos FC- a nivel de arquitectura de negocio, con el fin de entender las primeras etapas de la creación de una empresa Fintech, sus motivaciones y expectativas, y alinearlas con el mercado, y así realizar un proceso de consultoría para la creación de una nueva linea de negocio.

1. Modelos de negocio

Def. Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. (Osterwalder & Pigneur 2010)

Business Model Canvas

Herramienta de gestión estratégica que consta de nueve módulos que representan los componentes clave de una organización para conseguir ingresos, cubriendo las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Estos módulos son: (1) Segmentos de mercado, (2) Propuestas de valor, (3) Canales, (4) Relaciones con clientes, (5) Fuentes de ingresos, (6) Recursos clave, (7) Actividades clave, (8) Asociaciones clave, (9) Estructura de costos.

E-3 Value

Enfoque de modelado conceptual orientado a los negocios electrónicos (e-business) diseñado como herramienta para definir cómo se crea y se intercambia valor entre múltiples actores. Se deben tener en cuenta tres puntos de vista: perspectiva de valor, perspectiva de procesos y perspectiva de arquitectura de sistemas. La ontología de e3-value contiene conceptos, relaciones y restricciones para describir alianzas, intercambio de valor, actividades que agregan valor y se basa en representaciones gráficas de actores, objetos de valor, puertos de valor, interfaz de valor, intercambio de valor, oferta de valor, segmento de mercado, actor compuesto y actividad de valor.

Stories

Crear un modelo de negocio es como escribir una nueva historia, esta historia explica cómo funciona el negocio. Todas las nuevas historias están basadas en historias antiguas, y de la misma manera, los nuevos modelos de negocio son variaciones de la cadena de valor más primitiva y deben ser diseñados respondiendo a un problema, muchos modelos fallan debido a que asumen equivocadamente la forma de comportarse de los clientes, y tratan de solucionar una necesidad que no existe, lo cual lleva a que el negocio no genere ingresos y no sobreviva. Las ganancias además de ser intrínsecamente importantes son el indicador del éxito del modelo de negocio, por ende, si el modelo de negocio no está logrando los objetivos esperados, se debe rediseñar y reescribir hasta que logre satisfacer las expectativas. Sin embargo, un buen modelo de negocio no es suficiente por sí solo, es necesario una buena estrategia competitiva, que significa una ventaja competitiva con respecto al mercado, y, puede ser crítico para asegurar la supervivencia de una empresa. La estrategia competitiva es ese factor que hace que una compañía sea más exitosa que otra, una estrategia competitiva fuerte se logra cuando se tiene un modelo difícil de replicar y que cambia los dogmas de un sector económico.

Change Models

Un modelo de cambio se utiliza para describir la manera en la que una organización se adapta en un ambiente dinámico para mantenerse rentable. Existen cuatro tipos de modelos de cambio: realización, renovación, extensión y trayectoria. Un modelo de realización busca explotar todo el potencial del negocio actual, más que un cambio en el modelo usa estrategias para optimizar su operación con los mismos recursos, generalmente, sus estrategias son expansión geográfica y crecimiento de la base de clientes. Un modelo de renovación busca revitalizar sus productos, plataformas y operaciones, ya sea creando nuevos productos o servicios o desarrollando nuevas capacidades y atacando nuevos mercados. Un modelo de extensión busca expandir las industrias para acaparar nuevos segmentos de mercado no explorados, funciones y operaciones, no se cambian las líneas de productos existentes, sino que se agregan nuevas lo que significa que el modelo de negocio generalmente se vuelve más amplio. Un modelo de trayectoria significa un nuevo modelo de negocios, este cambio drástico supone una respuesta a un cambio también drástico en el medio. Estos cambios son cruciales para la supervivencia de una empresa a lo largo del tiempo.

Business Models on the Web

Un modelo de negocio es un método de hacer negocios con el que una compañía se sostiene a sí misma, es decir, genera ganancias. El comercio por internet le abre las puertas a la creación de nuevos modelos de negocio, pero también a la reinención de modelos ya existentes. Se definen entonces unos modelos de negocio básicos:

1. **Intermediación:** Permite facilitar transacciones entre compradores y vendedores. El flujo de ingresos consiste frecuentemente en cobrar una comisión por las transacciones realizadas.
2. **Publicidad:** Genera valor mediante el cobro de una tarifa por mostrar un sitio web o una marca en específico.
3. **Infomediario:** Genera valor mediante el uso de los datos de los clientes, estos datos pasan por un proceso de análisis para reconocer patrones y hábitos de consumo, y crear campañas de marketing personalizadas.
4. **Comerciante:** Ventas mayoristas o minoristas de productos.
5. **Fabricante:** Permite a una compañía fabricante conectarse directamente con un comprador y así cortar pasos en la cadena de valor.
6. **Afiliación:** Alianzas entre sitios con el fin de aumentar ventas y visibilidad, las ganancias dependen de la efectividad que el afiliado tenga y puede ser llevado a cabo ya sea intercambiando publicidad, medido por clicks o cobrando una comisión por ventas.
7. **Comunidad:** Este modelo de negocio se basa en la formación de un grupo de personas con intereses comunes, que se sostiene con aportes voluntarios y con lealtad entre los usuarios.
8. **Suscripción:** Cobro periódico de una tarifa a cambio de un servicio.
9. **Utilidades:** Modelo que se basa en el cobro de una tarifa proporcional al consumo de un servicio.

Atomic E-Business Models

Los modelos atómicos son un marco de referencia conceptual para entender la complejidad de los negocios electrónicos, estos pueden ser usados como tipos puros, para describir la esencia de un modelo de negocio electrónico; como combinaciones de modelos atómicos y también como descomposiciones para entender más a fondo la lógica de un negocio. También aparece un concepto importante llamado iniciativa de negocio, esta iniciativa está compuesta de modelos de negocio atómicos, canales, segmentos de clientes y capacidades e infraestructura de TI. Hay modelos atómicos que son compatibles con otros modelos y que fusionándolos crean una iniciativa exitosa, sin embargo, para garantizar el éxito, deben estar alineados con las necesidades del segmento de clientes que se está atacando, y la infraestructura de TI necesaria para implementar esos modelos atómicos, de lo contrario la iniciativa está destinada al fracaso.

Value Creation

Un modelo de negocio representa el diseño del contenido, estructura y gobierno de una transacción para crear valor a través de la explotación de las oportunidades de negocio. El contenido de una transacción se refiere a los bienes o información que se intercambian y a los recursos y capacidades que se requieren para habilitar el intercambio. La estructura de una transacción se refiere a las partes que participan en el intercambio y la manera cómo estas se relacionan además incluye también el orden en que se lleva a cabo el proceso. El gobierno de una transacción se refiere a la manera cómo el flujo de información, recursos y bienes son controlados por las partes participantes, también tiene en cuenta los asuntos legales y los incentivos de los participantes. Las compañías entonces crean valor utilizando como herramienta el modelo de negocio, por ende, el valor es igual a la suma de todos los valores creados por todos los actores en todas las transacciones de modelo de negocio.

Business Model Functions

Un modelo de negocio funciona como marco de referencia para integrar elementos internos y externos de una compañía, con el fin de obtener resultados económicamente favorables. Las funciones de un modelo de negocio son articular la propuesta de valor, identificar segmentos de mercado, definir la estructura de la cadena de valor, estimar la estructura de costos y el potencial de ingresos, describir su posición en una red de valor y formular la estrategia competitiva. El proceso para diseñar un modelo de negocio consiste en definir una propuesta de valor que resuelva un problema, con un producto definido, la forma en el que el cliente lo usaría y qué tan grande es ese problema para el cliente. El segmento de mercado depende del problema que resuelve la propuesta de valor y son los que están dispuestos a pagar por resolver ese problema. La cadena de valor es sumamente importante debido a que no es suficiente con crear valor, sino con crear valor a tal punto que la compañía logre obtener un margen de ganancias y así garantizar su supervivencia. Luego de haber definido los puntos anteriores, se debe diseñar una *arquitectura de ingresos* que es el plano por seguir del flujo de dinero en la compañía, es decir, definir cómo pagará el cliente, cómo se les pagará a los proveedores, y así tener una estructura definida para garantizar rentabilidad. Finalmente, la estrategia competitiva es ese factor diferente y difícil de replicar que hace que una compañía sea más exitosa que otra.

