

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Análisis de factores que participan en el modelo de negocio de la banca
privada en América Latina**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachiller en Gestión
presentado por:

ARBILDO TORRES, Patrick

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión,
presentado por:

GARCÍA MENDOZA, Carmen Del Rocío

Asesorados por: Mgtr. Rommy Barbel Guardamino Baskovich

Lima, febrero del 2021

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Planteamiento del problema	3
2. Objetivos	5
2.1. Objetivo General	5
3. Preguntas de investigación	5
3.1. Pregunta General	5
3.2. Preguntas Específicas	5
4. Justificación de la investigación	6
5. Alcances.....	6
6. Viabilidad.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1. Innovación abierta.....	7
1.1. Innovación: Conceptos y enfoques	7
1.2. Innovación abierta	11
2. Modelo de negocio	13
2.1. Definición de Modelo de negocio.....	13
2.2. La generación de valor.....	15
2.3. Las clasificaciones de los modelos de negocio	17
2.4. El Open Business Model	20
3. Sistema financiero	28
3.1. Definición.....	28
3.2. Clasificación del sistema financiero	29
3.3. Modelos de negocios bancarios tradicionales	30
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	33
1. Sistema financiero en Latam	33
1.1. Situación general del sistema financiero de Latam	33
1.2. Innovación en el sector financiero en Latam	36
1.3. Los nuevos entornos que enfrenta la banca en Latam.....	38

2. Modelos de negocio de la banca privada en Latam	44
2.1. Comparación entre modelos bancarios tradicionales	44
2.2. Modelo de negocio orientado a la innovación abierta	48
CONCLUSIONES	55
1. Hallazgos.....	55
2. Futuras investigaciones	58
REFERENCIAS.....	60
ANEXO A: Relación entre activos del sistema bancario y el PBI.....	68
ANEXO B: Ecosistema BBVA	69



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Evolución de los modelos de innovación	11
Tabla 2: Clasificación de modelos de negocio	18
Tabla 3: Factores que determinan el Open Business Model	24
Tabla 4: Ranking de indicadores de competitividad del sector financiero (Posición ordinal entre 63 países)	35
Tabla 5: Distribución de los modelos de negocio en 2013	45
Tabla 6: Características de los modelos de negocio (Promedios de los coeficientes, en porcentaje a menos que se especifique lo contrario)	47



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Clasificación de la innovación	8
Figura 2: Paradigma de innovación abierta	12
Figura 3: La Cadena de Valor Genérica de Michael Porter	15
Figura 4: Presión económica sobre la innovación	21
Figura 5: El nuevo modelo de negocio de innovación abierta	23
Figura 6: Intermediación Financiera.....	29
Figura 7: Relación entre crédito de la banca y PBI de la región.....	34
Figura 8: Volumen de activos (%).....	34
Figura 9: Uso de canales (al menos de forma semanal).....	37
Figura 10: Índice Global de Innovación	38
Figura 11: Actores no tradicionales- ¿Amenaza u oportunidad?	40
Figura 12: Reservas líquidas sobre activos totales del sistema bancario (%).....	42
Figura 13: Beneficios al modificar los modelos operativos y de negocio.....	43
Figura 14: Estrategias tomando en cuenta los factores socio demográficos	44
Figura 15: Eficiencia y beneficios estables van de la mano.....	46
Figura 16: Pilares de la estrategia del BBVA.....	49
Figura 17: Los distintos procesos de innovación abierta	51

RESUMEN EJECUTIVO

El fin de toda organización es crear y capturar valor, a partir de estrategias aplicadas en distintas áreas. Entre ellas, el área de innovación y desarrollo no es una excepción. En la actualidad, la evolución del modelo de innovación utilizado por el sector bancario ha ido cambiando hasta utilizar recursos externos. Asimismo, la digitalización ha generado un cambio de paradigma en los modelos de negocio del sector financiero y ha permitido que nuevos competidores surjan bajo formatos disruptivos denominados *fintechs*, una aleación entre finanzas y tecnología.

La presente investigación tiene como objetivo analizar las variables que intervienen en la orientación hacia la innovación abierta en el modelo de negocio abierto de la banca privada en América Latina. Este objetivo es relevante porque la innovación es la variable constante en los entornos tan dinámicos e inciertos que enfrentan este sector. Asimismo, la innovación de carácter únicamente interno no es suficiente, las organizaciones están migrando de un modelo de negocio cerrado hacia uno más abierto denominado *Open Business Model (OBM)*. Sin embargo, este nuevo concepto aún no tienen consenso entre los diversos autores; además, diversos trabajos consultados evidencian brechas de conocimiento entre la teoría y el fenómeno empírico.

Existen distintos factores que intervienen en este modelo de negocio (OBM) los cuales son: administración del modelo de negocio, estrategias, tecnología, nuevos emprendimientos y orientación hacia la innovación abierta. Los cuales son analizados a partir del caso del banco BBVA el cual posee un modelo de negocio abierto.

En base a los resultados obtenidos, se observa que los cinco factores que intervienen en el OBM sí se encuentran presentes en el caso del BBVA. De igual forma, se muestra que la orientación hacia la innovación es fundamental para el desarrollo de este modelo debido a que este factor apertura el modelo de negocio con otras organizaciones. Además, si bien cada factor es independiente, esta orientación influye en ellos también. La presente investigación es un primer avance respecto a los nuevos modelos de negocios empleados por la banca privada en Latam y permite la discusión acerca de cómo la innovación abierta afecta la apertura del modelo de negocio.

Palabras clave: innovación abierta, modelo de negocio, modelo de negocio abierto

INTRODUCCIÓN

El sector financiero posee una relación directa con el crecimiento de la economía de un país. Este sector está compuesto tanto por entidades públicas como privadas, y estas últimas entidades son las que poseen un rol dominante. El modelo de negocio de la banca privada en este contexto es tradicional, es decir, cerrado. Sin embargo, la constante presión generada por una tendencia hacia la digitalización y la aparición de nuevos actores no tradicionales, los cuales combinan las finanzas y la tecnología para crear modelos de negocio disruptivos. Estos factores motivan una creciente preocupación respecto a la competitividad del modelo de negocio de la banca privada. Asimismo, la presencia de la innovación en este sector muestra que la asociación con otras entidades de este sector mejora la creación y captura de valor, que conlleva, a su vez, a mejores resultados. Por ende, los modelos de negocio tradicionales pueden innovar y evolucionar hacia modelos de negocio abiertos.

La investigación tiene como objetivo analizar los factores involucradas en la orientación hacia la innovación abierta del modelo de negocio abierto de la banca privada en Latinoamérica. Este objetivo es relevante debido a que la innovación es clave en el sector en el cual se desenvuelven estas organizaciones. Según Rojas (2017), las organizaciones bancarias deben innovar para poder ser más competitivas ante la aparición de los nuevos competidores y de las organizaciones tradicionales como otras entidades bancarias. Asimismo, la innovación de carácter únicamente interno no es suficiente, por lo cual la evolución hacia un modelo de negocio abierto u *Open Business Model* (OBM) implica una orientación hacia la innovación abierta. De igual forma, los factores con sus respectivas variables implicadas, son analizados a partir del caso del banco BBVA el cual posee un modelo de negocio con orientación hacia la innovación abierta.

En el primer capítulo se presenta y delimita el tema a investigar. Para ello, se definen los objetivos y preguntas que guiarán la investigación. Además, se explica el alcance y las limitaciones de la investigación.

En el segundo capítulo, se desarrollan los conceptos claves relacionados con innovación y modelo de negocio para que, en los acápites posteriores, se profundice en un modelo de negocio en particular, el *Open Business Model* con el objetivo de presentar su definición respectiva, el vínculo con la innovación y los siguientes factores involucrados con el mismo: administración del modelo de negocio, estrategia, tecnología, nuevos emprendimientos y orientación hacia la innovación abierta (Mejía-Trejo, 2017). Es así como, posteriormente, se desarrollan los factores con sus respectivas variables propuesto por Mejía-Trejo (2017) respecto al modelo de negocio abierto. Luego, se presenta

la clasificación del sistema financiero en la cual se hace hincapié en la banca privada. Finalmente, se realiza la descripción de los modelos de negocio tradicionales en el sector bancario.

En el tercer capítulo, se realiza un análisis de la situación actual del sistema financiero desde una perspectiva macro centrada en Latinoamérica, con la finalidad de presentar el estado actual del entorno en el que este se desenvuelve. Finalmente, se describe el modelo de negocio abierto de la banca privada y se analizan a través del caso la organización bancaria BBVA, la cual se encuentra presente en diferentes países de Latinoamérica. Finalmente, a partir de la síntesis reflexiva desarrollada el último capítulo recoge las conclusiones y recomendaciones correspondientes.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se desarrolla el planteamiento del problema de los modelos de negocio tradicionales en el sector bancario y se presentan las preguntas de investigación que, posteriormente, aterrizarán en los objetivos del presente trabajo académico. Asimismo, se describe la justificación, alcance y viabilidad de este documento.

1. Planteamiento del problema

En la actualidad, la competencia en el sector bancario está caracterizada por la volatilidad del ambiente de negocios y por el exponencial crecimiento de tecnologías. Todos estos elementos, ejercen presión en los bancos para cambiar sus dinámicas competitivas y la estrategia que están aplicando (Achrol, 1991). Asimismo, la banca tradicional enfrenta limitaciones como la falta de capacidad para innovar, lo que conlleva a largos ciclos de innovación y largos tiempos de comercialización (Tornjanski, Marinković, Săvoiu & Čudanov, 2015).

Según un estudio del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) (2015) existe un proceso de transformación digital en el sector bancario, el cual modifica las operaciones clave, los productos, los procesos, las estructuras e incluso las teorías de gestión; esto se debe a que están apareciendo nuevas tecnologías, nuevas formas de trabajo, nuevas necesidades, etc (Veit et al., 2014). Simultáneamente, en esta transformación del sector, surgen las *fintechs* que principalmente utilizan la tecnología y las finanzas. Dichas organizaciones *fintechs* ofrecen nuevos productos financieros que mejoran la experiencia de los clientes y brindan una atención rápida y más económica; en general, subsanan necesidades que no son satisfechas por la banca tradicional (KPMG, 2017). Por este motivo, el sector bancario debe adaptarse a los nuevos desafíos que está trayendo esta tendencia digital para poder convertirse en un actor más innovador, más ágil y de carácter digital (Jaubert, Marcu, Ullrich, Malbate & Dela, 2014).

Asimismo, existen oportunidades que se encuentran situadas en la gestión de la innovación a través de cambios en los productos y servicios que originalmente no han cambiado mucho (Yoo, Boland, Lyytinen & Majchrzak, 2012). La innovación es un proceso por el cual una organización modifica o crea nuevos productos, procesos, formas de comercialización y formas de organizativas (OCDE y Eurostat, 2018); además, en un ambiente de alta incertidumbre técnica y mercantil, la gestión de la innovación se ha convertido en un aspecto crucial para el éxito de negocio (Teece, 2010).

En el contexto Latinoamericano, según el Anif-Felabanc-CAF (2018), solo 48% de los bancos privados asignan entre 10% a un 20% de presupuesto al área de innovación (citado en Clavijo,

Vera, Beltrán, Londoño y Vera, 2018). Asimismo, según Rojas (2017), la innovación en el sector bancario es considerada como un factor imperativo, por lo que las entidades bancarias que no se transformen serán desplazadas a segmentos de negocio menos rentables.

Originalmente, las entidades bancarias han gestionado la innovación de una manera cerrada, es decir, la entrada de información siempre se ha generado dentro de la misma organización. En este entorno tan dinámico, los bancos deben poder integrar a otros actores en sus procesos de innovación lo que conlleva a poder gestionar la innovación de una manera diferente (Geldes & Heredia, 2016); donde las entradas, para el proceso de innovación, se originan en la propia organización, mientras que otras entradas, provienen desde afuera, es decir, se originan por otras organizaciones. Este nuevo modelo es denominado innovación abierta (Chesbrough, 2003).

En simultáneo, debido a la disrupción tecnológica y los avances de esta, se están reconfigurando las cadenas de valor y buscando una apertura organizacional en cuanto a los modelos de negocio; además, los modelos tradicionales de negocio están siendo modificados por propuestas más innovadoras (Veit et al., 2014; Downes & Nunes, 2013). Esto se complementa con lo propuesto por Chesbrough (2006), el cual menciona que los modelos tradicionales presentan limitaciones y que tanto la innovación como la gestión del conocimiento son áreas que presentan la necesidad de generación de valor. Esta disrupción tecnológica y el ingreso de nuevos participantes influye en que los bancos puedan mejorar la capacidad de crear valor hacia los distintos grupos de interés que giran en torno a la organización (Hirt & Willmott, 2014).

El nuevo modelo es denominado modelo de negocio abierto u *open business model* (OBM), el cual, permite que las organizaciones sean más efectivas en la creación de valor debido a que incorpora ideas, recursos y activos externos al modelo de negocio. No obstante, no existe un consenso entre los autores respecto a qué conceptos están relacionados al OBM, muchos autores confunden la innovación abierta con el modelo de negocios abierto, además, no existe un marco de referencia específico acerca de este modelo. A pesar de esto, el autor Mejía-Trejo (2017) realiza un análisis de diferentes definiciones y perspectivas del OBM, e identifica los siguientes factores: administración del modelo de negocio, estrategia, tecnología, nuevos emprendimientos y orientación hacia la innovación abierta. Estos factores contienen diferentes variables, de esta manera, este nuevo modelo permitiría explicar de una manera teórica el fenómeno empírico que está pasando el sector bancario.

Esta investigación académica analizará los factores descritos por el autor Mejía-Trejo (2017) en la banca privada en Latam.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Analizar los factores que participan en el modelo de negocio abierto de la banca privada en Latam.

2.1.1. Objetivos Específicos Teóricos

- Definir y describir la innovación, su tipología y los modelos de innovación
- Definir y describir a la innovación abierta
- Definir el concepto de modelo de negocio y presentar sus principales clasificaciones
- Describir los factores del modelo de negocio abierto
- Describir las variables que influyen en la orientación hacia la innovación abierta
- Definir y clasificar el sistema financiero
- Describir los modelos de negocio tradicionales del sistema bancario

2.1.2. Objetivos Específicos Contextuales

- Describir la situación del sistema financiero Latinoamericano en la actualidad
- Describir la situación de la banca privada con relación a la innovación
- Presentar las principales tendencias y retos del sector bancario
- Contrastar los modelos de negocio tradicionales de la banca privada
- Describir el modelo de negocio orientado a la innovación abierta: caso BBVA
- Analizar las variables de la orientación hacia la innovación abierta en el caso BBVA

3. Preguntas de investigación

3.1. Pregunta General

¿Cómo participan las variables en la orientación hacia la innovación abierta en el modelo de negocio abierto de la banca privada en Latam?

