## 

## **Tarea 2:**

**Análisis de modelo disruptivo**

**a través de plataformas**

**Integrantes:**

**Luciano Davico**

**Renato Zamora**

**William Sanchez**

**Flavio López**

**Alan Teare**

**Septiembre, 2024**

**Para el análisis del caso, se plantean los siguientes supuestos iniciales:**

1. **Relación con el Banco:** Se asume que el banco con el que se podría asociar Cumplo.com tiene una sólida infraestructura tecnológica y experiencia en la creación de plataformas digitales, pero está en las etapas iniciales de desarrollo de su plataforma BaaP
2. **Estado de la Plataforma Propia de Cumplo.com:** La plataforma digital de Cumplo.com ya tiene una base sólida como plataforma transaccional, pero requiere mejoras técnicas y estratégicas para convertirse en una plataforma híbrida que permita la participación de terceros.
3. **Interés del Ecosistema:** Existe un interés moderado por parte de otros actores fintech en participar en la plataforma de Cumplo.com, especialmente aquellos más pequeños y menos establecidos.

**(i) Análisis del Valor que Podría Generar Cumplo.com en Cada Estrategia de Plataforma**

1. **Asociación con el Banco (BaaP):**
   * **Generación de Valor:** La colaboración con un banco con presencia en varios países de Latinoamérica le permitiría a Cumplo.com aprovechar una red de usuarios más amplia y diversa. Al integrarse en una plataforma BaaP, Cumplo.com puede ofrecer sus servicios de financiamiento colectivo a un público más amplio, generando mayor visibilidad y oportunidades de crecimiento, generando, por ende, un mayor valor en términos de alcance. Además, la posibilidad de colaborar en el desarrollo de la plataforma permite a Cumplo.com influir en el diseño y la personalización de los servicios, asegurando que estos se alineen con sus fortalezas y necesidades del mercado.
   * **Ventaja Competitiva:** Cumplo.com podría beneficiarse de la infraestructura y recursos del banco, lo que reduciría los costos iniciales de expansión y permitiría una entrada más rápida al mercado regional y enfocar nuevos negocios en segmentos de clientes de mayor tamaño y volumen, lo cual podría beneficiar la capacidad de generación de flujo de caja de Cumplo.com. La asociación también permite la diversificación de servicios en una etapa temprana, creando un ecosistema financiero integral.
2. **Desarrollo de la Plataforma Propia (Híbrida):**
   * **Generación de Valor:** Al invertir en su propia plataforma híbrida, Cumplo.com tiene un control total sobre la dirección estratégica, la personalización de servicios y la integración con terceros. Esto le permitiría crear una propuesta de valor única y diferenciada, atrayendo a Fintechs y otros actores del ecosistema que buscan una plataforma especializada y flexible. La posibilidad de abrir la plataforma a terceros también generaría nuevas fuentes de ingresos a través de alianzas y comisiones por uso.

Además, el desarrollo de la plataforma individualmente puede generar un valor social relevante, en el sentido que Cumplo.com podría seguir entregando servicios con que busquen reducir la brecha social de acceso a financiamiento, tanto a personas como inversionistas, siendo esta una característica diferenciadora con un importante valor para los clientes y socios, pudiendo así, mantener la certificación como Empresa B y seguir buscando que su desarrollo y crecimiento esté alineado con su visión, que es “lograr que las personas de todo el mundo puedan invertir y pedir prestado dinero a una tasa justa”.

Esto último, también podría beneficiar el valor simbólico del reconocimiento y la confianza que Cumplo.com ha ido ganando como una alternativa más flexible y ágil en tiempos de respuesta a las necesidades de los clientes, diferenciándose favorablemente de la imagen que proyectan los actores del sistema financiero tradicional.

* + **Ventaja Competitiva:** Cumplo.com podría posicionarse como un líder en innovación dentro del mercado chileno, ofreciendo una plataforma personalizada que se adapta rápidamente a las necesidades del mercado local. La integración con Fintechs más pequeñas podría fomentar un entorno de colaboración y especialización, haciendo que la plataforma sea atractiva para una gama más amplia de usuarios y servicios.