CASO DE ESTUDIO: NUBANK

Las Fintech son empresas que basan sus servicios en tecnología financiera, nuevas tecnologías como Blockchain permiten que cada vez más personas confíen en las Fintech para manejar algo tan sensible como el dinero. Con el paso del tiempo y el auge de la tecnología, han surgido varios modelos de negocio en esta área, los principales y más comunes son:

- **Préstamos:** Una manera disruptiva de conseguir préstamos, las Fintech bajo esta modalidad prestan dinero directamente a los clientes generalmente de forma más fácil y con intereses más bajos que un banco, lo que hace que cada vez más personas prefieran utilizar estas empresas.
- **Pagos:** Este modelo cambia la forma cómo las personas hacen pagos a otras personas o a negocios, permite realizar transacciones sencillas en cualquier momento.
- **Finanzas personales:** Ofrecen al cliente consejos personalizados para sus finanzas y para manejo de presupuesto.
- **Bancos de consumo:** Compañías que ofrecen servicios bancarios tradicionales, cuentas de ahorros o tarjetas de crédito o tarjetas prepago, con la diferencia de que estos servicios tienen un alto componente digital y son más accesibles para bancarizar a una parte de la población que no tiene oportunidad con los bancos tradicionales.
- **Financiamiento de capital:** Buscan facilitar el financiamiento de empresas, ya sea conectándolas con posibles inversores o con crowdfunding.

NuBank es una empresa de tecnología financiera que fue fundada el 6 de mayo de 2013 por el colombiano David Vélez, la brasileña Cristina Junqueira y el americano Edward Wible, con la intención de revolucionar los servicios financieros en Brasil. Con apenas 6 años de operación ya se encuentra establecida en Brasil como el quinto banco más grande, a pesar de no contar con ninguna sucursal.

NuBank es un banco 100% digital, que no cobra comisiones al usuario y donde los trámites se pueden hacer en la mitad del tiempo que en un banco tradicional.

Banco tradicional vs Banco digital

Antes de describir el modelo de negocio de nuestro caso de estudio, resaltaremos las diferencias entre un banco tradicional y un banco digital, esto nos ayudará a comprender el fenómeno de las fintech y la transformación digital de los bancos.

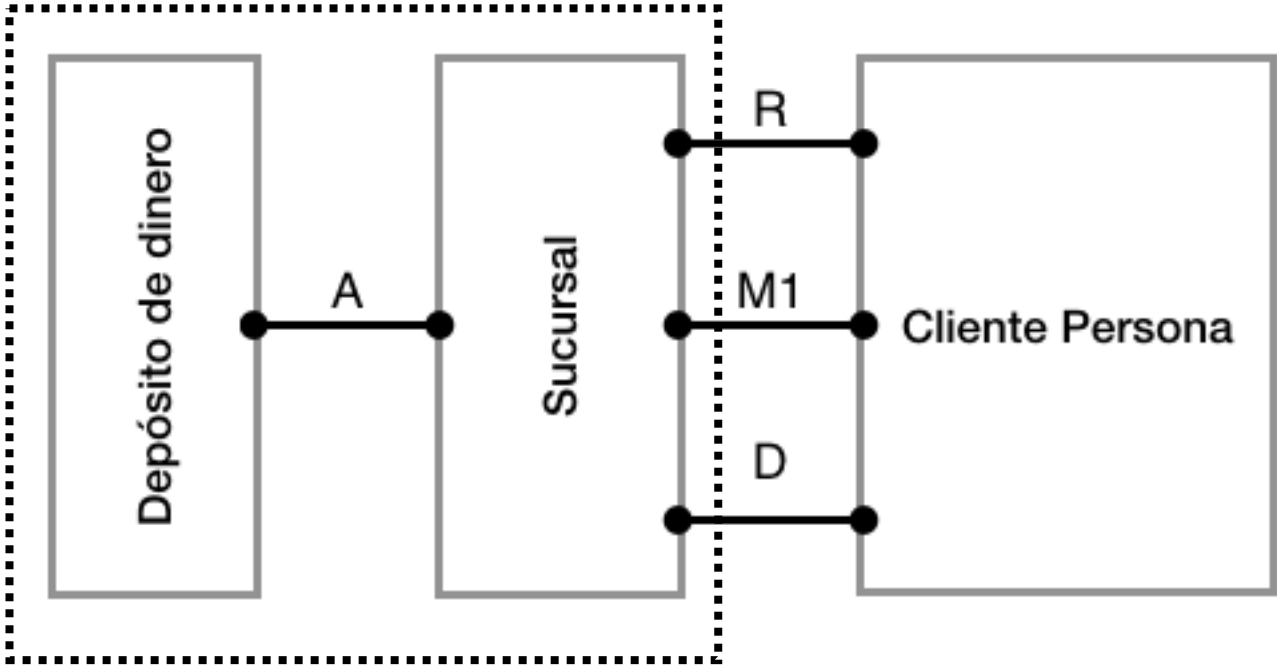
El dinero, ha sido tradicionalmente un bien físico, que se originó con el fin de unificar las transacciones que ha llevado a cabo el hombre desde el inicio de su historia, sin embargo, el dinero también ha ido evolucionando y cada vez es menos necesario poseerlo en físico para hacer transacciones. La tecnología disponible al día de hoy, permite el dinero como producto digital, posibilitando que las transacciones se realicen de manera más fáciles.

Portafolio de Servicios

Negocio	Servicio del negocio		Objeto del negocio	Tipo de cliente
Banco	S1	Expedir tarjetas	Tarjeta de crédito	Cliente Persona
	S2	Expedir cuenta y tarjeta débito	Cuenta de ahorros	Cliente Persona
	S3	Ofrecer préstamo	Dinero	Cliente Persona

Los servicios ofrecidos por los bancos digitales son esencialmente los mismos que ofrece un banco tradicional, la diferencia radica en que estos generalmente son digitales, o se pueden solicitar por canales digitales. En general, un banco ofrece tres servicios: (1) tarjetas de crédito, (2) cuentas de ahorro/corriente y tarjetas débito y (3) préstamos. Hay bancos cuyo portafolio de servicios es más amplio y ofrecen servicios de inversiones o cuentas de recompensas por compras, pero los productos más importantes son los 3 mencionados anteriormente.

Estructura de Negocio



El gráfico de arriba muestra la estructura de negocio de un banco tradicional, con respecto al banco digital, la estructura es de la misma forma, sin embargo, el concepto de sucursal se elimina y se cambia por canales digitales, ya sea una aplicación móvil o una página web. Cabe resaltar además que el hecho de que un banco sea digital, no significa que no tenga un depósito de dinero, este depósito puede ser físico o digital.

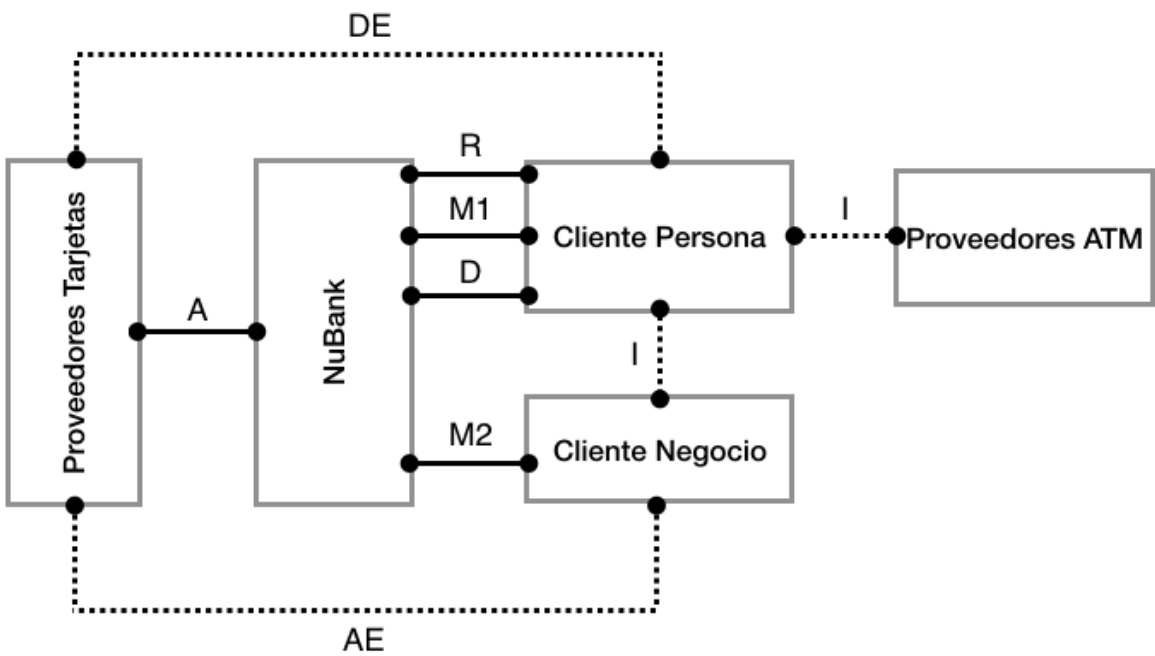
Modelo de Negocio

Portafolio de Servicios

Negocio	Servicio del negocio		Objeto del negocio	Tipo de cliente
Banca móvil	S1	Expedir tarjetas	Tarjeta de crédito	Cliente Persona
	S2	Expedir cuentas digitales	Cuenta digital	Cliente Persona
	S3	Crear cuenta NuBank Rewards	Cuenta Nubank Rewards	Cliente Persona
	S4	Ofrecer préstamo	Dinero	Cliente Persona

NuBank actualmente ofrece a sus clientes cuatro productos principales: (1) Tarjetas de crédito, (2) Cuentas de ahorro digitales, (3) Programa de recompensas NuBank Rewards y (4) Préstamos.