3.2. Preguntas Específicas

3.2.1. Preguntas Específicas Teóricas

- ¿Qué es el modelo de innovación abierta?
- ¿Qué es el modelo de negocio y cuál es su clasificación?
- ¿Cuáles son los factores del modelo de negocio abierto?
- ¿Cuáles son las variables que participan en la orientación hacia la innovación abierta?
- ¿Qué es el sistema financiero y cuál es su clasificación?

- ¿Cuáles son los modelos de negocio tradicionales del sistema bancario?

3.2.2. Preguntas Específicas Contextuales

- ¿Cuál es la situación del sistema bancario latinoamericano?
- ¿Cómo se encuentra el sector bancario latinoamericano respecto a innovación?
- ¿Cuáles son las principales tendencias y retos del sector bancario?
- ¿Cuáles son los modelos de negocio tradicionales de la banca privada en Latam?
- ¿Cómo las variables hacia la innovación abierta participan en el modelo de negocio del BBVA?

4. Justificación de la investigación

Esta investigación académica tiene importancia contextual y teórica. Por un lado, tiene relevancia contextual por explicar la situación general del sector bancario en Latinoamérica y describir el caso de una organización que ha adaptado el modelo de negocio abierto.

Por otro lado, luego de una revisión de literatura se ha podido identificar que los conceptos relacionados al *Open Business Model* o modelo de negocio abierto aún no son claros entre los diversos autores y enfoques. Asimismo, se ha podido encontrar trabajos que han intentado explicar teóricamente el fenómeno empírico que está sucediendo en el sector bancario, sin embargo, como este fenómeno se sitúa en la actualidad aún existen brechas de conocimiento. En base a lo expuesto, la presente investigación busca aportar la generación de conocimiento teórico sobre el modelo de negocio abierto y su relación con la innovación abierta.

5. Alcances

El alcance que tendrá esta investigación se concentrará en la banca privada en particular, debido a que las organizaciones que la componen son las que predominan en esta región. Asimismo, el concepto de modelo de negocio abierto, según la literatura revisada, es bastante amplio y confuso por lo que la presente investigación se enfoca en analizar los factores de este modelo y validar el modelo planteado por Mejía-Trejo (2017).

6. Viabilidad

En relación con la viabilidad de la investigación, existe acceso a amplia diversidad de información en las bases de datos digitales de la universidad, a pesar de que la disponibilidad de recursos teóricos físicos, que permitían la revisión de los principales referentes en diversos temas abordados en esta investigación, se ha visto interrumpida por la coyuntura del COVID-19.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como finalidad desarrollar cada uno de los elementos teóricos que serán empleados a lo largo de esta investigación. En primer lugar, se desarrolla una conceptualización y clasificación acerca del sistema financiero, haciendo énfasis en la banca privada. En segundo lugar, se describirán los conceptos y enfoques relacionados con innovación, luego se definirá y clasificará la innovación como un aspecto general. Posteriormente, se pasará a describir la evolución de los diferentes modelos de innovación a lo largo del tiempo, asimismo, se hará énfasis en el modelo de innovación abierta. Por último, se exponen los modelos de negocio existentes a partir de una clasificación de los mismos, de igual manera, se hace énfasis en el modelo de negocio abierto.

1. Innovación abierta

En esta parte de la investigación se define la innovación con sus diferentes enfoques y, luego, se desarrolla su clasificación. Posteriormente, se describe los principales modelos de innovación y, finalmente, se define la innovación abierta y se describe sus principales componentes.

1.1. Innovación: Conceptos y enfoques

En la actualidad, se puede encontrar una amplia diversidad de definiciones relacionadas a este concepto. Schumpeter, uno de los pioneros en esta materia, considera a la innovación como una invención que posee potencial de mercado o potencial de industrialización. Asimismo, este concepto es la causa del desarrollo económico, pues la innovación tecnológica de carácter radical es la que genera cambios decisivos e impulsa a que continúe la sociedad capitalista en la que vivimos (Schumpeter, 1978 citado en Montoya, 2004).

Por otro lado, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y la Eurostat, a través del Manual de Oslo (2018), proponen una perspectiva empresarial de este término, y sostienen que la innovación tiene como objetivo mejorar los resultados organizacionales al generar una posición ventajosa a través de dos opciones: ampliar la demanda o reducir costos. Este, también, añade cuatro formas posibles en las que se presenta este concepto, a través de los productos, procesos, métodos organizativos y de comercialización. Además, menciona que la innovación “implica la utilización de un nuevo conocimiento, o un nuevo uso, o una combinación de conocimientos existentes” (OCDE & Eurostat, p. 46).

De igual forma, Seclen (2014) amplía la definición de innovación, basándose en la definición del Manual de Oslo y, a través de un enfoque multinivel, afirma que:

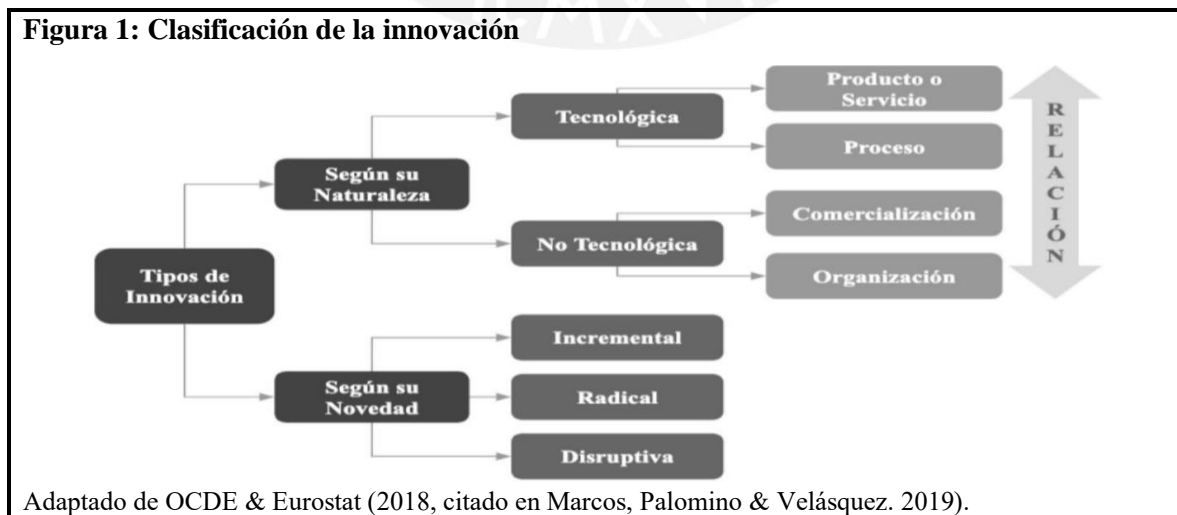
Es el proceso a través del cual una empresa mejora o crea nuevos productos, procesos, formas de comercializar y de realizar cambios organizativos, para adaptarse al entorno, respetando al medio ambiente, a la sociedad y, sobre todo, para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que le permitan asegurar su supervivencia. (p.152)

Asimismo, Hayek (1945), Lundvall (1992) y Nooteboom (2009) introducen una nueva definición de innovación desde una perspectiva de cooperación; estos autores mencionan que este concepto es un proceso dinámico entre diferentes actores que poseen una parte del conocimiento, el cual es limitado, para poder generar este proceso. De esta manera, los autores introducen un factor relevante, omitido por los autores previos: la participación de un actor externo a la organización en el proceso de innovación.

En suma, las distintas definiciones parten de la variedad de enfoques que se le otorgan. A partir de una revisión de los autores antes mencionados, se ha decidido utilizar una definición integral a partir de los mismos, es así que, como base de esta investigación se utilizará la definición de la innovación como un proceso mediante el cual una empresa mejora o crea nuevos productos, procesos, formas de comercializar y de realizar cambios organizativos, a través de la colaboración o no, con el fin de generar ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo. Sin embargo, para poder comprender la innovación esta debe ser clasificada, por tal motivo en el siguiente apartado se desarrollará su clasificación.

1.1.1. Clasificación de la innovación

El manual de Oslo propone una clasificación de la innovación según naturaleza y según novedad (OCDE & Eurostat, 2018) (ver Figura 1).



Por un lado, como se observa en la Figura 1, las innovaciones son clasificadas según su grado de naturaleza y estas, a su vez, son sub clasificadas en dos categorías: tecnológicas y no tecnológicas. En primer lugar, las tecnológicas agrupan dos tipos de innovaciones las cuales son de productos/servicios y procesos (OCDE & Eurostat, 2018).

En cuanto a la innovación de producto, esta abarca tanto productos como servicios, de igual manera, corresponde a la introducción de un bien o a la mejora significativa de las características del bien o del modo de uso al que se destina, es decir, que genere un mejor rendimiento de dicho producto. Asimismo, estas mejoras pueden incluir características técnicas, de uso o características funcionales (OCDE & Eurostat, 2018).

En relación a la innovación de procesos, está hace referencia a la introducción o mejora de un proceso de fabricación, a partir de las técnicas, equipos y programas informáticos o de distribución, vinculados con la logística de la organización. Estas innovaciones tienen el objetivo de disminuir costos de producción o distribución, mejorar la calidad, entre otros (OCDE & Eurostat, 2018).

En segundo lugar, las innovaciones no tecnológicas se bifurcan en comercialización y organización (OCDE & Eurostat, 2018). Por un lado, la innovación de comercialización o mercadotecnia puede aplicarse en productos nuevos como ya existentes. De igual manera, está relacionada con la aplicación de métodos nuevos que modifiquen significativamente aspectos como el diseño, posicionamiento, precios y promociones. Asimismo, estas innovaciones buscan mejorar la satisfacción de los clientes, abrir nuevos mercados o buscar un posicionamiento que aumente las ventas. Además, se caracteriza por ofrecer una ruptura drástica con los métodos de comercialización previamente utilizados por la organización (OCDE & Eurostat, 2018). Por otro lado, la innovación organizativa se refiere a la introducción de un novedoso método organizativo, la organización del lugar de trabajo o las relaciones con actores exógenas a la organización. Asimismo, tienen como objetivo reducir los costos administrativos y de suministros, aumentar la satisfacción laboral y facilitar el acceso a bienes no comercializados. Además, este tipo de innovación resulta a partir de decisiones estratégicas de los tomadores de decisiones principales de la organización (OCDE & Eurostat, 2018).

Las innovaciones también pueden ser clasificadas según su novedad y estas se subdividen en tres categorías: radical, incremental y disruptiva. Las innovaciones radicales se refieren a innovaciones que transforman el *status quo*; mientras que una innovación de carácter disruptivo se enfoca en aplicaciones simples en un nicho de mercado específico, expandiendo el mercado, y

potencialmente desplazando a los competidores (Christensen, 1997 citado en OCDE & Eurostat, 2018). Además, las innovaciones incrementales buscan mejorar o modificar características específicas de un bien (OCDE & Eurostat, 2018).

De esta manera, la clasificación propuesta por el Manual de Oslo engloba a todas las innovaciones que pueden existir. Asimismo, los tipos de innovación, ya sea por naturaleza o novedad, no son excluyentes. Por otro lado, esta clasificación genera un entendimiento de los diferentes tipos de innovación y en cual estará enfocada una organización. No obstante, la innovación debe ser gestionada de una manera adecuada para poder lograr sus objetivos. Por este motivo, las organizaciones deben dirigir sus esfuerzos en el proceso que llevarán a cabo para generar una innovación, para ello, existen diferentes modelos que serán desarrollados en el siguiente apartado.

1.1.2. Evolución de los modelos de innovación

La innovación es, de cierta forma, dinámica y compleja, y tiene potencial de éxito al ser gestionado de forma apropiada, de manera que existen diversos modelos que intentan explicar y estructurar dicho proceso desde diferentes perspectivas a lo largo del tiempo. En la Tabla 1 se puede observar cómo ha ido evolucionando a lo largo del tiempo.

Los autores Seclen y Barrutia (2019) mencionan que los modelos denominados empuje de las ciencias y tecnología, tirón de la demanda, y acoplamiento son lineales y secuenciales; mientras que los modelos de red e innovación abierta son más dinámicos. Asimismo, estos autores indican, que los primeros cuatro modelos tienen diferentes debilidades, por ejemplo, solo se enfocan en productos y no toman en cuenta a los servicios; asimismo, estos se enfocan en un solo tipo de innovación en concreto (radical y de tipo tecnológica). Además, la mayoría de los primeros cinco modelos, no toman en cuenta las etapas de pre innovación, que sirve para generar ideas, y de post innovación, que adapta el producto al mercado conforme van cambiando las necesidades (Seclen y Barrutia, 2019). Esto evidencia las deficiencias presentes en los modelos, en consecuencia, se necesita buscar un modelo que pueda involucrar dichas etapas para que sea más efectivo.

Asimismo, Chesbrough (2006) bajo una perspectiva tradicional, denomina a los primeros cuatro modelos como modelos de innovación cerrada (IC). Este autor menciona que estos modelos de IC son actividades de innovación y desarrollo (I+D) que generan productos o servicios desarrollados de forma interna por la organización y distribuidos por la misma al ser culminados.