**(ii) Análisis Teórico de Economías de las Plataformas**

Los seis elementos para la creación de una plataforma exitosa son: motivación de usuarios, incentivación de interacciones, apertura a terceros, modelos de monetización, control de reglas de gobernanza, y reacción ante la competencia. A continuación, se analiza cuáles de estos elementos serían mejor abordados por cada estrategia:

1. **Asociación con el Banco (BaaP):**
   * **Incentivación de Interacciones:** La asociación con un banco de gran envergadura facilita la creación de un ecosistema robusto donde se fomenta la interacción entre múltiples actores financieros. La presencia del banco podría atraer a otros actores del ecosistema, facilitando un efecto de red positivo.
   * **Control de Reglas de Gobernanza:** Por características propias de los bancos, la alianza implica un adecuado control de las reglas. Esto se manifiesta en la transparencia del banco desde el principio a la regla de no exclusividad manifestada en la negociación.
   * **Motivar**: Asociarse con el banco puede permitir a Cumplo el aprovechar infraestructura tecnológica del banco ya cubierta por presupuesto, así como aprovechar que este otorgue inversión sobre la misma integración que Cumplo deba hacer con los sistemas ya existentes del banco.
2. **Desarrollo de la Plataforma Propia (Híbrida):**
   * **Reacción Ante la Competencia:** si Cumplo.com decide invertir en su propia plataforma, en contraposición con pertenecer a un BaaP, tiene más flexibilidad y agilidad para probar nuevas direcciones de productos o inversión, pudiendo capturar todo el valor para sí mismo, sin tener que pensar en cumplir con las reglas que impone el organismo regulador de los bancos.
   * **Motivación de Usuarios:** Cumplo.com puede diseñar su plataforma para atender específicamente las necesidades de sus usuarios, motivándolos a utilizar la plataforma mediante la personalización y la creación de un entorno intuitivo y adaptado a sus necesidades.
   * **Complementar**: Cumplo.com ya tiene alternativas de alianza para poder complementar su negocio con startups que puedan proveer servicios dentro de su plataforma. En vista de lo anterior, se da la posibilidad de poder “tercerizar” ciertos servicios pequeños que Cumplo.com requiera, aprovechando las ventajas competitivas de su proveedor y pudiendo enfocar los esfuerzos directamente en la propuesta de valor de Cumplo.com.
   * **Modelos de Monetización:** La propiedad total sobre la plataforma permitiría a Cumplo.com experimentar y optimizar modelos de monetización, asegurando que las tarifas y comisiones estén alineadas con la propuesta de valor de la plataforma y con las expectativas del mercado.

**(iii) Recomendación Final**

Con base en el análisis de los dos puntos anteriores, se recomienda que **Cumplo.com invierta en el desarrollo de su propia plataforma híbrida**. Esta estrategia ofrece un control completo sobre el desarrollo y la dirección estratégica de la plataforma, permitiendo a Cumplo.com crear un entorno altamente personalizado que se adapta rápidamente a las necesidades del mercado chileno. Además, la apertura a terceros fortalecería el ecosistema de Cumplo.com, generando nuevas fuentes de ingresos y consolidando su posición en el mercado.

Si bien la asociación con el banco podría proporcionar una entrada rápida y una mayor visibilidad regional, la falta de exclusividad y la dependencia de las decisiones de un tercero podrían limitar el crecimiento y la diferenciación de Cumplo.com en el largo plazo. Por lo tanto, la inversión en una plataforma propia híbrida es la opción que mejor alinea los objetivos estratégicos y la visión a largo plazo de Cumplo.com

Cumplo.com si define ser parte del ecosistema digital del banco debe ceñirse a la visión y planificación estratégica del banco a futuro, perdiendo poder de decisión para capturar más valor en el mercado relacionado del crowdfunding. Por otra parte, el ser parte de la plataforma bancaria no tiene asegurado ser la única plataforma de financiamiento colectivo, por lo que eventualmente vería dividida sus ganancias.