Estructura de negocio



La estructura de negocio de NuBank posee cinco canales directos y cuatro indirectos. El negocio posee un proveedor de tarjetas, el cual aprovisiona a NuBank de servicios bancarios, y así mismo paga una comisión por compras en comercios, este proveedor se encarga también de entregar el plástico de las tarjetas a cliente, mediante un canal de distribución externo. Los clientes personas naturales poseen un canal de relacionamiento, aprovisionamiento y de monetización, con el fin de comunicarse con la compañía y recibir y pagar dinero. Finalmente, existen otros actores indirectos en la operación de NuBank, los negocios y los proveedores ATM, que si bien no existen entre estos unos canales directos, son parte importante de los procesos de interacción cliente-negocio.

Modelo de Canales

R: Relacionamiento con el cliente persona	
ID	Actividades
R.1	Ofrecer productos a los clientes
R.2	Brindar soporte de productos
R.3	Brindar soporte de aplicación
R.4	Ofrecer programa de fidelización (NuBank Rewards)
R.5	Comunicar estado de cuenta

M1: Monetización con el cliente persona	
ID	Actividades
M1.1	Recibir cuotas de tarjeta de crédito
M1.2	Recibir intereses por tarjetas de crédito
M1.3	Recibir cuotas de préstamo e intereses
M1.4	Recibir pago de cuota NuBank Rewards

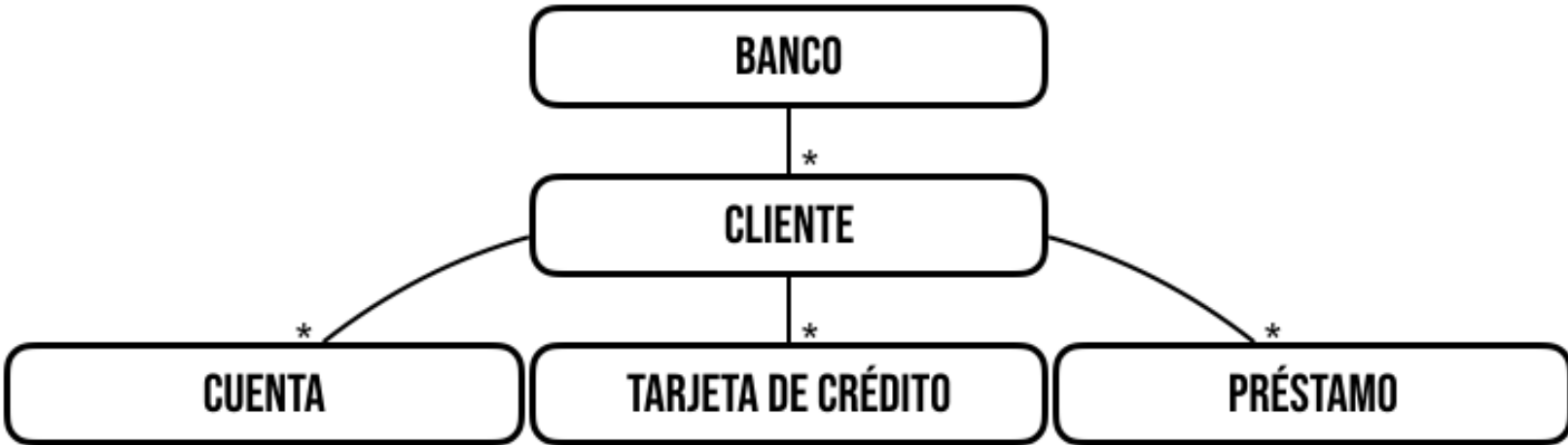
D: Distribución con el cliente persona	
ID	Actividades
D.1	Habilitar cuenta digital.
D.2	Desembolsar crédito.
D.3	Habilitar NuBank Rewards.
D.4	Pagar intereses de ahorro.

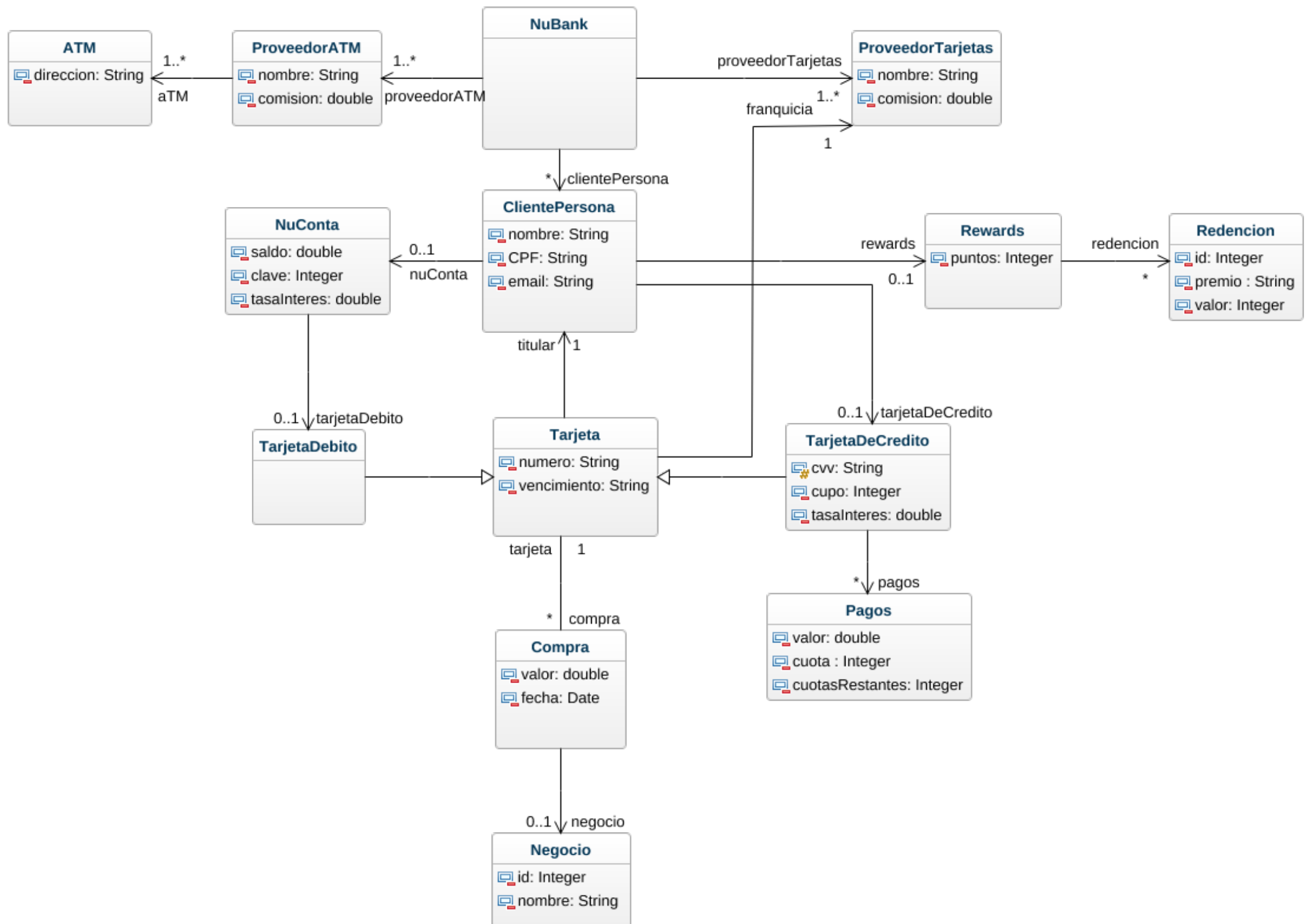
M1: Monetización con el cliente negocio	
ID	Actividades
M1.1	Recibir comisión por ventas