Tabla 1: Evolución de los modelos de innovación

Período	Modelo de Innovación	Descripción del modelo
1950	Empuje de las ciencias y la tecnología	Proceso lineal (ignora la innovación incremental)
1960	Tirón de la demanda	Proceso lineal (I+D relativa a necesidades de clientes)
1970	Acoplamiento	Proceso lineal (interacción entre diferentes funciones)
1980	Integrador	Proceso simultáneo con retroalimentación
1990	En red	Sistema integrado, flexible y de respuesta personalizada
2000	Innovación abierta	Colaboración para la innovación

Adaptado de Seclen y Barrutia (2019)

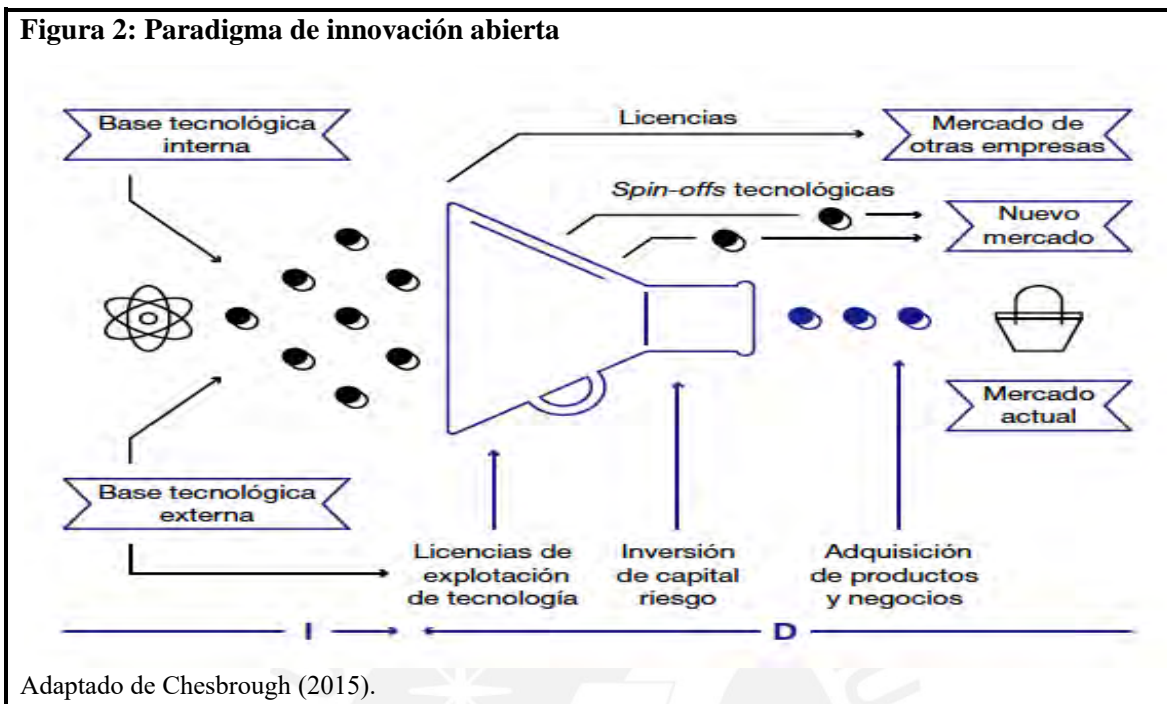
De este modo, esta mirada de Chesbrough, se da bajo una integración vertical la cual tiene como principal flujo de generación de innovaciones un origen interno. Asimismo, el control aplicado de IC tiene como objetivo evitar fugas de conocimiento que puedan favorecer a los competidores (Openbasque, 2012); en otras palabras, es un modelo con un enfoque competitivo el cual no considera la presencia de actores externos como una posibilidad de colaboración. Sin embargo, al agregar el hecho de que las organizaciones se encuentran en entornos más complejos, estas se percatan que no poseen los recursos necesarios (Sandulli & Chesbrough, 2009), es así cómo se genera una disyuntiva acerca de si en realidad es conveniente que este flujo interno sea el único que soporte la innovación en las organizaciones (Chesbrough, 2015).

Es en este contexto, Chesbrough (2015) propone que las organizaciones utilicen no solo los flujos internos, sino también los externos, dando así cabida a un modelo de innovación abierta (IA).

1.2. Innovación abierta

Esta sección se centrará en la perspectiva propuesta por Chesbrough (2006) de innovación abierta, que define como el uso de entradas y salidas intencionales de conocimiento para acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la misma, respectivamente. Este paradigma asume que las empresas pueden y deben utilizar ideas externas, así como ideas internas, y caminos internos y externos al mercado, a medida que buscan avanzar en su tecnología.

Figura 2: Paradigma de innovación abierta



Adaptado de Chesbrough (2015).

Como se muestra en la Figura 2, Chesbrough (2015) sostiene que las innovaciones pueden provenir tanto de bases tecnológicas internas como externas. Asimismo, estas pueden salir en distintas partes del proceso y de formas distintas. De igual forma, existen distintos medios, por ejemplo, licencias y *spin-offs* tecnológicos, para llegar a un determinado mercado, ya sea el actual, uno nuevo, o uno perteneciente a otras organizaciones. Además, Chesbrough (2015) menciona que este modelo tiene la capacidad de expresar características inusuales a las que el modelo cerrado o tradicional no puede dar explicación.

El proceso de IA, según Openbasque (2012), puede ser visto a partir de dos perspectivas: el proceso hacia la IA y las prácticas de IA. Por un lado, en cuanto a la primera perspectiva, esta hace referencia al proceso mediante el cual una organización se adapta a la IA a partir de fases y pautas necesarias para poder evolucionar de un modelo previo, usualmente de un modelo de IC a un modelo de IA. Por otro lado, en relación a la segunda perspectiva, las prácticas de IA hacen referencia a cómo es que se aplicará la IA, es decir, qué actores estarán involucrados, cuáles serán los objetivos, cuándo se realizarán, cuánto tiempo durará la colaboración, entre otros factores relevantes.

En la actualidad, se han ido creando variaciones del modelo de IA en cuanto a cómo implementarla, fases que debe de tener, qué etapas debe utilizarse, metodologías, herramientas, etc. (Pavón, Hernández, Jiménez, Suarez & Sánchez, 2015). Estos autores, mediante un análisis, plantean

que la estructura más común de generar IA son las redes de colaboración. Estas redes pueden ser intraorganizacional e interorganizacional. La primera se refiere a “la participación de los trabajadores internos en el proceso de innovación de la organización” (Openbasque, 2012, p. 53). Mientras que la segunda, hace referencia a una colaboración con organizaciones externas (Openbasque, 2012).

La conceptualización de la innovación como forma de mejorar los resultados organizacionales nos permite entender su relevancia dentro de una organización, de la misma forma, Zott & Amit (2010) agregan que la mejor forma de encontrar una ventaja competitiva sostenible es a través de la innovación en el modelo de negocio. En el acápite siguiente se desarrollarán a fondo los conceptos relacionados con el modelo de negocio y cómo la innovación influye en el mismo. De igual forma, cómo las distintas variaciones de la innovación calzan con distintos modelos de negocio.

2. Modelo de negocio

Una empresa tiene como fin la creación de valor, para esto, emplea un modelo de negocio que pueda generar y brindar a sus segmentos de clientes este valor. Asimismo, una empresa decide estratégicamente como estructurará las actividades que permitan la creación de valor. En esta parte de la investigación, se realizará una definición del modelo de negocio, la cadena de valor y, finalmente, cómo se genera valor para cada uno de los *stakeholders*.

2.1. Definición de Modelo de negocio

En la última década, en el mundo tanto académico como profesional ha existido un incremento acerca del concepto de modelo de negocio. A pesar de que todas las empresas tienen un modelo de negocio articuladas formalmente o no (Chesbrough, 2007), aún existe confusión acerca de qué es exactamente un modelo de negocio y cómo este funciona. Para poder comprender mejor este concepto, se ha realizado una revisión de las principales definiciones.

Magretta (2002) nos brinda la siguiente definición: “un modelo de negocio brinda una historia lógica explicando quienes son los consumidores, cuáles son sus necesidades y como una organización gana dinero brindándoles valor” (p. 4). Asimismo, Santos, Spector y Van der Heyden (2009) mencionan que un modelo de negocio es una configuración de actividades realizada por la organización las cuales están diseñadas para crear valor en la producción y entrega de un producto/servicio.

Por otro lado, para Osterwalder & Pigneur (2010) un modelo de negocio tiene como fin crear, brindar y capturar valor. Asimismo, estos autores mencionan que este concepto brinda soporte a la estrategia de la organización debido a que tiene un impacto en la configuración de las estructuras y

los procesos. Además, mencionan que este concepto es parte fundamental de la estrategia (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Otra definición es brindada por Voelpel, Leibold, Tekie y von Krogh (2005):

The particular business concept (or way of doing business) as reflected by the business's core value proposition(s) for customers; its configured value network(s) to provide that value, consisting of own strategic capabilities as well as other (e.g. outsourced/allianced) value networks and capabilities; and its leadership and governance enabling capabilities to continually sustain and reinvent itself and satisfy the multiple objectives of its various stakeholders (including shareholders). (Voelpel et. al, 2005, pp. 261- 262)

Estos autores señalan que un modelo de negocio refleja cuál es el valor brindado hacia los clientes, además, de mencionar que para la creación de valor se debe configurar una red que consiste en articular las capacidades estratégicas de la organización como también puede configurarse con las capacidades de otras organizaciones.

Asimismo, Chesbrough (2007) menciona que las dos principales funcionalidades de un modelo de negocio son la creación de valor y la captura de valor. La primera funcionalidad, está referida a las actividades que permiten satisfacer al consumidor final creando, de esta manera, valor hacia el consumidor. Y la segunda, el modelo de negocio captura una porción del valor a través de esas actividades configuradas por la empresa.

Heilbron & Casadesus-Masanel (2015) plantean que el modelo de negocio posee dos aspectos claves. El primero, es la constitución interna que está relacionada con la capacidad productiva y la fuerza laboral que esta presenta. Mientras que el segundo aspecto, es la alineación externa relacionada a cómo la empresa se relaciona con otros actores existentes en el entorno. Estos autores mencionan que estos dos aspectos claves permiten a una empresa poder generar y capturar valor.

Las definiciones mencionadas consideran que el modelo de negocio permite generar y capturar una propuesta de valor que se diferencia de otras organizaciones (Quispe, 2017) a través de la configuración de una serie de actividades estratégicamente estructuradas las cuales involucran las capacidades de la organización y la interacción de otros actores. A pesar de tener un mejor entendimiento acerca del modelo de negocio, es relevante para esta investigación poder comprender más a profundidad qué es valor y cómo se genera.

2.2. La generación de valor

El fin de cualquier empresa del rubro privado es poder generar valor económico, para poder comprender a que se refiere exactamente se debe definir. Michael Porter (1985) define al valor económico como el monto por el cual los compradores están dispuestos a pagar por el bien o servicio, además, añade que este valor será sostenible si el costo de crear este valor es menor a dicho monto.

Como se ha visto con anterioridad, el modelo de negocio tiene como propósito generar y capturar valor económico a través de un conjunto de actividades. En esta parte, se presentará el modelo o lógica de cómo generar valor denominado cadena de valor y, por otro lado, la creación de valor hacia los diferentes *stakeholders*.

2.2.1. Cadena de valor

Según Tarziján (2013), la organización se desagrega en actividades estratégicas, las cuales se comportan como eslabones que permiten explicar cómo la empresa crea el margen de utilidad. El principal objetivo es identificar las potenciales ventajas competitivas y cómo logran distinguirse con los competidores. La cadena de valor separa las actividades que realiza la empresa en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de apoyo (ver Figura 3).

Figura 3: La Cadena de Valor Genérica de Michael Porter



Fuente: Tarziján (2013).

Las actividades primarias son las que intervienen directamente en la generación de valor de la empresa. Cabe resaltar que algunas de estas actividades se pueden tercerizar dependiendo de la organización. Por otro lado, las actividades de apoyo permiten desarrollar y sostener las actividades primarias de la mejor forma posible (Tarziján, 2013). De este modo, tanto las actividades primarias como secundarias generan una secuencia estructurada y ordenada que permite la generación de valor.

Asimismo, es importante destacar que un elemento básico que se encuentra en cualquier cadena de valor es el margen, el cual es la diferencia entre el valor total y los costos incurridos por la organización (Quintero & Sánchez, 2006).

Existen dos principales factores que pueden afectar a la cadena de valor: los generadores de valor y los costos de valor. Por un lado, los primeros están relacionados con causas estructurales de costos en una organización y pueden ser: economías de escala, vinculación entre actividades, grados de integración, etc. Mientras que, por otro lado, los segundos factores, son los causantes de cómo las actividades pueden ser únicas dentro la organización; algunos ejemplos, son las políticas empresariales, la ubicación, etc (Porter, 1986 citado en Quintero & Sánchez, 2006).

De esta manera, la cadena de valor es un modelo teórico que describe cómo las organizaciones pueden desagregar sus procesos en los grupos de actividades primarias y secundarias dependiendo del caso, además, la cadena de valor enfatiza cómo estas actividades se interrelacionan entre sí para poder generar valor.

2.2.2. Generación de valor para los stakeholders

Originalmente, los modelos de negocio tenían como propósito generar valor solo a los inversionistas y accionistas. Sin embargo, según Acuña (2012), la introducción de la teoría de los *stakeholders* o grupos de interés supone que existen otros grupos con los que la organización tiene una relación y que estos pueden influir en el funcionamiento de la organización. Esta teoría analiza la parte interna y externa de la organización, y expande el panorama de cómo se puede crear valor a través de una estructura estratégica de creación de valor. Los diferentes *stakeholders* se desagregan en los siguientes tres grupos: los accionistas, los clientes, y la sociedad y empleados.

Para el primer grupo, los accionistas, buscan la rentabilidad mínima exigida al final de la evaluación financiera. La mejor herramienta para poder evaluar la creación de valor es el ROE o el retorno de capital. Generalmente se busca que este retorno sea sostenible en el tiempo (López, 2017).

El segundo grupo de interés son los clientes, lo que se debe buscar es poder satisfacer las necesidades de los clientes tanto a corto, mediano y largo plazo. Los modelos de negocio deben ser capaces de poder determinar aquellas necesidades que le interesen al cliente debido a que el cliente es el centro del negocio (López, 2017).

Respecto al último grupo de interés, es decir, la sociedad y los empleados, los modelos de negocio deben poder establecer y priorizar las necesidades que tienen los colaboradores para superar las expectativas de esto. Además, respecto a la sociedad se debe poder configurar a la organización

para tener un compromiso en la participación tanto público como privada teniendo una conducta ética (López, 2017).

Como se ha establecido, la generación de valor económico es fundamental para cualquier organización privada, asimismo, esta se da a partir de actividades estratégicas que componen la cadena de valor de cada organización con el objetivo de ofrecer valor a las distintas partes interesadas de una organización o *stakeholders*. No obstante, existen distintas formas de crear y capturar valor debido a que las organizaciones poseen distintos modelos de negocio. Dicho esto, en el siguiente acápite se realizará una clasificación de los modelos de negocio existentes en el entorno.

2.3. Las clasificaciones de los modelos de negocio

La forma en que las organizaciones crean y captan valor tanto para sí mismas como para sus partes interesadas es diversa, debido al entorno dinámico en el que las mismas se desenvuelven, por lo cual la variedad de modelos de negocio es amplia. En este acápite se presentarán distintas clasificaciones de modelos de negocio.

Si bien diversos autores han determinado distintas clasificaciones para los modelos de negocio existentes, se debe tomar en cuenta el contexto en el que se desarrollan las organizaciones y cómo desean crear y capturar valor. Por ende, para la presente investigación se expondrán las clasificaciones presentadas por Wheelen, Hunger y Sánchez (2007), Osterwalder & Pigneur (2010), y Deloitte (2014).

En primer lugar, Wheelen, Hunger y Sánchez (2007) proporcionan una clasificación amplia compuesta por 11 modelos de negocio los cuales muestran las distintas formas en que una organización genera ingresos que permitan compensar o superar los costos y gastos a través de la venta de un bien o servicio. Asimismo, afirman que para comprender el funcionamiento de los modelos de negocio que exponen es necesario entender en qué parte de la cadena valor es que una organización obtiene sus ganancias.

En segundo lugar, Osterwalder & Pigneur (2010) proponen una clasificación a través de la cual muestran que los modelos de negocio se ciñen a patrones basados en conceptos empresariales y formados a partir de sus similitudes: desagregación, larga cola (*long tail*), plataforma multilateral, GRATIS y modelo de negocio abierto.

Finalmente, Deloitte (2014) ofrecen una clasificación simplificada en 4 modelos a partir de la forma en que las organizaciones crean valor, independientemente, de su industria o función, y que, a su vez, cada uno corresponde a un cambio en la tecnología y la estructura de activos (ver Tabla 2).

Tabla 2: Clasificación de modelos de negocio

Autores	Clasificación de modelos de negocio	Definición
Wheelen, Hunger y Sánchez (2007)	Modelo de soluciones para clientes	La organización no vende productos sino soluciones para mejorar las operaciones de otras organizaciones.
	Sistema de pirámide de beneficios	Este modelo ofrece en el punto de entrada precios bajos y márgenes reducidos y conforme asciende ambos aspectos se elevan.
	Sistema de multicomponentes/modelo de base instalada	El producto es en sí mismo un sistema en el cual un componente proporciona la mayor parte de los beneficios.
	Modelo publicitario	Ofrece su producto básico de forma gratuita para beneficiarse con publicidad.
	Modelo de tablero de control	Las empresas son intermediarios entre diversos vendedores con distintos compradores
	Modelo de tiempo	El primero en comercializar un tipo de innovación permite el éxito.
	Modelo de eficiencia	Una organización espera a que un producto se asiente en el mercado con un precio y margen bajos para recién entrar.
	Modelo de éxito	La alta inversión se da en pocos productos con potencial de ganancias altas.
	Modelo del multiplicador de beneficios	Una organización busca desarrollar un concepto para hacer dinero por sí mismo.
	Modelo emprendedor	Una organización ofrece productos o servicios especializados a nichos de mercado.
	Modelo estándar de facto	Una empresa ofrece productos gratis a un precio bajo con el fin de saturar el mercado y ser el estándar en el mercado.
Osterwalder & Pigneur (2010)	Modelos de negocio de larga cola (<i>long tail</i>)	La empresa vende grandes cantidades de productos especializados los cuales por separado tienen un volumen de ventas relativamente bajo.
	Plataformas multilaterales	Permite la interacción entre diferentes grupos de clientes interdependientes al reunirlos.

Tabla 2: Clasificación de modelos de negocio (continuación)

Autores	Clasificación de modelos de negocio	Definición
Osterwalder & Pigneur (2010)	Modelo de negocio Gratis	Una parte del mercado al que se dirigen financia los productos o servicios ofrecidos gratuitamente a otra parte del mismo.
	Modelos de negocio abiertos	La empresa utiliza la colaboración sistemática con socios externos para crear y captar valor.
Deloitte (2014)	Creadores de bienes (<i>assets builders</i>)	Estas empresas construyen, desarrollan y arriendan activos físicos para fabricar, comercializar, distribuir y vender cosas físicas.
	Proveedores de servicios (<i>service providers</i>)	Estas empresas contratan empleados que brindan servicios a los clientes o producen horas facturables por las que cobran
	Creadores de tecnología (<i>technology creators</i>)	Estas empresas desarrollan y venden propiedad intelectual como software, análisis, productos farmacéuticos y biotecnología.
	Red de orquestadores (<i>network orchestrators</i>)	Estas empresas crean una red de pares en la que los participantes interactúan y comparten la creación de valor.

Adaptado de: Wheelen, Hunger y Sánchez (2007), Osterwalder & Pigneur (2010)

A partir de las distintas clasificaciones propuestas tanto por Wheelen, Hunger y Sánchez (2007), Osterwalder & Pigneur (2010) y Deloitte (2014), los modelos más tradicionales están enfocados en ofrecer bienes y servicios a sus distintos clientes. Sin embargo, existen modelos más novedosos los cuales buscan satisfacer las necesidades de sus clientes a partir de una atención mayor a sus necesidades. Asimismo, las tres clasificaciones desarrolladas en la Tabla 2 hacen énfasis en que la generación de valor no es únicamente para la organización, sino, también, para sus *stakeholders*, o partes interesadas con las cuales interactúa la organización. Sin embargo, los modelos presentados no toman en cuenta que diversas organizaciones puedan poseer activos, tanto intangibles como tangibles, que puedan aumentar la generación de valor conjunta.

El modelo de negocio abierto o también denominado *Open Business Model* (OBM), rompe con el tradicional modelo de negocio en el cual la organización debe realizar sus actividades de manera solitaria; dado que, en el OBM la organización se asocia a otras organizaciones para generar y capturar valor conjunto. En el siguiente acápite se profundizará con mayor detalle el OBM con el fin de obtener una definición más precisa y ahondar en los factores que influyen en el mismo.

2.4. El Open Business Model

El OBM fue introducido por Chesbrough en el año 2006 en su libro *Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape*. Esta definición se puede dividir semánticamente en las siguientes dos partes: modelo de negocio y modelo de negocio abierto. En cuanto al primer término, en el acápite anterior se ha visto que tiene como fin crear, entregar y capturar valor. Asimismo, en relación con el término modelo de negocio abierto Weiblen (2014) afirma que este se refiere a los límites de la organización y su colaboración con agentes externos, ya sean organizaciones, comunidades o clientes. En otras palabras, al combinar ambos términos el modelo de negocios abierto involucra operar más allá de los límites de la organización.

Si bien la definición de la terminología facilita la comprensión de este modelo, diversas investigaciones han sido realizadas en relación con el mismo, por lo cual en los siguientes párrafos se expondrán distintas características propuestas por referentes principales de este modelo, entre ellos Chesbrough (2006), Osterwalder & Pigneur (2010), Cheng (2011), Purdy, Robinson & Wei (2012), y Chu & Chen (2011).

Chesbrough (2006) destaca que un modelo de negocio abierto permite que una organización sea más efectiva tanto en la creación de valor como en la captura del mismo, dado que este ayuda a crear valor al aprovechar la inclusión de una variedad amplia de conceptos externos. Además, permite una mayor captura de valor mediante el uso de un activo, recurso o posición clave no solo en el negocio de la empresa, sino también en los negocios de otras empresas.

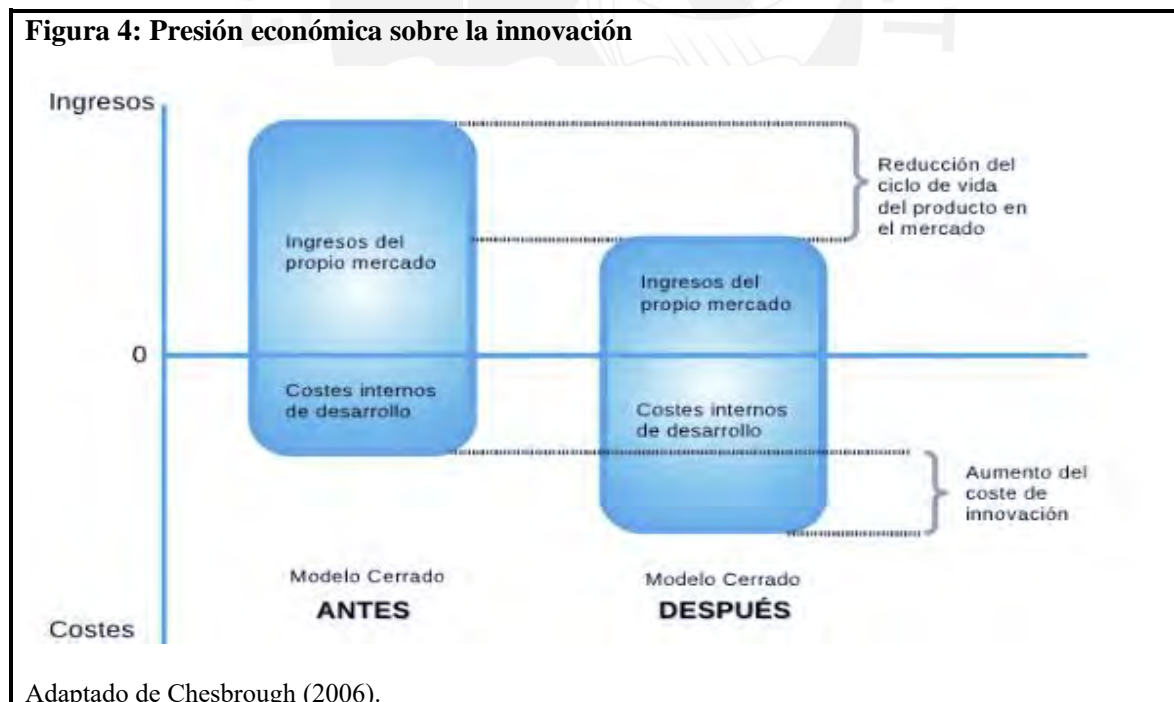
Asimismo, se hace énfasis en que los límites o fronteras de las organizaciones con las partes interesadas, entre ellos, clientes, proveedores, trabajadores, innovadores y gerentes, son mucho más permeables y configurables, lo cual de cierta forma implique salir de la zona de confort en cuanto a la gestión de relaciones, debido a la mayor complejidad generada (Purdy, Robinson & Wei, 2012). Sin embargo, Chu & Chen (2011) mencionan que este cambio en las relaciones genera que dichas partes interesadas se conviertan en socios comerciales, dado que tanto los riesgos como las recompensas son compartidos, por lo cual un diseño colaborativo es capaz de mejorar la competitividad de todas las empresas que lo integran frente a competidores más grandes, que hacen todo por su cuenta. Asimismo, este autor menciona que, a partir de los cambios suscitados en los mercados como consecuencia de la globalización, la forma de realizar las cosas está cambiando y la división encargada de realizar actividades innovadoras se ha convertido en la clave del éxito futuro de una organización, por lo que esta área se encuentra íntimamente relacionada con el modelo de

negocio y se encuentra, también experimentando modificaciones para ser acelerada y adaptarse al entorno de forma efectiva.

En una comparación respecto a los modelos de negocio abiertos y cerrados, Sandulli & Chesbrough (2009) sostienen que los modelos de negocio abiertos son desarrollados por organizaciones dispuestas al cambio, debido a que la naturaleza de este modelo implica la integración de recursos externos lo que permite una generación de valor e innovación mayor, mientras que los modelos de negocio cerrados encuentran cada vez más dificultades y limitaciones a la hora de ir más allá de los recursos que poseen para poder generar y capturar valor. Es así que la razón por la cual las empresas empiezan a adoptar modelos de negocio abiertos se debe a la necesidad de acelerar la creación de valor (Sandulli & Chesbrough, 2009); por consiguiente, como se ha mencionado antes, la innovación es vital.

Asimismo, dos fuerzas específicas en la economía de la innovación están obligando a las empresas a abrir su proceso de innovación: el aumento de los costos del desarrollo tecnológico y el acortamiento de los ciclos de vida del producto. Ambas fuerzas permiten que la inversión en I + D bajo el modelo cerrado de innovación sea cada vez más difícil de sostener.

Figura 4: Presión económica sobre la innovación



La combinación de costos de desarrollo crecientes y ventanas de mercado acortadas comprime la economía de invertir en innovación, lo que reduce la capacidad de la empresa para

obtener un rendimiento satisfactorio de su inversión en innovación. La Figura 4 muestra que el modelo cerrado anterior esperaba ingresos muy superiores a los costos de desarrollo. Sin embargo, a medida que los costos de desarrollo se agudizan y la vida útil de los productos en el mercado se acorta, el resultado neto es que al modelo cerrado posterior le resulta más difícil justificar la inversión en innovación.