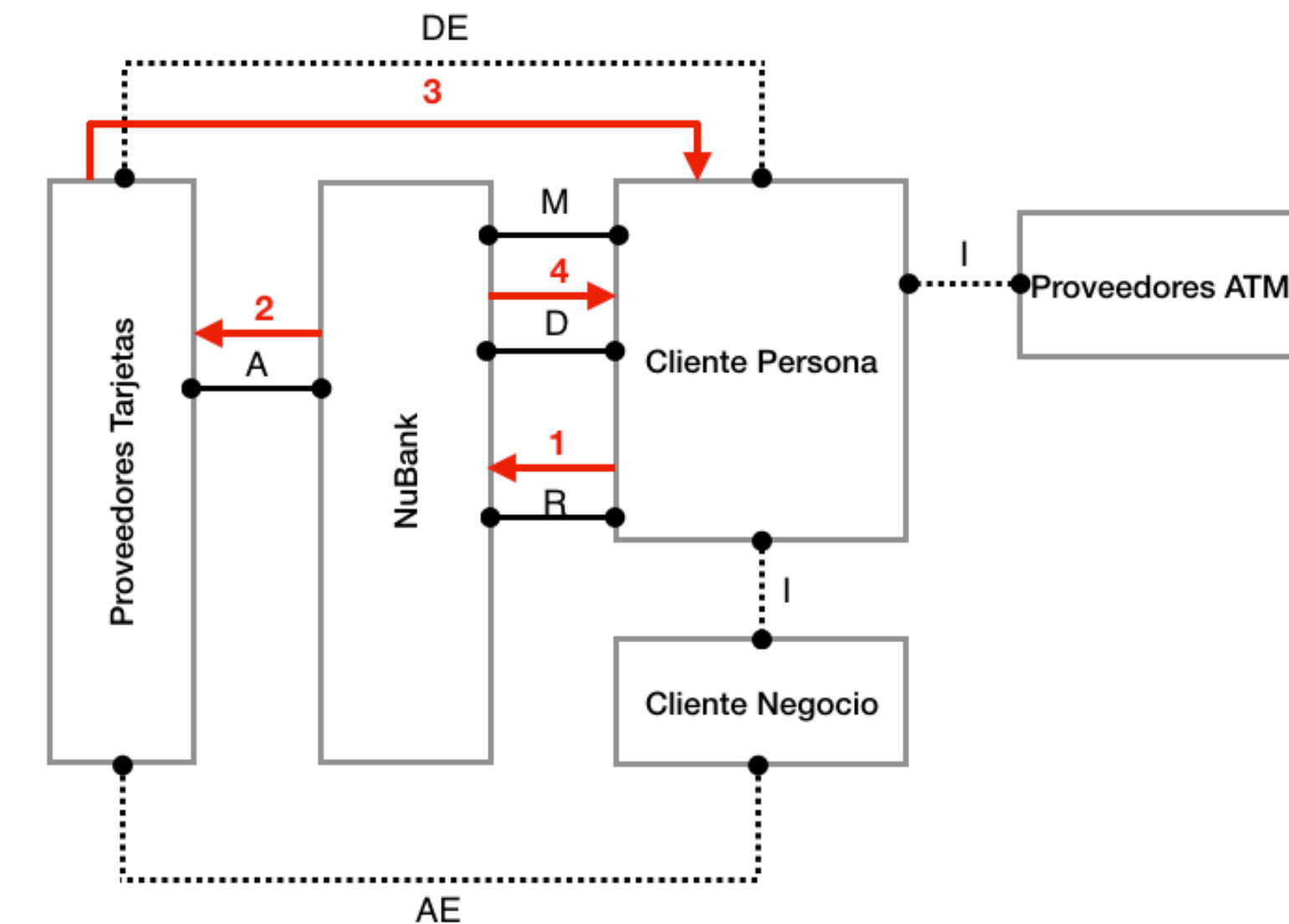
A: Canal de aprovisionamiento	
ID	Actividades
A.1	Recibir comisión por compras
A.2	Solicitar expedición de plástico
A.3	Solicitar envío de plástico a cliente

Modelo Ontológico

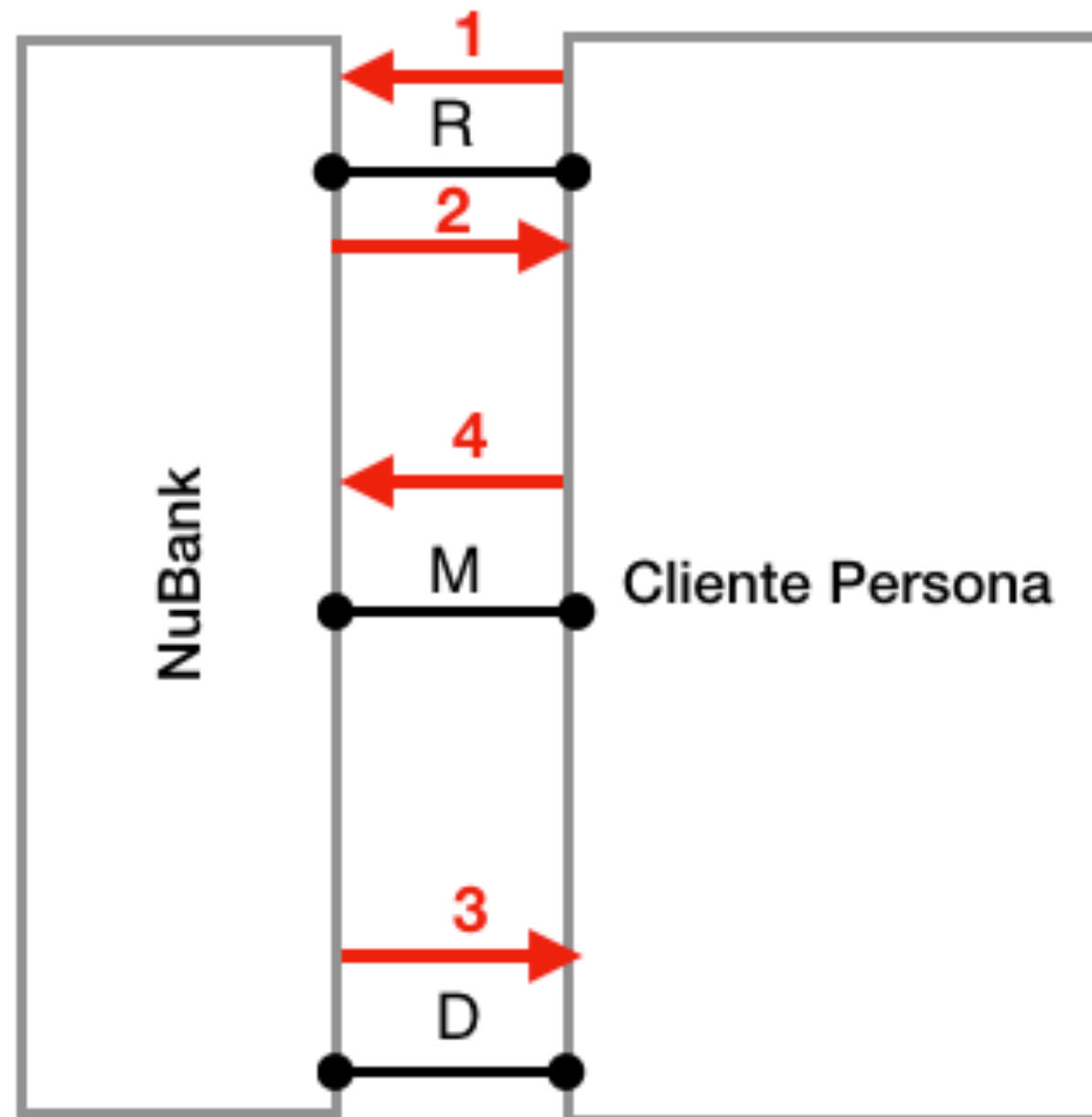
En el modelo ontológico se identificaron 5 conceptos clave para el funcionamiento de NuBank como banco digital. Como podemos observar, estos conceptos relacionan al cliente con los productos que ofrece.







1. El cliente solicita una tarjeta de crédito/débito.
2. NuBank solicita expedición de plástico.
3. El proveedor envía el plástico al cliente.
4. NuBank habilita la cuenta del cliente en la aplicación móvil.



1. El cliente solicita un préstamo.
2. NuBank estudia la solicitud e informa aprobación.
3. NuBank realiza el desembolso.
4. El cliente realiza el pago.

Modelo Estratégico

Componente Motivacional

PROPÓSITO SUPERIOR

Tener una conducta justa y transparente, directos en comunicación y tratar a cada cliente como una persona, haciendo posible que el banco llegue a todas las personas.

OBJETIVO RETADOR

Acaparar el mayor porcentaje de participación de mercado de los bancos tradicionales sin abrir sucursales y manteniendo su filosofía de ser 100% digitales.

VISIÓN

En el 2020, ser el mayor emisor de tarjetas de crédito en Brasil.

MISIÓN

Nuestro objetivo es poner fin a toda la complejidad y devolver a todos el control de su vida financiera.