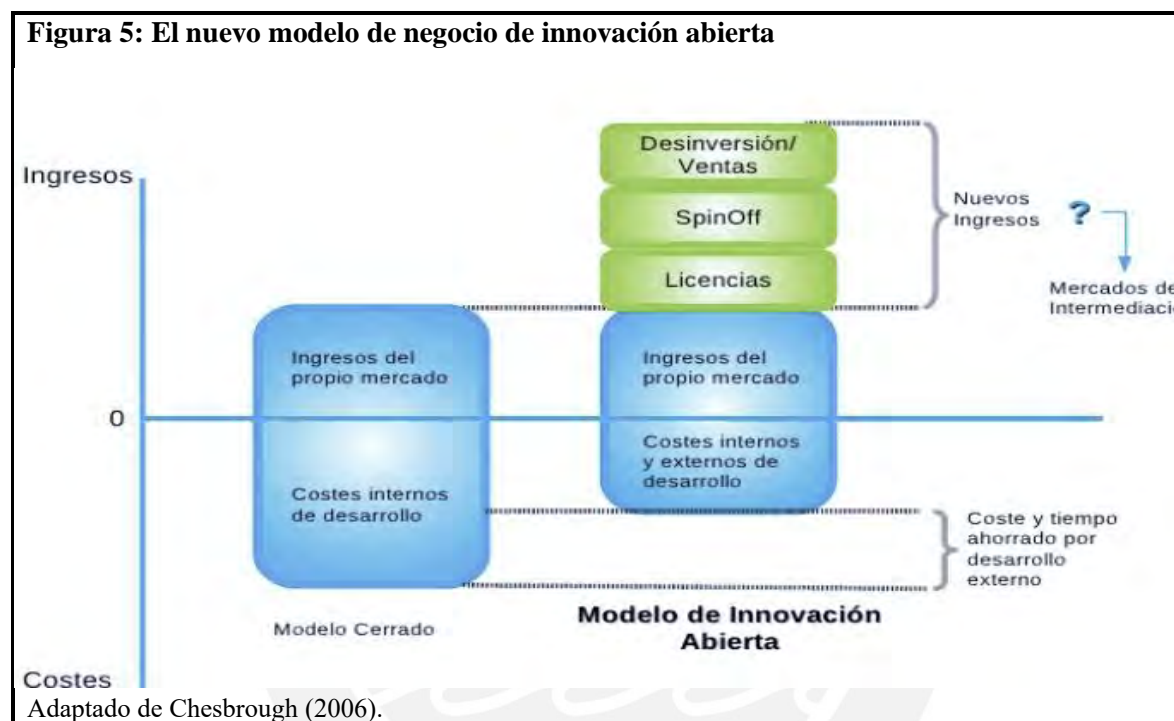
Como se ha mencionado en los acápites anteriores, el modelo de innovación se está transformando en un modelo cada vez más abierto gracias a una división e incremento del trabajo. Una empresa desarrolla una idea nueva pero no necesariamente la lleva al mercado. En cambio, la empresa decide asociarse o vender la idea a otra parte que la comercializa (Chesbrough, 2007). Asimismo, según Chesbrough (2006), el *open business model* (OBM) está estrechamente relacionado con el concepto de innovación abierta, la cual, a su vez, posee una definición altamente similar a la conceptualización del OBM, dado que implica el uso de entradas y salidas intencionales de conocimiento para acelerar innovación y ampliar los mercados para el uso externo de la innovación, respectivamente. Es un término genérico que captura recientes fenómenos como la comercialización de la propiedad intelectual, la integración de usuarios y clientes, y procesos de I+D colaborativos (Gassmann, Enkel & Chesbrough, 2010 citado en Weiblen, 2014).

De este modo, para que las empresas aprovechen al máximo las oportunidades que ofrece la innovación abierta, estas deben desarrollar modelos de negocio abiertos mediante la búsqueda y explotación de ideas externas permitiendo que fluyan tecnologías internas no utilizadas hacia el exterior, donde otras empresas pueden desbloquear su potencial económico latente (Chesbrough, 2006 y 2007).

El modelo de negocio de innovación abierta aborda las fuerzas que generan presiones económicas sobre la innovación mencionadas en párrafos anteriores, pues ataca el lado de los costos del problema al aprovechar los recursos externos de I+D para ahorrar tiempo y dinero en el proceso de innovación, y, también ataca el lado de los ciclos al licenciar o usar ideas externas (Chesbrough, 2007).

Asimismo, como se ve en la Figura 5 ataca el lado de los ingresos al ampliar el número de mercados abordables por la innovación, es decir, ya no se limita a los mercados a los que sirve directamente. En este modelo se muestra la interacción del ahorro de tiempo y costo apalancado combinado con nuevas oportunidades de ingresos. Ahora participa en otros segmentos a través de ingresos por licencias, empresas conjuntas, escisiones u otros medios. Estas diferentes áreas de

ingresos generan más ingresos generales a partir de la innovación. Mientras tanto, los costos de desarrollo de la innovación se reducen mediante un mayor uso de tecnología externa en el propio proceso de I + D de la empresa permitiendo que se ahorre dinero y tiempo. El resultado del modelo es que la innovación vuelve a ser económicamente atractiva, incluso en un mundo de ciclos de vida de productos más cortos (Chesbrough, 2006).



Para que la implementación de este modelo de negocio se realice efectivamente se deben considerar los factores que influyen en el mismo y cómo estos permiten generar valor. En el siguiente acápite se desarrollan los mismos, así como las variables implicadas en cada uno.

2.4.1. Factores que influyen en el OBM

El concepto del *Open Business Model* no es tan claro en la literatura revisada. No obstante, Mejía-Trejo (2017) analiza una gran cantidad de autores y los componentes que estos desarrollan acerca del *Open Business Model*. Como resultado, propone que este modelo se ve influenciado por cinco factores: administración del modelo de negocio, estrategia, tecnología, nuevos emprendimientos y la orientación hacia la innovación abierta. La finalidad de este apartado es profundizar en dichos factores, así como en las variables independientes de cada uno (ver Tabla 3). Cabe resaltar que cada uno de los factores incluye la variable de desempeño enfocada en el factor en particular.

Tabla 3: Factores que determinan el Open Business Model

Factores	Variables de análisis
Administración del modelo de negocio	Segmentación de mercado
	Propuesta de valor
	Gestión de la relación con el cliente
	Canales- Plataformas
	Ingresos por PI
	Recursos clave
	Actividades clave
	Asociaciones
	Estructura de costos
Estrategia	Desempeño
	Estrategias de OBM
	Estrategias de PI
Tecnología	Desempeño
	Tecnología basada en el mercado
	Tecnología basada en las políticas de la organización
Nuevos emprendimientos	Desempeño
	Derechos de propiedad intelectual
	<i>Lean start-up</i>
Orientación hacia la innovación abierta	Desempeño
	Orientación de OBM
	Gobernanza
	Desempeño

Adaptado de Mejía-Trejo (2017)

El primer factor por describir es la administración del modelo de negocio, el cual se desarrolla a partir de la definición de Osterwalder & Pigneur (2010) que menciona que un modelo de negocio tiene como razón fundamental crear, entregar y capturar valor. Es así que, este modelo se divide en 9 variables: segmentación de mercado, propuesta de valor, canales-plataformas, gestión de la relación con el cliente, ingresos por PI, recursos clave, actividades clave, asociaciones y estructura de costos (Mejía-Trejo, 2017; Osterwalder & Pigneur, 2010).

En primer lugar, la segmentación de mercado es dividir a un grupo de clientes según sus necesidades, los canales de distribución para llegar a ellos, tipos de relación con la empresa, rentabilidad del cliente. En segundo lugar, la propuesta de valor es el conjunto de productos o servicios ofrecidos por las organizaciones para solucionar problemas específicos o necesidades y que son apreciados por los clientes. En tercer lugar, los canales son modos de comunicarse con diferentes

segmentos de mercado para entregarles una propuesta de valor. En cuarto lugar, las relaciones con los clientes se describen como las diferentes relaciones que la empresa establece con segmentos específicos. La siguiente variable es la fuente de ingresos por PI que se refiere a como la empresa genera los flujos de caja con los diversos segmentos de clientes. Luego, los recursos clave relacionados a activos indispensables para que el modelo de negocio funcione; estos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Respecto a las actividades clave, estas son las acciones más importantes que debe realizar la empresa para que el modelo de negocio sea exitoso. La siguiente variable son las asociaciones, las cuales se refieren a los proveedores y/o socios que aportan al funcionamiento del modelo de negocio. Por último, la variable estructura de costos es escrita como la configuración de todos los costos que incurre el modelo de negocio (Mejía-Trejo, 2017; Osterwalder & Pigneur, 2010).

Para poder identificar cada uno de los elementos del modelo de negocio se recomienda realizar las siguientes preguntas:

- Segmentación de mercado: ¿para quién estamos creando valor?, ¿quiénes son nuestros clientes más importantes?
- Propuesta de valor: ¿qué valor ofrecemos al cliente?, ¿cuál de los problemas de nuestros clientes estamos ayudando a resolver?, ¿qué necesidades de los clientes estamos satisfaciendo?, ¿qué paquetes de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de clientes?
- Gestión de la relación con el cliente: ¿a través de qué canales quieren llegar nuestros segmentos de clientes?, ¿cómo los estamos llegando ahora?, ¿cómo están integrados nuestros canales?, ¿cuáles funcionan mejor?, ¿cuáles son más rentables?, ¿cómo los integramos con las rutinas de los clientes?
- Canales-Plataformas: ¿a través de qué canales quieren llegar nuestros segmentos de clientes?, ¿cómo los estamos alcanzando ahora?, ¿cómo se integran nuestros canales? ¿cuáles funcionan mejor?, ¿cuáles son más rentables?, ¿cómo los estamos integrando con las rutinas del cliente?
- Ingresos por PI: ¿por qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?, ¿por qué pagan actualmente?, ¿cómo están pagando actualmente?, ¿cómo preferirían pagar?, ¿cuánto contribuye cada PI a los ingresos totales?

- Recursos clave: ¿qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, nuestros canales de distribución, las relaciones con los clientes, flujos de ingresos?
- Actividades clave: ¿qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor?, ¿nuestros canales de distribución, relaciones con los clientes, flujos de ingresos?
- Asociaciones: representar la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione. Las empresas forjan alianzas por muchas razones, y las alianzas se están convirtiendo en la piedra angular de muchos modelos de negocio.
- Estructura de costos: ¿quiénes son nuestros socios clave?, ¿quiénes son nuestros proveedores clave?, ¿qué recursos clave estamos adquiriendo de los socios?, ¿qué actividades clave realizan los socios?

Por otro lado, la estrategia como segundo factor hace referencia a que esta debe coincidir con el tipo de modelo de negocio, en este caso modelo abierto; de esta manera, este se convierte en un antecedente relevante para el desempeño de la innovación abierta, dado que la esencia de un modelo de negocio está en definir la manera en que la empresa ofrece valor a los clientes, atrae a los clientes a pagar por valor y convierte esos pagos en ganancias (Teece, 2010). Existen dos tipos de estrategias que se debe tomar en cuenta en un OBM, por un lado, están las estrategias de OBM y, por otro lado, están las estrategias de propiedad intelectual (PI) (Mejía-Trejo, 2017).

- Estrategias de OBM: innovación basada en el mercado, innovación basada en la multitud, innovaciones colaborativas, innovación basada en redes (Saebi & Foss, 2013, citado en Mejía-Trejo, 2017).
- Estrategias de propiedad intelectual (PI): estas deben proteger el secreto de los procesos vitales de la empresa (OCDE, 2008, citado en Mejía-Trejo, 2017).

La tecnología es uno de los factores más importantes en el OBM, dado que es un activo que utilizan las empresas, como: concesión de licencias de tecnología, concesión de licencias de tecnología y concesión de licencias de tecnología externa (Chesbrough & Kardon – Crowter, 2006, citado en Mejía-Trejo, 2017). Estos tipos de tecnología pueden agruparse según el origen de resultados en las siguientes variables:

- Tecnología basada en el mercado: Cómo la tecnología es creada por las capacidades y recursos de la propia firma, o cómo la firma usa sus propias capacidades para hacer alianzas

para obtener tecnología externa y el hecho de apuntar al mercado propio u otros mercados, representan el núcleo de la innovación abierta en esta materia.

- Tecnología basada en las políticas de la organización: Las empresas reconocen que no todas las buenas ideas provendrán de dentro de la organización y que no todas las buenas ideas creadas dentro de la organización pueden comercializarse internamente con éxito.

En cuanto a los nuevos emprendimientos logrados con éxito son considerados como un buen indicador de cualquier OBM, como el *spin-in*, *spin-out* y *spin-off* en un período determinado (Mejía-Trejo, 2017). El factor de nuevos emprendimientos se bifurca en las siguientes dos variables:

- Derechos de propiedad intelectual: respaldado por las actividades, políticas, procesos, etc. involucrados en la firma para crear patentes, marcas registradas y derechos de autor.
- *Lean start-up*: Es un término que reúne los principios de desarrollo de clientes, metodologías ágiles y prácticas lean.

Finalmente, la orientación hacia la innovación es, también, uno de los factores más importantes de este modelo conceptual, porque es aquí donde los ejecutivos pueden decidir el inicio con el OBM y el rumbo de la firma o el proceso de *open innovation* (OIN) o innovación abierta (IA) (Mejía-Trejo, 2017). Este factor tiene el siguientes variables: Orientación de OBM y Gobernanza. Respecto a la primera, es categorizada como exploración del conocimiento, retención del conocimiento y explotación del conocimiento (Lichtenthaler, 2009, citado en Mejía-Trejo, 2017). Y la segunda variable, la gobernanza que es el modo en como los participantes se relacionan y toman decisiones. Esta última variable es importante porque los participantes en el proceso OBM pueden pertenecer a organizaciones con diferentes estructuras y objetivos (Mejía-Trejo, 2017).

Como se ha visto hasta este punto, el modelo de negocio de una organización tiene como principal objetivo la creación y captura de valor, sin embargo, también, debe tomarse en cuenta los diferentes grupos de interés para que un modelo de negocio sea sostenible a lo largo del tiempo (Osterwalder & Pigneur, 2010; López, 2017). Además, los modelos de negocios pueden configurarse en actividades primarias y secundarias para poder generar el valor y poder obtener un margen económico (Porter, 1985). Por otro lado, existen diferentes clasificaciones para los modelos de negocio en la actualidad, en los cuales, se resalta el OBM debido a que rompe el paradigma tradicional de generación de valor por parte de una organización en solitario. Este nuevo modelo de negocios presenta ambigüedades y no está claro en cuanto a qué factores están incluidos. Mejía-Trejo (2017),

mediante un análisis de las principales perspectivas y definiciones, propone un nuevo modelo con diversos factores y sus respectivas variables como: la administración del modelo de negocio, estrategia, tecnología, nuevos emprendimientos y la orientación hacia la innovación abierta. No obstante, para el desarrollo de esta investigación se debe poder comprender y clasificar los modelos en el sector bancario, por ende, en el siguiente apartado se desarrolla estos conceptos.

3. Sistema financiero

En esta parte de la investigación, primero, se definirá al sector financiero, luego, se detallará una clasificación de este y, posteriormente, se explicará a la banca privada, uno de los actores principales de esta investigación.