VALORES

Transparencia

Justicia

Primero el cliente

Tecnología y diseño

Componente de Ejecución

Estrategias de negocio

CATEGORÍA 1

Experiencia de usuario	C1.1	Cero Cuotas	No hay cuotas de manejo por el uso de ningún producto.
	C1.2	Mayor rentabilidad	Intereses sobre el dinero ahorrado mayores a la tasa promedio en Brasil.
	C1.3	Intereses bajos	Tasa de interes menor al promedio de tasas en Brasil.
	C1.4	100% digital	Atención 24 horas, digital y personalizada.
	C1.5	Banco para todos	Reducción de trámites, papeleos y tiempos de procesamiento.

CATEGORÍA 2

Costos Operativos	C2.1	Austeridad	No realizan inversión en marketing o sucursales físicas.
	C1.2	Experiencia 100% digital	Toda la atención al cliente se realiza de manera digital.

Estrategias de transformación

NuBank en los próximos años, se encuentra llevando a cabo una serie de transformaciones que comprenden aspectos de expansión y creación de nuevas líneas de negocio. Entre ellas, las más importantes son:

PJCONTA

Cuenta de ahorros y productos de crédito para empresas que mantienen los mismos beneficios que los productos para personas naturales.

NU MÉXICO

Ingresar al mercado mexicano únicamente con el producto de tarjetas de crédito. Esta tarjeta de crédito tiene las mismas características que la tarjeta que vienen manejando en brasil: sin comisiones.

EXPANSIÓN LATAM

Para el 2021 buscan empezar a ofrecer productos en Colombia y Argentina. Los productos dependen de las barreras de entrada de cada país.

Mapa de Capacidades

Gestión financiera
Gestión de productos
Gestión de tecnología
Talento humano
Gestión administrativa
Gestión jurídica
Gestión de aprovisionamiento
Gestión de proyectos
Planeación
Servicio al cliente

Mapa de capacidades de Nivel 1

Se identificaron diez capacidades de nivel 1, sin embargo, se analizarán las tres resaltadas debido a que son las áreas más importantes para funcionamiento del negocio. Las demás capacidades, se encuentran fácilmente en negocios similares.

Gestión de Productos	
Gestión de Tarjetas de crédito	Emitir tarjeta de crédito
	Otorgar cupo tarjeta de crédito
	Aumentar cupo tarjeta de crédito
	Disminuir cupo tarjeta de crédito
	Cancelar tarjeta de crédito
	Cargar cobro a tarjeta de crédito
Gestion cuentas débito	Emitir cuenta débito
	Ingresar depósito en cuenta débito
	Debitar pago en cuenta débito
	Cancelar cuenta débito
Gestión NuBank Rewards	Abrir cuenta de cliente
	Agregar puntos por compra
	Redimir puntos
Gestión préstamos	Generar simulación de préstamo
	Calcular tasa de interés
	Prestar monto solicitado
	Mostrar pagos mensuales

Gestión de tecnología	
Mantenimiento plataformas	Mantener aplicación móvil
	Mantener página web
Análisis de datos	Recolectar datos
	Construir modelos de análisis
	Evaluar posibles cambios en la operación
	Actualizar bases de datos
	Diseñar nuevo producto

Servicio al cliente	
Gestión canal telefónico	Hacer llamada telefónica
	Recibir PQR vía telefónica
	Solucionar petición vía telefónica
	Recibir llamada telefónica
Gestión canal correo electrónico	Enviar correo electrónico
	Recibir PQR vía correo electrónico
	Solucionar petición vía correo electrónico
	Leer correo electrónico
Gestión canal chat	Enviar mensaje por chat
	Recibir PQR vía chat
	Solucionar petición vía chat
	Leer mensaje de chat

CASO PRÁCTICO: FC

1. Descripción

FC es un asesor financiero digital cuyo objetivo es empoderar a un segmento desatendido de la población Colombiana, brindándole acceso a inversiones a través de FICs. FC ofrece portafolios a la medida de las metas de sus clientes con el objetivo de optimizar sus rendimientos, mientras busca contribuir a su educación financiera y reducir los costos transaccionales.

FC fue fundada en enero del 2019, el lanzamiento del primer producto se realizó el 27 de septiembre de 2019 y durante sus primeros dos meses de operación, cuenta con 1500 clientes-*se consideran clientes los que ya realizaron su primera inversión*- y 12700 usuarios.

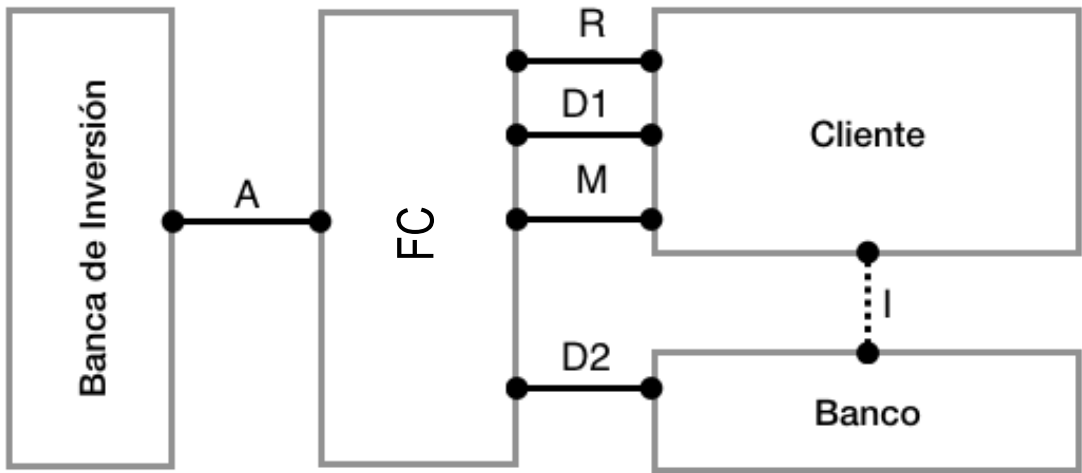
Modelo de Negocio

Portafolio de Servicios

Negocio	Servicio del negocio		Objeto del negocio	Tipo de cliente
FC	S1	Portafolio de Inversiones	Dinero	Cliente Persona

En este momento, FC ofrece un sólo servicio a sus clientes: un portafolio de inversiones de acuerdo a un perfil de riesgo y una meta definida por el cliente.

Estructura de Negocio



FC cuenta con cuatro canales directos y uno indirecto, un proveedor y un tipo de cliente. La figura de FC funciona como un intermediario entre el cliente y la banca de inversión, sin embargo, la banca de inversión es un proveedor y no otro cliente.

Modelo de Canales

R: Relacionamiento con el cliente persona	
ID	Actividades
R.1	Ofrecer productos a los clientes
R.2	Brindar soporte de productos
R.3	Brindar soporte de aplicación
R.4	Entegar portafolio de inversión
R.5	Comunicar estado de inversión

A: Canal de aprovisionamiento	
ID	Actividades
A.1	Recibir licencia financiera
A.2	Invertir dinero de clientes
A.3	Recibir información de portafolios de inversión

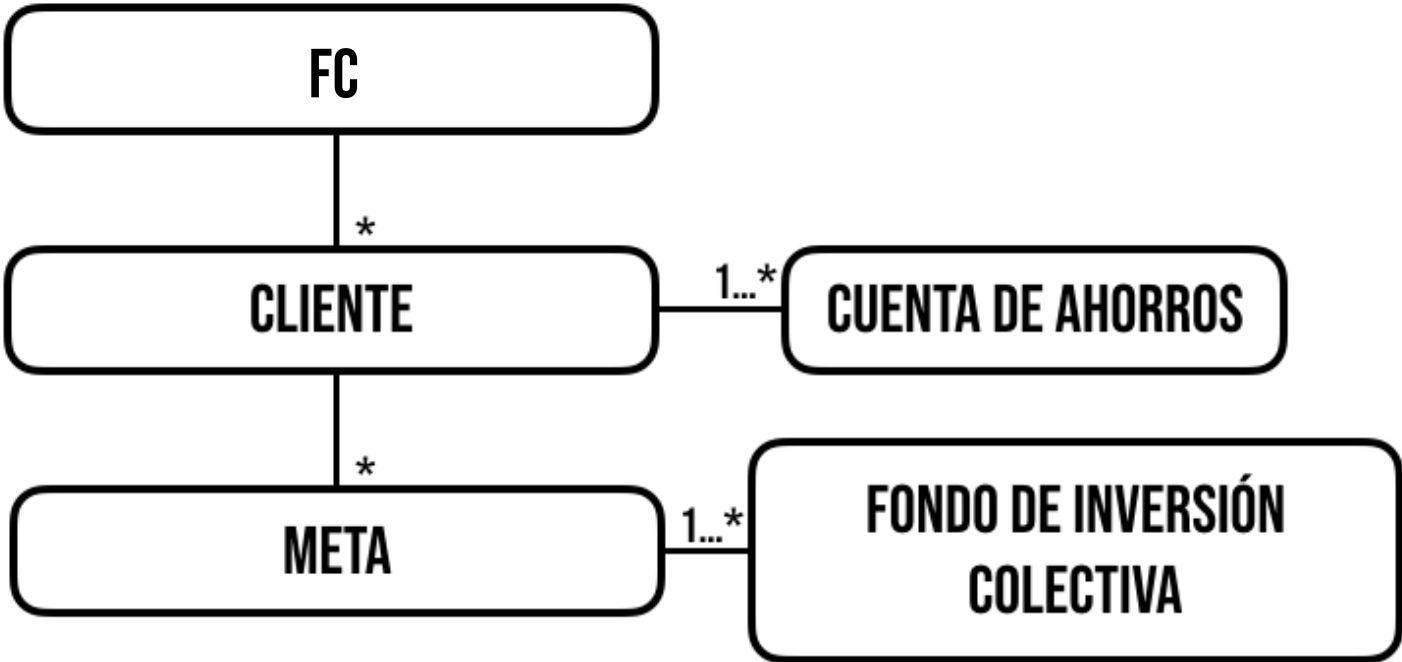
D1: Distribución con el cliente	
ID	Actividades
D1.1	Calcular perfil de riesgo
D2.2	Recibir solicitud de inversión
D3.3	Pagar intereses de inversión

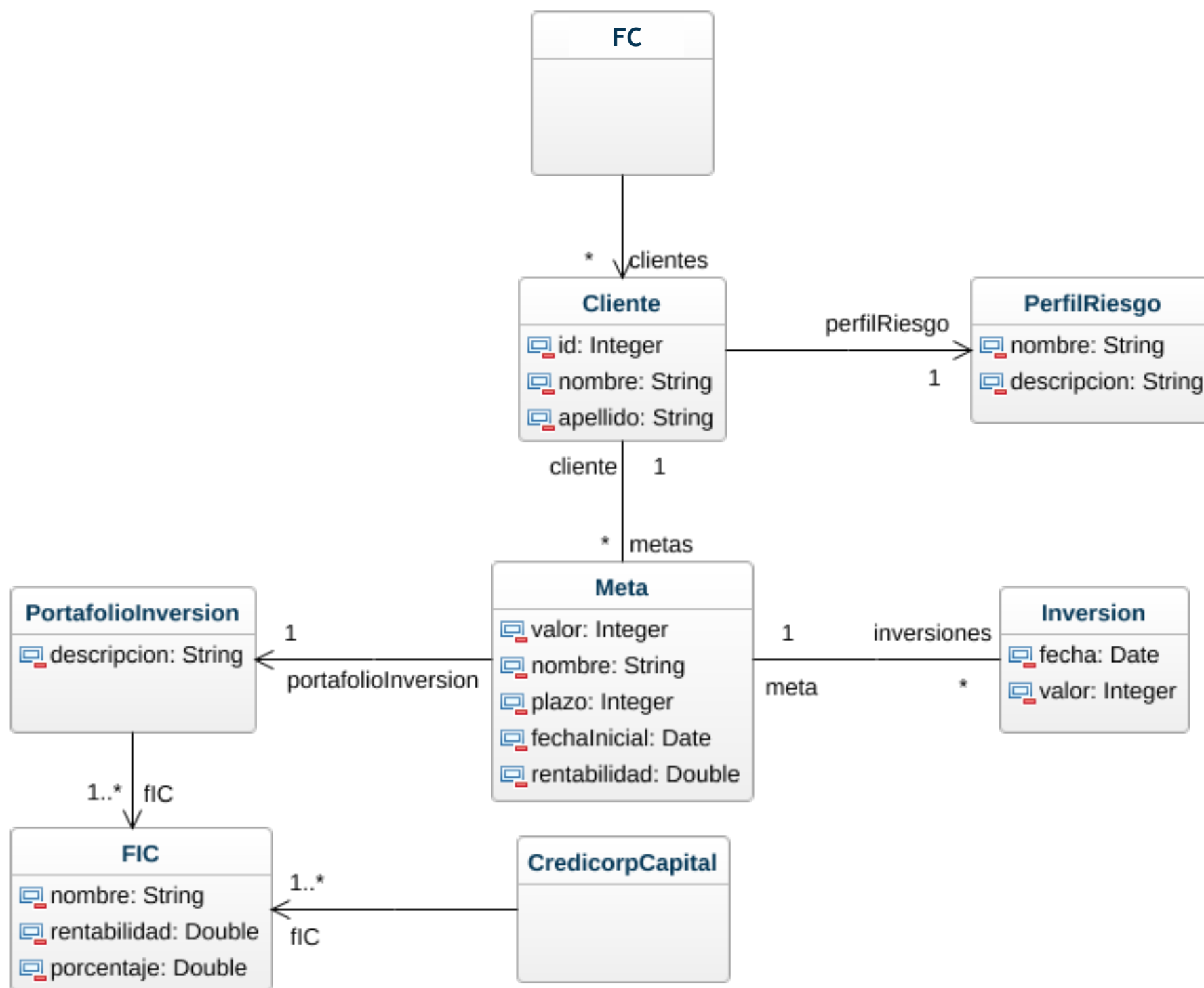
D2: Distribución con el banco	
ID	Actividades
D2.1	Recibir dinero de cliente
D2.2	Validar cuenta

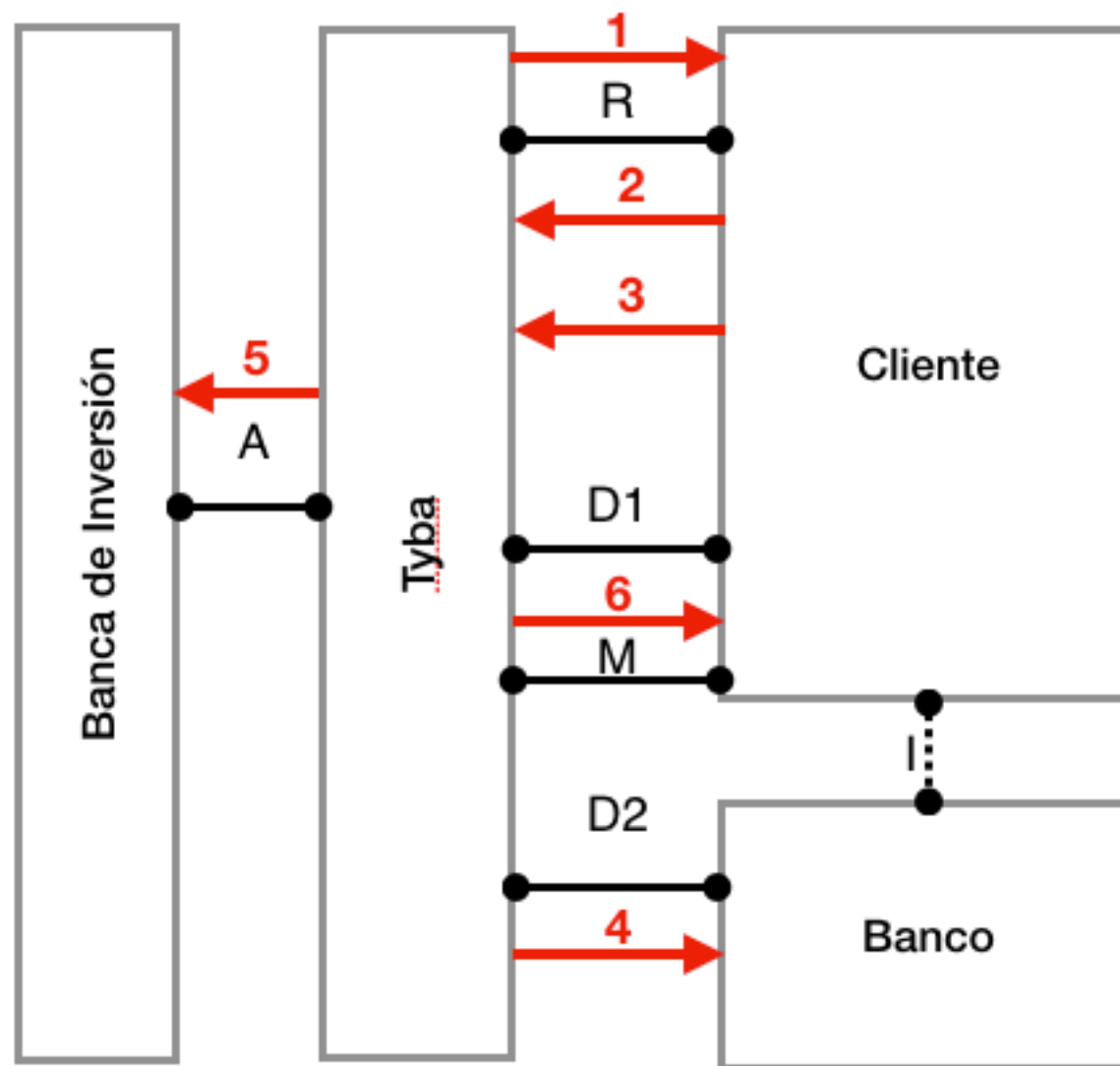
M: Monetización con el cliente persona	
ID	Actividades
M1.1	Cobrar comisión por uso