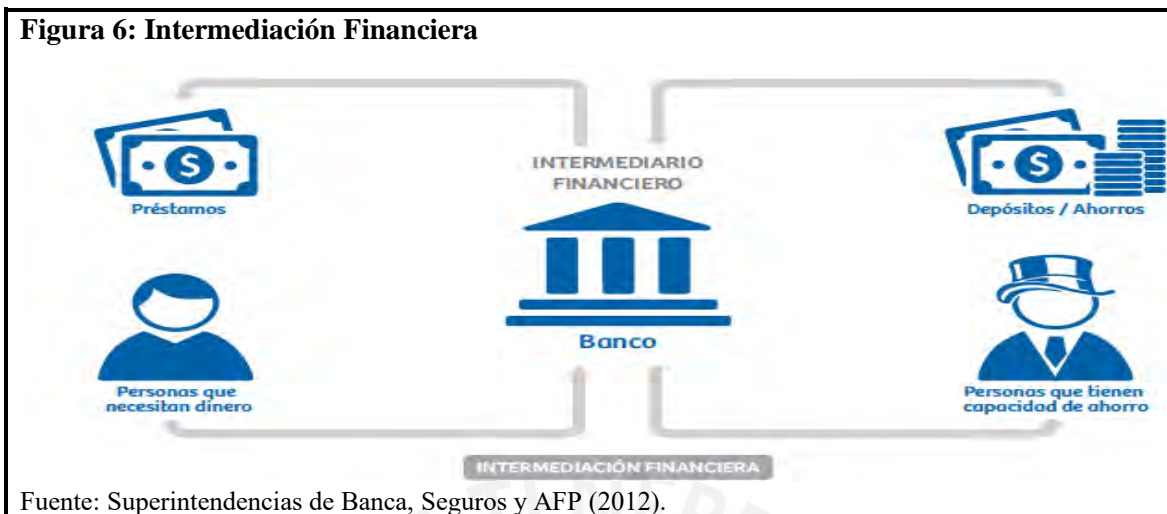
3.1. Definición

La Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) (2017) define al sector financiero como el grupo de organizaciones tanto públicas como privadas a través de las cuales los distintos actores económicos de un país negocian los recursos financieros captados, administrados y regulados. Es así que denominan a este proceso como intermediación financiera.

Como se ve en la Figura 6, este proceso es realizado por intermediarios financieros autorizados a recibir y captar excedentes de distintos actores, ya sean personas, empresas e instituciones, a través de distintas modalidades, por ejemplo, depósitos y ahorros. Asimismo, el sistema financiero cumple el rol de posibilitar el traslado de estos recursos a personas u organizaciones que necesitan de los mismos, como también al Estado.

De igual forma, Schinasi (2005) en un estudio para el Fondo Monetario Internacional afirma que este sistema no es estático, sino que el dinamismo y transformación constante son variables inherentes. Asimismo, este hace énfasis en que la relevancia de este sector radica en que “un sistema financiero sano estimula la acumulación de riqueza por parte de las personas, las empresas y los gobiernos, requisito básico para que una sociedad se desarrolle y crezca, y afronte los acontecimientos adversos” (p. 18).

Figura 6: Intermediación Financiera



3.2. Clasificación del sistema financiero

La SBS (2017) afirma que el sistema de intermediación financiera se bifurca en dos axiomas: el sistema bancario y el sistema no bancario. Por un lado, el sistema bancario posee un negocio que “consiste en recibir dinero del público en depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual, y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras fuentes de financiación en conceder créditos en las diversas modalidades” (SBS, 2017, p.43). Por otro lado, el sistema no bancario es el “conjunto de instituciones financieras no clasificadas como bancos y que participan en la captación y canalización de recursos” (SBS, 2017, p.45). El desarrollo de esta investigación se centrará únicamente en el sistema bancario debido a la relevancia que posee en la provisión de servicios financieros, la cual a su vez tiene una relación directamente proporcional con el crecimiento económico (PWC, 2013). Además, Pollack y García (2004) señalan que el desarrollo de este sistema permite una reducción del costo del capital y contribuye en la asignación de recursos.

Dentro del sistema bancario existen distintos tipos de organizaciones, los cuales de forma simplificada se resumen a la banca privada y la banca nacional. Por un lado, la banca privada es denominada comercial o de primer piso y cuenta con distintos instrumentos de captación y canalización de fondos, dado que usan el ahorro de ciertos individuos como medios para la inversión de otros; mientras que la banca pública, posee diferentes funciones según el objetivo por el cual han sido creadas (SBS, 2017). Esta investigación está enfocada en la banca privada debido a que este estimula el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI), pues su propósito es reducir costos, minimizar asimetrías y fricciones existentes en los distintos mercados con el fin de aumentar la

rentabilidad, disminuir la incertidumbre e influir de forma positiva en la toma de decisiones de ahorro e inversión (Banco Central de Reserva del Perú, 2006).

Sin embargo, la banca privada posee una limitación principal que es la falta de capacidad para innovar (Tornjanski, Marinković, Săvoiu, & Čudanov, 2015), en donde la gestión de la innovación es crucial para la supervivencia de un organización, por este motivo, es necesario tener un modelo que pueda ser viable y satisfaga las necesidades tanto de los clientes como los objetivos de la organización. En el siguiente acápite, se profundizará y desarrollará los conceptos necesarios acerca de este concepto.

3.3. Modelos de negocios bancarios tradicionales

La banca tradicional es un negocio integrado a través del cual las organizaciones involucradas distribuyen productos y servicios desarrollados por sí mismo a través de distintos canales internos (López, 2017). Asimismo, este sector posee distintas formas de crear, capturar y ofrecer valor a sus clientes, es decir, consta de modelos de negocio distintos. Roengpitya, Tarashev y Tsatsaronis (2014) a partir de una perspectiva internacional identifican tres modelos de negocio bancarios tradicionales: banca comercial con financiación minorista, banca comercial con financiación mayorista y banca orientada a los mercados capitales o negociación.

De igual forma, como se ha visto en el apartado previo, existen distintas formas de clasificar los modelos de negocio, asimismo, entre las formas revisadas es visible el uso de patrones comunes a partir del tipo de decisiones que utilizan las organizaciones. Es así que esta clasificación se desarrolla a partir de las decisiones estratégicas de gestión de los distintos bancos involucrados, así como los resultados obtenidos por los mismos. Asimismo, los autores Roengpitya et al. (2014) realizan un estudio en donde 222 bancos de 34 países fueron evaluados principalmente a través de diversos indicadores como el ROA y ROE entre los años 2005 y 2013. Cabe resaltar que esta clasificación realizada por estos autores radica en que los bancos tienen modelos de negocio similares a partir de su composición de activos y pasivos (Roengpitya et al., 2014).

3.3.1. Banca comercial con financiación minorista

Roengpitya et al. (2014) define al primer modelo con la denominación de banca comercial cuya financiación, a su vez, es minorista. Este modelo se caracteriza, debido a que una parte significativa de su financiación, son fuentes estables, entre ellos depósitos, los cuales constituyen una gran proporción de todos los pasivos de los bancos que siguen este modelo, aproximadamente dos

tercios. Además, según el estudio realizado por los autores, el modelo de banca comercial es el más grande.

3.3.2. Banca comercial con financiación mayorista

Para Roengpitya et al. (2014) el segundo modelo dista del primero en el tipo de financiación dado que en este, las fuentes del mismo se rigen a un perfil mayorista. Sin embargo, la denominación de banca comercial se mantiene. Asimismo, destaca que los bancos que siguen este modelo poseen una proporción más amplia de pasivos interbancarios, una deuda mayorista más alta, pero un nivel de depósitos inferior en comparación al anterior modelo. Además, “el grupo de bancos con financiación mayorista tiene la mitad de las observaciones que el grupo de bancos con financiación minorista” (Roengpitya et al., 2014, p. 4).

3.3.3. Banca orientada a los mercados de capitales

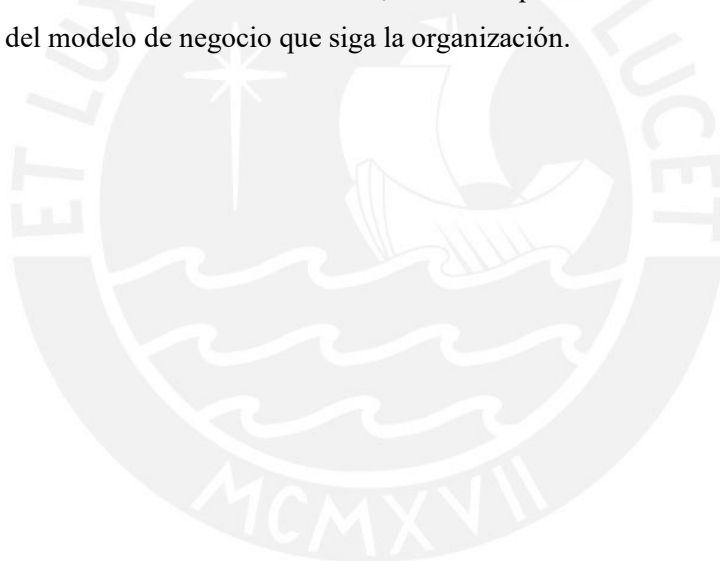
Finalmente, Roengpitya et al. (2014). considera que existe un tercer grupo orientado a un mercado distinto, al mercado de capitales o también llamado banca de negociación. Debido al tipo de orientación los bancos que siguen este modelo poseen gran parte de sus activos en títulos negociables y su forma de financiamiento proviene en su mayoría de mercados mayoristas. No obstante, si bien este grupo es el más pequeño entre los tres modelos mencionados por Roengpitya et al., es el grupo más activo en el panorama interbancario.

Como se detalló hasta este punto, se definió a la innovación como un proceso que puede ser colaborativo, y mediante el cual una empresa mejora/crea productos o servicios, procesos, métodos organizativos o de comercialización. Asimismo, se desarrolló la clasificación de la innovación según naturaleza y según novedad (OCDE & Eurostat, 2018); además, se listó a los diversos modelos de negocio a lo largo de la historia y cómo han ido evolucionando hasta el modelo más novedoso denominado innovación abierta, el cual utiliza las entradas y salidas de conocimiento de las organizaciones para poder agilizar la innovación y poder emplearla en el mercado (Chesbrough, 2006).

Por otro lado, el concepto de modelo de negocio tiene como fin crear, entregar y capturar valor (Osterwalder & Pigneur, 2010), en donde, según Porter (1985), este valor económico es creado cuando el costo de las actividades realizadas por una organización son menores al monto que está dispuesto a pagar el cliente. También, se hizo énfasis en cómo se crea este valor usando el modelo de cadena de valor, desagregando los procesos que tiene una organización en dos grandes grupos de actividades: primarias y de apoyo; asimismo, un factor relevante es el margen que se pueda crear en

este modelo. La generación de valor desarrollada, en este acápite, también involucra a diversos *stakeholders*, por lo que, la organización tiene que expandir su gestión para poder integrar y crear valor para estos grupos de interés.

Posteriormente, se clasifica a los diferentes modelos de negocio hasta llegar al modelo de negocio abierto definido e introducido por Chesbrough (2006), el cual aprovecha la inclusión de conceptos externos como ideas, recursos y activos que permiten una mayor creación y captura de valor. En este trabajo de investigación se ha desarrollado el modelo de negocio abierto de Osterwalder & Pigneur (2010). Asimismo, a través de un análisis realizado por el autor Mejía-Trejo (2017), se definieron los distintos factores relacionados directamente con este modelo de negocio, de igual forma, se realizó una descripción de lo que involucran las diversas variables que componen cada factor. Cabe resaltar que en esta investigación se hará énfasis en las variables involucradas con el factor de la orientación hacia la innovación abierta, debido a que este factor es el primer paso para realizar la apertura del modelo de negocio que siga la organización.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se describe la situación general del sector financiero en la región de Latinoamérica, asimismo, se realiza una descripción respecto a las principales tendencias que lo afectan, así como de los retos que enfrenta este sector al desenvolverse, en un entorno cambiante y dinámico. Posteriormente, se realiza una comparación entre los modelos de negocio bancarios tradicionales identificados en el marco teórico a partir de data contextual latinoamericana. Finalmente, se presenta un nuevo modelo de negocio, *Open Business Model*, a partir del caso empírico del BBVA, el cual posee una orientación hacia la innovación abierta, a su vez, se realiza el análisis respecto a los factores y variables involucradas en el *Open business model*, haciendo énfasis en el factor de orientación hacia la innovación abierta.

1. Sistema financiero en Latam

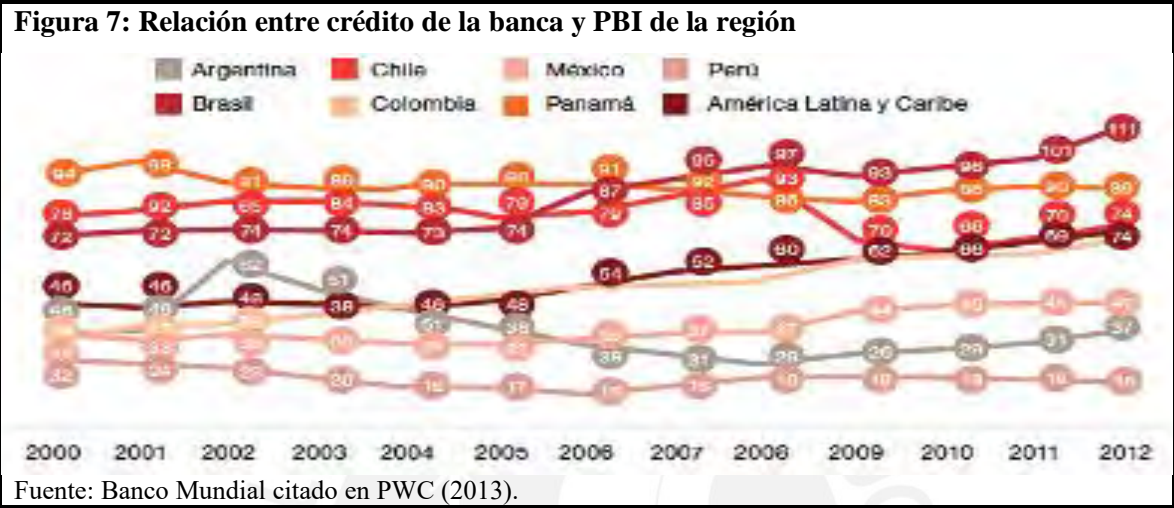
En este apartado se describe la situación general del sistema financiero y se presentan los principales retos y tendencias que empujan al sector bancario a un entorno cambiante y dinámico.