Modelo ontológico

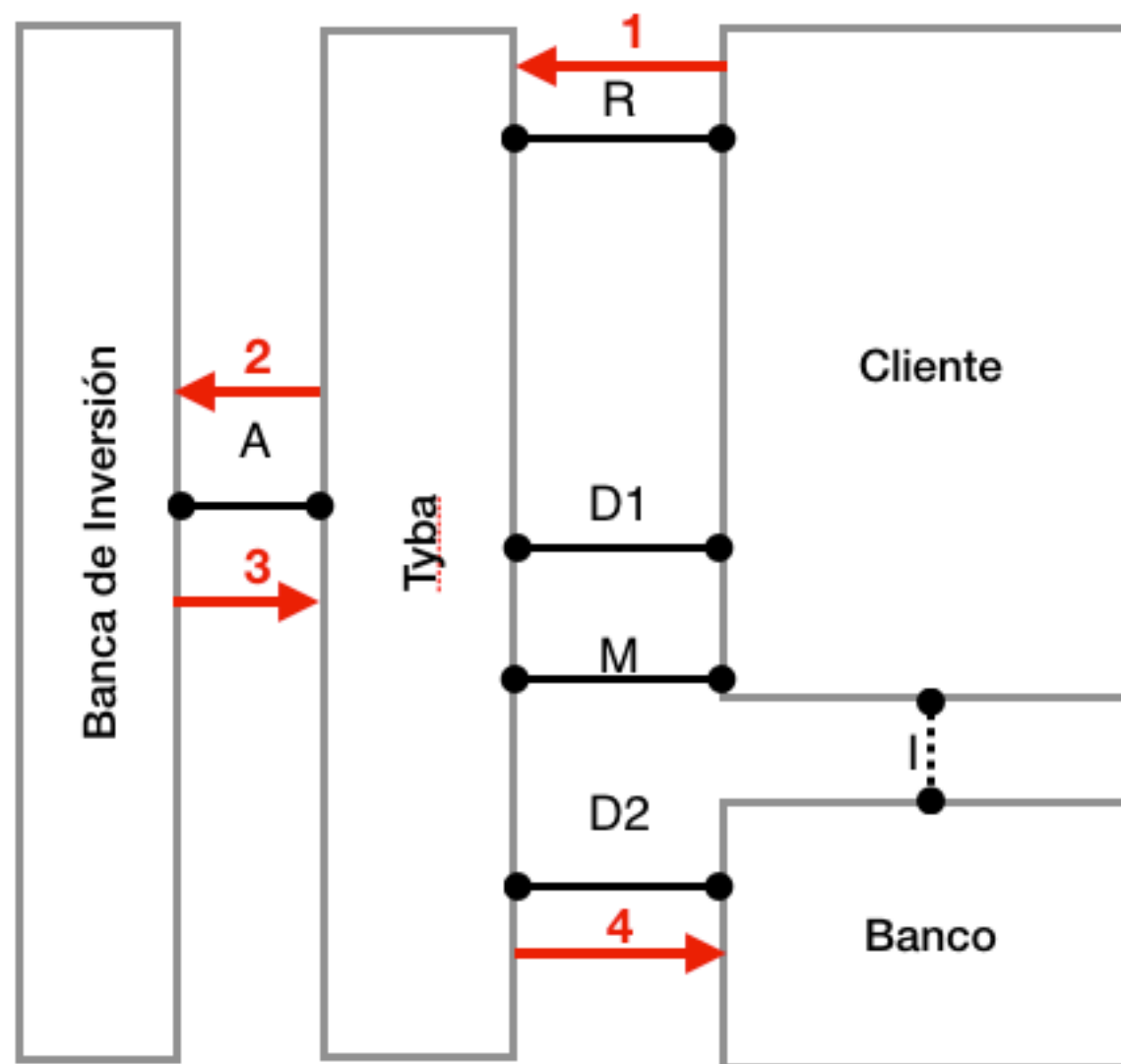
En el modelo ontológico se identificaron 5 conceptos clave para el funcionamiento de FC en la actualidad, esta estructura permite que los clientes inviertan basados en metas y que estas metas se encuentren en uno o más fondos de inversión colectiva.







1. Tyba ofrece su servicio al cliente
2. El cliente se registra
3. El cliente solicita realizar una inversión
4. Tyba verifica la cuenta de ahorros y recibe el dinero del banco.
5. Tyba invierte el dinero en una banca de inversión.
6. Tyba cobra la comisión por uso.



1. El cliente solicita el dinero de su meta.
2. Tyba solicita el dinero a la banca de inversión.
3. La banca de inversión entrega el dinero.
4. Tyba entrega el dinero a la cuenta bancaria del cliente.

Modelo Estratégico

Componente Motivacional

PROPÓSITO SUPERIOR

Ayudar a las personas a cumplir sus metas.

OBJETIVO RETADOR

Tener la mayor participación del mercado en el sector bancario, siendo reconocidos como un banco digital.

VISIÓN

En 2025, ser reconocidos como un banco digital grande en Colombia.

MISIÓN

Ayudar a que las personas puedan hacer crecer su dinero, siendo exitosos y transparentes mientras lo hacemos.

VALORES

Las personas primero.

Brutalmente transparentes.

Tú puedes solucionarlo.

Ambiente excepcional para personas excepcionales.

Empatía con el ecosistema.

Aprende de los errores.

Componente de Ejecución

Estrategias de negocio

CATEGORÍA 1

Captura de usuarios	C1.1	Retargeting	Marketing especializado para personas que se registraron pero no invirtieron.
	C1.2	No cobro de comisiones	Tyba asume los costos bancarios tanto de adición como de retiro.
	C1.3	Rentabilidad competitiva	Tasa de rentabilidad anual esperada mayor al promedio de inversiones similares en colombia
	C1.4	Marketing	Pruebas en medios publicitarios tradicionales, buscando el mejor ROI.

Estrategias de transformación

FC espera crecer por el momento en Colombia, y espera convertirse en un banco digital que compita fuertemente con los bancos tradicionales que se encuentran bien posicionados en el país con respecto a la participación de mercado, así como acceder a un sector del mercado que no ha sido explorado antes. Para esto, en su roadmap contempla las siguientes estrategias y proyectos.

MVP2 - FONDO DE PENSIÓN VOLUNTARIA

Para diciembre del 2019, espera poner en funcionamiento su segundo servicio, que es un fondo de pensión voluntaria, orientado a las personas que cuentan con al menos una cuenta bancaria y desean hacer aportes voluntarios para asegurar su bienestar en la vejez.

PRODUCTOS TRADICIONALES BANCARIOS

Para diciembre del 2020 buscan lanzar su tercer producto, que será una billetera virtual que funcione como una cuenta de ahorros para las personas que cuenten con inversiones y empezar su consolidación como banco digital. Los siguientes productos serán tarjetas de crédito y préstamos, pero dadas las legislaciones en el sector financiero no tienen fecha establecida.

Mapa de Capacidades

Gestión financiera
Gestión de productos
Gestión de tecnología
Talento humano
Gestión administrativa
Gestión jurídica
Mercadeo
Gestión de cliente
Planeación
Gestión de proyectos

Mapa de capacidades de Nivel 1

Se identificaron diez capacidades de nivel 1, sin embargo, se analizarán las tres resaltadas debido a que son las áreas más importantes para funcionamiento del negocio. Las demás capacidades, se encuentran fácilmente en negocios similares.

La **gestión de productos** contiene todas las capacidades relacionadas con el manejo de los productos que se tienen actualmente. La **gestión de tecnología** contiene todas las capacidades para el funcionamiento del componente tecnológico de la empresa. La **gestión de proyectos** contiene las capacidades que permiten el desarrollo de nuevos productos, los cuales son importantes para los objetivos de FC.

Capacidades misionales críticas

Invertir dinero en fondos de inversión colectiva.

Entregar dinero solicitado por el cliente en cuenta de ahorros.

Verificar que el dinero entra sea congruente con el total de dinero recibido.

Recibir inversión de cliente.