1.1. Situación general del sistema financiero de Latam

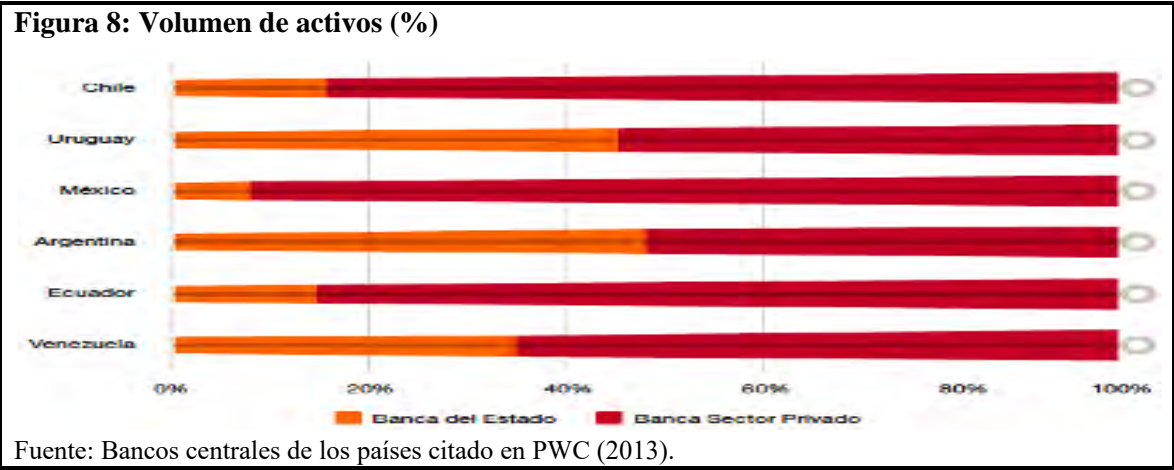
El sistema financiero posee un rol importante en el desarrollo y crecimiento de un país. Un indicador de este hecho es la correlación positiva entre el crédito de la banca y el PBI de un país (SBS, 2017). De la misma forma, PWC (2013), lo confirma mostrando cómo el nivel de bancarización en Latinoamérica, es decir, el acceso a servicios financieros es bajo y, el índice de créditos en relación con el PBI de 74.2%, es sumamente inferior al promedio mundial (168%). No obstante, como se puede apreciar en la Figura 7, este índice en los distintos países presentados muestra una tendencia de mejora. Es así que, como región, la mejora supuso un incremento de 28%, dado que en el año 2000 el crédito bancario suponía un 46% del PBI y en el 2012 incrementó a 74%. Asimismo, destaca que países como Colombia, Brasil y México han tenido incrementos de 40, 30 y 13 puntos porcentuales respectivamente, lo cual se traduce a que estos países se encuentran entre los países más bancarizados de la región.

De igual forma, como mencionan Pollack y García (2004), en economías con alto nivel de ingresos, los sistemas bancarios se encuentran más desarrollados y esto puede comprobarse a partir de la relación entre activos del sistema bancario y el PBI, es así que PWC (2013) muestra el vínculo antes mencionado a través del caso de Panamá, país con condición de centro financiero internacional, el cual, pese a un leve declive (ha pasado del 94% del PBI en el 2000 a 89% en el 2012), se encuentra entre los países más bancarizados de la región. Asimismo, destaca que Brasil con un PBI de 2190

billones, el más alto de Latinoamérica, posee el 66.1% de los activos del sistema bancario de la región. Además, también resalta que países como Paraguay y Uruguay tienen un PBI de 31 y 57 billones respectivamente, los menores de la región, además, presentan también la menor participación en cuanto a activos del sistema bancarios de la región (ver Anexo A).



PWC (2013) menciona que la estructura de la banca en Latinoamérica es diversa en cuanto a propiedad, pues existe una significativa presencia de entidades bancarias de capital extranjero, es decir, entidades bancarias privadas y, a la vez, entidades bancarias públicas con una influencia relevante, un 23% en promedio en la región. No obstante, como se muestra en la Figura 8 la banca privada resalta en cuanto al volumen de activos del sistema bancario en comparación con la banca pública. Asimismo, destaca de forma específica que, la banca privada en México, Panamá y Perú poseen un 75%, 65% y 50% de dichos activos respectivamente. De esta manera, se puede concluir que la banca privada es dominante en esta región.



A partir de un informe de competitividad realizado por IMD (2019), según su posición ordinal los distintos países latinoamericanos se encuentran en rangos inferiores de competitividad a nivel internacional. No obstante, como se ha mencionado, Brasil, Chile, México y Colombia son algunos de los países más bancarizados de la región y presentan indicadores que, si bien no se encuentran encabezando el ranking, son superiores en cuanto a posición ordinal en comparación al resto de los de la región (ver Tabla 4). Asimismo, también destaca que todos los países mencionados en dicha tabla presentan puestos sumamente bajos en cuanto a la facilidad con la que los créditos son otorgados a empresas, esto es una preocupación para dichos países, pues incide en el crecimiento de dichas empresas y, finalmente, repercute en la economía del país.

Tabla 4: Ranking de indicadores de competitividad del sector financiero (Posición ordinal entre 63 países)

Indicador	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Perú	Venezuela
Activos sector bancario (% PBI)	61	26	40	51	59	57	-
Número de tarjetas de crédito emitidas	24	22	19	31	33	50	55
Transacciones con tarjetas de crédito	45	48	36	52	53	51	56
Acceso a servicios financieros	56	49	45	57	60	58	46
Servicios bancarios y financieros	62	58	31	48	52	44	63
Cumplimiento normativo	54	41	2	51	55	45	63
Facilidad crédito fluye de los bancos a las empresas	63	58	21	46	54	42	62

Adaptado de IMD World Competitiveness Yearbook (2019).

Como se ha podido observar, existe una correlación directamente proporcional entre el crecimiento económico y la provisión de los servicios financieros. Esto ayuda a la reducción del costo capital y a contribuir a la asignación de recursos. Asimismo, minimiza tanto la simetría como la fricción de mercados para el aumento de sus rentabilidades. Por otro lado, la correlación del crédito de la banca y el PBI de un país es positiva, lo cual ha sido mostrado al nivel Latinoamericano en donde se encuentran países con niveles en aumento de bancarización. Esto es comprobado por la relación entre los activos del sistema bancario y el PBI. Sin embargo, existe una diversidad en la

banca en Latinoamérica en cuanto se habla de la propiedad, debido a la presencia de entidades bancarias de extranjero y públicas, en donde las entidades privadas son las que predominan en esta región. A pesar de haber descrito la situación del sector bancario en Latam se debe desarrollar como este sector se encuentra en el ámbito de la innovación. En el siguiente acápite se podrá detallar más en este último punto.

1.2. Innovación en el sector financiero en Latam

Magdits (2016) en su libro Los retos que traen las nuevas tecnologías en el sector financiero señala que:







El sector de banca y finanzas debe notar la necesidad de apostar por la innovación tecnológica en su sector; las tendencias y lo que busca el cliente apuntan a cambiar lo que tradicionalmente conocemos por banca, para pasar de ser físicos a cada vez más virtuales, con un back office cada vez más sofisticado y tecnológico: un canal que abrirá el camino a satisfacer la demanda insatisfecha de bancarización o servicios financieros, pasando de ser bancos nacionales, a regionales y, hasta globales. (p.11)

Es decir, existe un segmento de individuos el cual se encuentra financieramente excluido, este representa una oportunidad de expansión de mercado que puede ser aprovechada de forma positiva al innovar y tener en cuenta nuevas tendencias sectoriales y necesidades de sus clientes. Asimismo, esta expansión de mercado traducida en una mayor inclusión financiera presenta proyecciones de incrementar los ingresos bancarios en \$200 millones a nivel mundial y a su vez tendrá resultados favorables en el PBI de los países involucrados (EY, 2017).

La innovación en la banca es considerada imperativa en el contexto actual, debido a que como menciona Rojas (2017) las entidades bancarias que no se transforman y adaptan a una estrategia de transformación digital y a partir de las nuevas necesidades de los clientes serán desplazados a segmentos menos rentables y más regulados. Asimismo, este autor sustenta que en el contexto actual, la banca debe seguir tres lineamientos estratégicos: operar de forma preferente en el mundo digital, pues como se ve en la Figura 9, el uso de canales remotos por parte de los clientes es el que prima entre la variedad de los mismos y representa un 48% del total; en explotar de manera intensiva el conocimiento que se tiene del cliente, es decir anticiparse a lo que los clientes buscan y lo que les preocupa; y generar valor mediante un modelo de negocio tipo ecosistema, es decir a través de la colaboración con otras entidades a partir de estrategias de innovación abierta.

De igual forma, este autor hace una observación sobre el modelo de innovación abierta a la que distintas entidades, entre ellas, BBVA, Santander, Citi Bank, por mencionar algunas, han decidido orientarse, debido a que esta permite acelerar el proceso de innovación y, a la vez, prepararse para la era digital a través de una propuesta que permite superar limitaciones de conocimiento y recursos.

Figura 9: Uso de canales (al menos de forma semanal)

	Total
 Sucursal u oficina	24%
 Call center	12%
 Cajero automático	58%
 Internet/online	57%
 Celular	30%
 Promedio de uso de canal remoto *	48%

* Cajeros, celulares, internet/online

Fuente: Ganar a través de la experiencia del cliente: encuesta EY a clientes de la banca minorista 2014- EY (citado en Rojas, 2017).

La innovación pasa a cumplir un rol relevante para permitir a las entidades financieras latinoamericanas a mantener sus niveles de rentabilidad, mejorar su competitividad y expectativas de beneficio. Sin embargo, como se puede ver en la Figura 10, América Latina no destaca en comparación con otras regiones (PWC, 2013). No obstante, Anif-FELABAN-CAF (2018) menciona que un 48% de los bancos latinoamericanos asigna entre 10% y 20% de su presupuesto al área de I+D lo cual supone una parte importante del mismo (citado en Clavijo, Vera, Beltrán, Londoño y Vera, 2018).

Figura 10: Índice Global de Innovación

Promedio	37,41
América del Norte	58,96
Europa	47,64
Sudeste Asiático y Oceanía	43,08
África del Norte y Asia Occidental	35,55
América Latina y el Caribe	33,91
Asia Central y del Sur	28,03
África Subsahariana	27,38

Adaptado de INSEAD, Universidad de Cornell y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, citado en PWC (2013).

De esta manera, la innovación en el sector bancario es muy baja en comparación con otras regiones a pesar de que las organizaciones invierten en el desarrollo de nuevas tecnologías una parte importante de su presupuesto. Esto indica que los esfuerzos por realizar innovaciones no están siendo recompensados de manera adecuada. Asimismo, la innovación está enfocada principalmente hacia mejorar la experiencia de los clientes explotando los datos que se tienen de estos y generando nuevos modelos de negocios de tipo ecosistema, en donde, se puedan integrar nuevos actores para colaborar conjuntamente. Para poder complementar como se encuentra este sector a nivel Latinoamérica es necesario poder detallar el entorno en el que está situado. En el siguiente acápite se desarrollará las principales tendencias y retos en este sector.

1.3. Los nuevos entornos que enfrenta la banca en Latam

El contexto actual en el que se desenvuelve el sector bancario presenta distintas presiones, entre ellas, cumplir las nuevas expectativas de los clientes, la entrada de nuevos actores disruptivos denominados *fintechs* y la aparición de tecnologías que permiten mejorar la efectividad de los procesos bancarios empujan a que los bancos tengan que tomar en cuenta todas estas tendencias para poder transformarse. Asimismo, en este contexto, existen retos que han causado que el sector bancario pueda adaptar los modelos de negocio actuales y tradicionales para afrontar esta situación. Ambos serán descritos a continuación.

1.3.1. Tendencias

En un contexto tan competitivo como el que se vive actualmente, el sector de la banca presenta una serie de tendencias que guían la adaptación y transformación de las organizaciones. En

base a la revisión de fuentes académicas encontradas se ha podido identificar las siguientes dos tendencias: digitalización y la aparición de nuevos agentes disruptores denominados *fintechs*.

a. Digitalización: impulsada por tres fuerzas

Según un estudio realizado por Forest & Rose (2015), una de las principales tendencias globales más relevantes de este sector es la digitalización, la cual, está siendo impulsada por tres fuerzas mayores: la experiencia del consumidor, el empuje tecnológico y los beneficios económicos.

En primer lugar, debido al mayor acceso a recursos e información que poseen los clientes, estos son cada vez más exigentes con los servicios que requieren, por lo cual esperan una experiencia consistente a través de distintos canales. En este sentido, la necesidad de adaptar el modelo de negocio y dirigir sus objetivos en función a los clientes es primordial (Forest & Rose, 2015). Asimismo, es importante recalcar que la experiencia del consumidor es un factor relevante dentro de esta fuerza mayor debido a que permite generar confianza y relaciones duraderas, además de poder explorar nuevas oportunidades con nuevos segmentos de negocio que el sector bancario ha estado dejando de lado (EY, 2014). Este factor empuja que la banca tradicional empiece a ofrecer un contenido más dinámico y con valor para los clientes (BBVA, 2015).

En segundo lugar, la tecnología está evolucionando con rapidez en distintos sectores, el sector bancario no es la excepción, es así que el empuje de la tecnología permite que se reduzcan costos y mejoren la eficiencia en cuanto a procesos, como el *big data*, *BlockChain*, la inteligencia artificial entre otras, por lo cual es vital aprovechar esta fuerza. Asimismo, KPMG (2016) menciona que esta dimensión o fuerza tiene relevancia desde un primer momento debido a que minimiza riesgos en las estrategias globales y añade elementos que permiten superar las expectativas de las organizaciones pertenecientes a este sector.