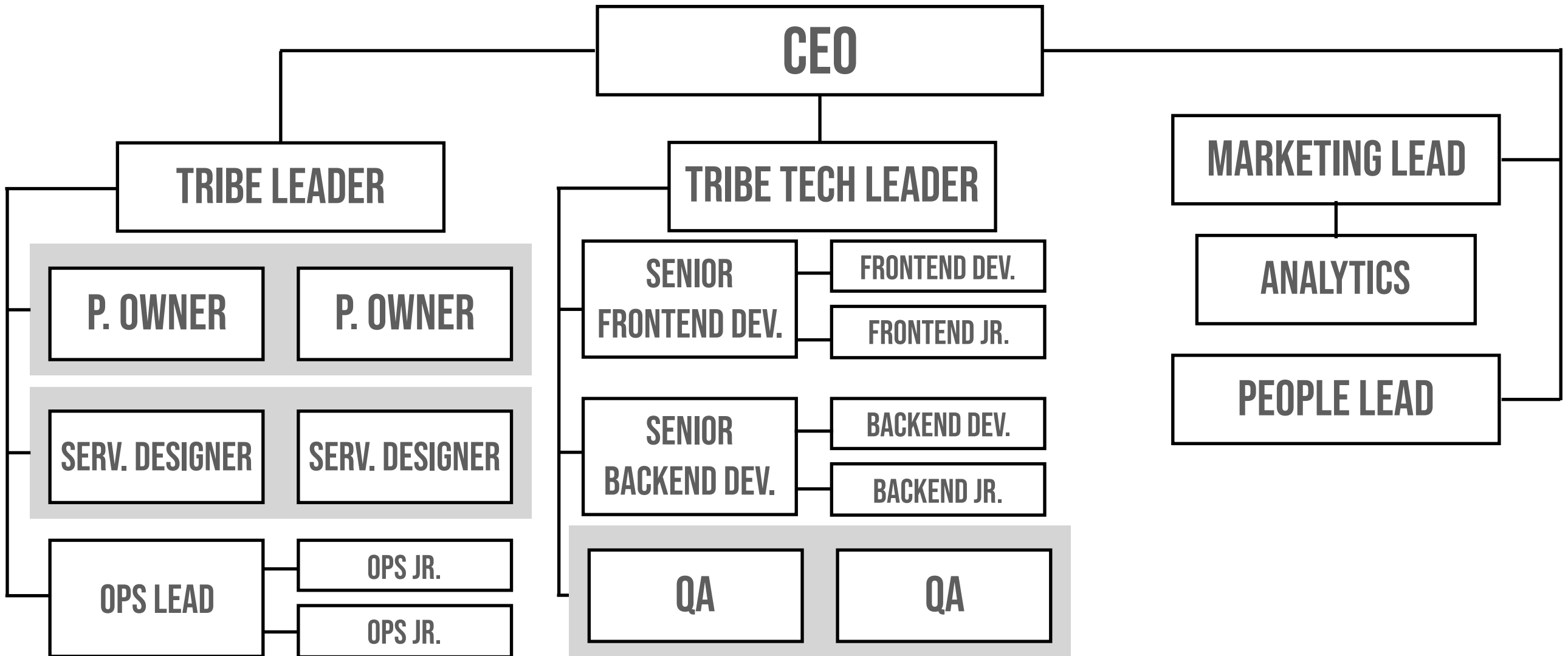
Estudiar el mercado del producto nuevo.

Gestión de Productos	
Gestión de Inversiones	Recibir solicitud de meta.
	Calcular cuotas mensuales
	Calcular distribución de inversión.
	Mostrar portafolio al cliente.
	Recibir inversión de cliente
	Entregar inversión al cliente.
	Cobrar comisión por uso.
Gestión de Pensión Voluntaria (Lanzamiento Dic 2019)	Recibir cuotas de pensión.
	Pagar montos mensuales.
	Mostrar proyección.
	Cobro de comisión.

Gestión de tecnología	
Mantenimiento plataformas	Mantener aplicación móvil
	Mantener página web
Análisis de datos	Recolectar datos
	Construir modelos de análisis
	Evaluar posibles cambios en la operación
	Actualizar bases de datos

Gestión de proyectos	
Gestión de diseño	Hacer estudios de mercado
	Consultar requisitos legales
	Plantear requerimientos
	Agregar nuevos requerimientos
Gestión de ejecución	Desarrollar producto
	Probar producto
	Mantener producto
Gestión de promoción	Realizar publicidad de producto
	Lanzar producto
	Recibir quejas

Modelo Organizacional



Descripción

La estructura organizacional de FC busca separar las tareas por equipos, por lo tanto identificamos cuatro roles principales.

1. Tribe leader: Este rol lidera el equipo de concepción y diseño de productos, levantamiento de requerimientos y entrega al equipo de desarrollo.
2. Tribe tech leader: Este rol lidera el equipo de desarrollo y pruebas de cada producto.
3. Marketing lead: Área de marketing y analítica.
4. People lead: Área de recursos humanos.

Modelo de Información

FC mide el éxito de su operación basado principalmente en indicadores basados en el cliente, sin embargo, poseen 1 indicadores estratégico y 2 indicadores operativos.

Indicadores estratégicos

Nombre	Customer Adquisiton Cost - CAC		
ID	CAC	Tipo	Estratégico
Descripcion	Costo en inversión que tiene adquirir un cliente, se calcula con con los costos operativos y gastos sobre el número de clientes.		
Interpretación	Debe ser menor a 50 USD.	Frecuencia	Mensual

Indicadores operativos

Nombre	Número de clientes		
ID	OP1	Tipo	Operativo
Descripcion	Número de clientes actuales, se entiende como clientes a las personas que ya realizaron una inversión.		
Interpretación	La meta se actualiza mensualmente.	Frecuencia	Mensual

Nombre	Tasa de Conversión de Clientes		
ID	TCC	Tipo	Operativo
Descripcion	Porcentaje de usuarios que se convierten en clientes, se calcula como el número de clientes sobre el número de usuarios registrados por cien.		
Interpretación	Debe ser mayor al 20%.	Frecuencia	Mensual

CONCLUSIONES

Las Fintech llegaron para transformar el sector financiero, obligando a los negocios tradicionales a adaptarse o morir. Cada vez es más común que los bancos tradicionales creen estrategias con alto componente tecnológico, para mantener a sus clientes y evitar que estos migren a alternativas Fintech, cabe resaltar además que las Fintech ingresan al mercado con condiciones atractivas al cliente como en el caso de NuBank y FC, que no cobran comisiones al cliente por manejar su dinero, contrario a lo que ocurre con los bancos tradicionales. Otro fenómeno a tener en cuenta, es que las Fintech hacen productos más accesibles para todos los sectores de la población, disminuyendo las barreras de entrada que solicita un banco tradicional y simplificando los trámites. Aumentando así la tasa de bancarización de la población.

FC a pesar de entrar en el negocio recientemente, ya cuenta con reconocimiento y una gran base de usuarios, busca convertirse en un banco digital y para esto, se encuentra lanzando productos una vez al año, el trabajo futuro es entonces el proceso de consultoría para el desarrollo de su siguiente producto, que será una billetera virtual, el fin último de esto, es que esta billetera virtual funcione como una cuenta de ahorros, y así empezar a ofrecer los productos que ofrece un banco.

Finalmente, podemos concluir que los nuevos modelos de negocio, surgen de modelos ya existentes. En el presente, los nuevos modelos de negocio que surgen tienen un alto componente tecnológico e incluso dependen de la tecnología para funcionar, como es el caso de Uber o Airbnb, por esto, podemos afirmar con total seguridad, que el sector financiero en un futuro no muy lejano, va a depender de la tecnología como sucedió con el sector de la publicidad o del entretenimiento, e incluso se eliminará la figura del dinero en efectivo.

REFERENCIAS

- [1] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.
- [2] Gordijn, J., & Akkermans, H. (2001). Designing and evaluating e-business models. *IEEE intelligent Systems*, (4), 11-17.
- [3] Magretta, J. (2002). Why business models matter.
- [4] Linder, J., & Cantrell, S. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape. Accenture Institute For Strategic Change.
- [5] Rappa, M. (2001). Business models on the web.
- [6] Weill, P., & Vitale, M. (2001). Place to space: Migrating to eBusiness Models. Harvard Business Press.
- [7] Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- [8] Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.
- [9] Díaz, S. (2019). Los 4 pilares que convirtieron al banco digital Nubank en un unicornio • Impacto TIC. Retrieved 10 September 2019, from <https://impactotic.co/los-4-pilares-que-convirtieron-al-banco-digital-nubank-en-un-unicornio/>
- [10] Nubank, el banco digital más importante de Latinoamérica, aterriza en Argentina. (2019). Retrieved 14 September 2019, from <https://www.iproup.com/startups/4552-Nubank-el-banco-digital-mas-importante-de-Latinoamerica-ateriza-en-Argentina>
- [11] Gakman, C. (2019). Understanding FinTech Categories. Retrieved 13 September 2019, from <https://ianmartin.com/understanding-fintech-categories/>