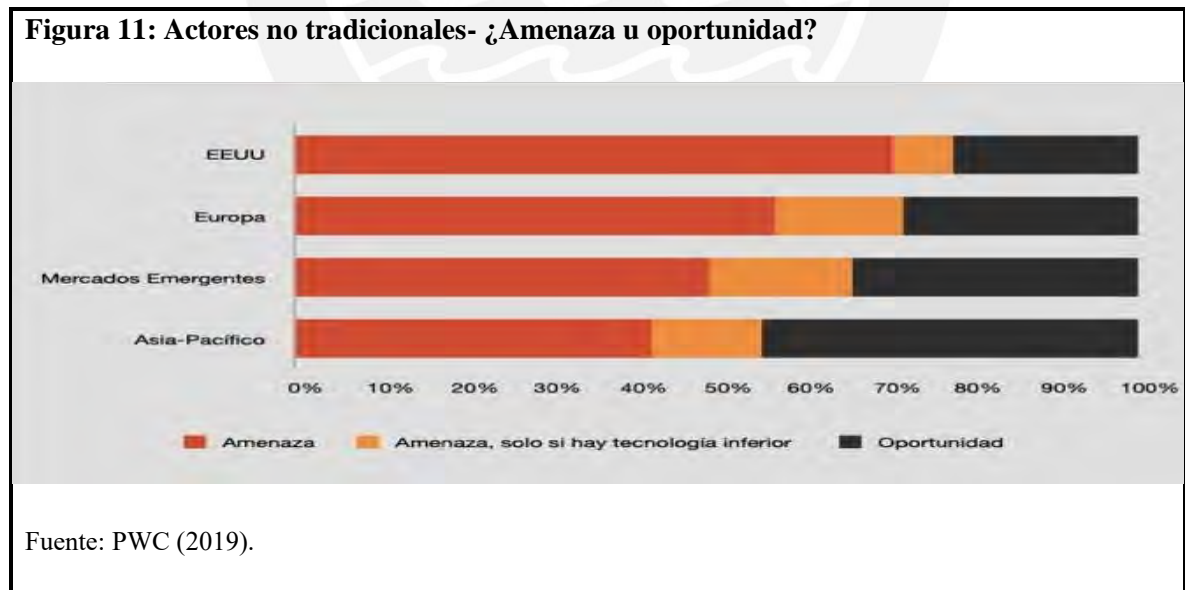
En tercer lugar, la digitalización permite acelerar el crecimiento económico y crear empleos. Además, como se mencionó anteriormente la introducción de nuevas tecnologías en los procesos bancarios permite abaratar costos y mejorar los ingresos, lo cual es traducido en una mayor rentabilidad y esto es finalmente lo que busca una organización.

Esta tendencia hacia la digitalización continuará transformando las organizaciones para poder adaptarse al nuevo perfil del consumidor y poder penetrar nuevos segmentos de mercado. Asimismo, la implementación de nueva tecnología permitirá ser más eficiente en los procesos bancarios. Teniendo en cuenta las dos fuerzas anteriores, el crecimiento económico será el principal acelerador para integrar las dos fuerzas anteriores.

b. Agentes disruptores: fintechs

Originalmente, el sector bancario se ha dedicado a segmentos de clientes más rentables y que tengan mayor acceso. Esto se traduce a que existan oportunidades de negocio que no han sido identificadas por los bancos o que simplemente no son tomadas en cuenta por ser poco rentables. Es en este contexto donde empresas tecnológicas están penetrando el sistema financiero, las cuales son denominadas *fintechs* (BBVA *innovation Center*, 2015). Estos nuevos actores son definidos por la consultora EY (2017) como “empresas nuevas que emplean innovaciones informáticas para captar nichos de mercado con alternativas de productos y servicios” (p.11), además, de ofrecer servicios tradicionales mejorados estos son centrados totalmente en la experiencia del cliente (BBVA, 2015).

Los bancos tradicionales están relacionando la entrada de *fintechs* como una oportunidad para acelerar la transformación y, esto a su vez, incide a revitalizar la experiencia del cliente (KPMG, 2018). Esto está permitiendo que los bancos adquieran o se alíen con estas nuevas organizaciones disruptivas; generalmente, para construir capacidades en los procesos de pago, en los procesos de los consumidores finales y billeteras móviles (KPMG, 2019). Sin embargo, en la región Latinoamérica, según una encuesta realizada por PWC (2019), casi un 50% de bancos encuestados mencionan que estos actores no tradicionales representan una amenaza; mientras que un 32% tiene un panorama diferente (ver Figura 11).



De este modo, las organizaciones del sector bancario continuarán adaptando y transformando sus procesos y los modelos de negocio ya establecidos. Y la entrada de organizaciones *fintechs* y la

digitalización generarán oportunidades para que los bancos puedan formar alianzas estratégicas y, de esta manera, brindar mejores servicios que reflejarán mejores rentabilidades.

1.3.2. Retos

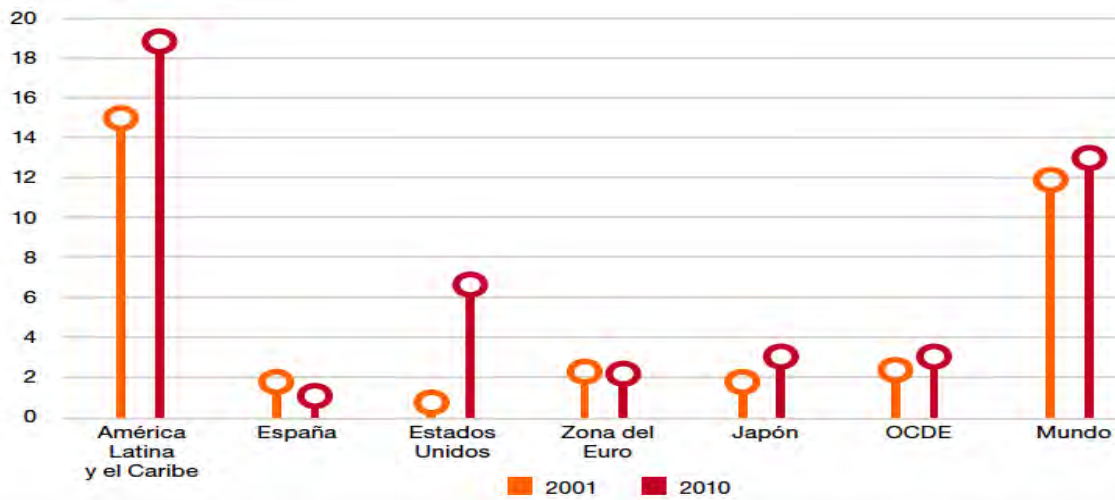
El sector bancario presenta una serie de retos latentes que deben ser enfrentados si se desea asegurar la supervivencia de largo plazo de la organización. Estos retos son los siguientes: El aumento de la presión regulatoria, la pérdida de confianza de la sociedad, el desafío de los modelos de negocios tradicionales y el cambio demográfico.

a. El aumento de la presión regulatoria

López (2017) menciona que el incremento de la regulación empieza a raíz de la crisis financiera global en el año 2008, en donde, se evidenció las debilidades del sistema financiero en cuestiones regulatorias. En Latinoamérica, según PWC (2013), las diversas experiencias de las crisis pasadas han hecho que los bancos extraigan conclusiones favorables y puedan situarse en posiciones de solidez en diversos aspectos como niveles de capital, de liquidez, el grado de apalancamiento y la rentabilidad. La consultora menciona que este sector puede soportar situaciones severas como recesiones, fugas de capital o caídas bruscas de materias primas (PWC, 2013).

A pesar de ello, globalmente la presión se ha vuelto cada vez más fuerte con regulaciones que se han dado de manera más concreta y directa afectando directamente a la rentabilidad (López, 2017). Esto se ve reflejado con la aplicación del marco regulatorio internacional bancario Basilea III, el cual requiere de la adaptación de diversas normas globales que requieren inversión tecnológica, cambios estructurales organizativos y establecer un modelo de gobierno corporativo priorizando la política regulatoria (PWC, 2013). En la Figura 12 se puede observar cómo América Latina y el Caribe poseen reservas líquidas en un mayor porcentaje comparado a otras regiones, esto debido a la experiencia que se tiene por crisis pasadas.

Figura 12: Reservas líquidas sobre activos totales del sistema bancario (%)



Fuente: PWC (2013)

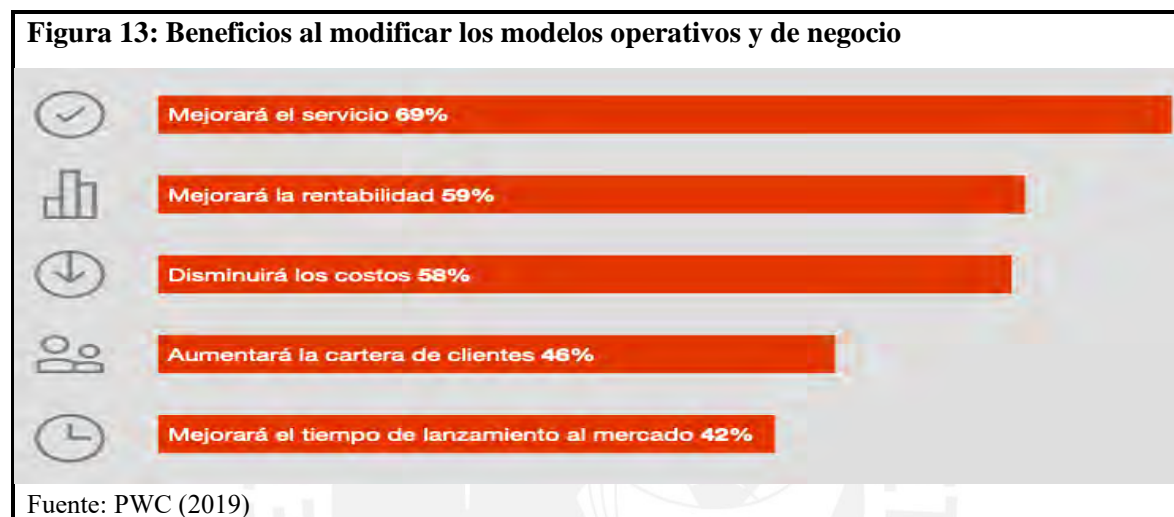
b. La pérdida de la confianza por la sociedad

El siguiente reto es recuperar la confianza perdida por la sociedad. Este reto, al igual que el anterior, empieza por la crisis financiera del 2008, en donde, según López (2017), la sociedad ha disminuido la confianza debido a que las instituciones financieras han estado actuando de manera imprecisa causando, de esta manera, que la pertenencia que los diferentes segmentos de clientes se vaya perdiendo. Según PWC (2019), la confianza de los clientes está en un mínimo histórico y desean que los bancos sean más responsables socialmente. En América Latina, este impacto ha sido reducido y limitado por que las matrices extranjeras han disminuido el efecto. Asimismo, KPMG (2019) menciona que es clave poder recuperar esa confianza debido a que la clientela es clave en cualquier modelo de negocio. Además, hace énfasis en que el sector financiero debe adaptarse a las diferentes exigencias de la sociedad.

c. Desafío a los modelos de negocio tradicionales

Por otro lado, según Indra (2016), existe una caída de márgenes debido a que hay un crecimiento muy pequeño en las economías maduras haciendo que la intermediación en el sector bancario se erosione. Asimismo, menciona que las ratios de morosidad y provisiones, si bien han disminuido, aún no llegan a niveles previos a la crisis del año 2008. Por otro lado, PWC (2019) menciona que los modelos de negocio deben transformarse y centrar al cliente dentro de este, dado que muchas veces los bancos tienen conocimiento simplista acerca de sus clientes. En los siguientes años, los clientes redefinirán sus expectativas y esperarán servicios básicos que los bancos aún están lejos de lograrlo (PWC, 2019).

Adicionalmente, debido a lo dicho anteriormente, los bancos deben crear un diseño estratégico de los modelos operativos y de negocio que reducirá costos de manera estructural, riesgos operativos y mejorar la experiencia de los clientes (PWC, 2019). Esto se puede evidenciar en la Figura 13, en donde se puede observar que los banqueros piensan que al modificar tanto sus modelos de operaciones y de negocio podrán tener diferentes resultados positivos como la mejora de rentabilidad y disminución de costos.



d. El cambio demográfico

Por último, el cambio demográfico que se relaciona con la generación *millennial*. López (2017) menciona que esta generación presenta nuevos comportamientos y patrones diferentes en cuanto a expectativas de consumo. Para el sector bancario es relevante tener la capacidad de explorar e identificar las necesidades de los *millennials* para obtener nuevos clientes sin perder los actuales (López, 2017). Por otro lado, PWC (2019) plantea que el crecimiento de la población y el aumento del poder adquisitivo está modificando al mercado, el cual sería muy atractivo para los bancos latinoamericanos. En la Figura 14 se puede observar cómo en este desafío debe ser tomado en cuenta al momento de formular e implementar estrategias; cabe resaltar que América Latina aún sigue muy heterogéneo, incluso en países que en teoría son muy similares, por lo que PWC (2019) recomienda tomar en cuenta los factores únicos en cada país (ver Figura 14).

Como se ha podido observar, el sector bancario presenta una serie de retos que implican implementar nuevas formas de realizar sus actividades tomando en cuenta el incremento de la regulación, los factores demográficos, etc. Esto se complementa con las dos principales tendencias que orientarán a las organizaciones a tomar en cuenta a los nuevos participantes *fintechs* para poder

tener mejoras en sus procesos y poder ingresar a nuevos mercados. Por otro lado, la digitación está haciendo que la banca reinvente como está brindando la experiencia al usuario a través de la implementación de nueva tecnología generando mayor rentabilidad.

Figura 14: Estrategias tomando en cuenta los factores socio demográficos



Los actuales modelos de negocio existentes en la banca privada haciendo énfasis en la data estadística de Latam.

2. Modelos de negocio de la banca privada en Latam

En el capítulo previo se hizo una revisión respecto a los distintos modelos de negocio del sistema bancario, sujeto de estudio de esta investigación. En este acápite se realizará una breve comparación contextual de estos mismos en el panorama de Latam con el objetivo de analizar cómo se desenvuelven en los nuevos entornos del sector. Posteriormente, a través del caso empírico de BBVA se realizará un análisis de los factores y variables involucrados en el nuevo modelo de negocio OBM que este banco desarrolla.

2.1. Comparación entre modelos bancarios tradicionales

La mayor diferencia entre estos modelos se da en el tercer modelo, es decir, la banca orientada a los mercados capitales, pues sus actividades de negociación se realizan a través del mercado,

mientras que los dos modelos previos se diferencian entre sí por su fuente de financiamiento, de igual forma, son los bancos comerciales con financiación minorista los cuales en promedio tienen ganancias menos volátiles y los bancos con financiación mayorista quienes poseen mejores ratios de eficiencia (Roengpitya et al., 2014).

En la Tabla 5 se puede visualizar que la distribución en cuanto a bancos según los modelos de negocio revisados en economías de mercado emergentes, entre ellos, Latam es, sumamente, asimétrica, dado que existe una concentración en el modelo de banca comercial con financiación minorista con 45 bancos los cuales representan el 90% del total de los mismos.

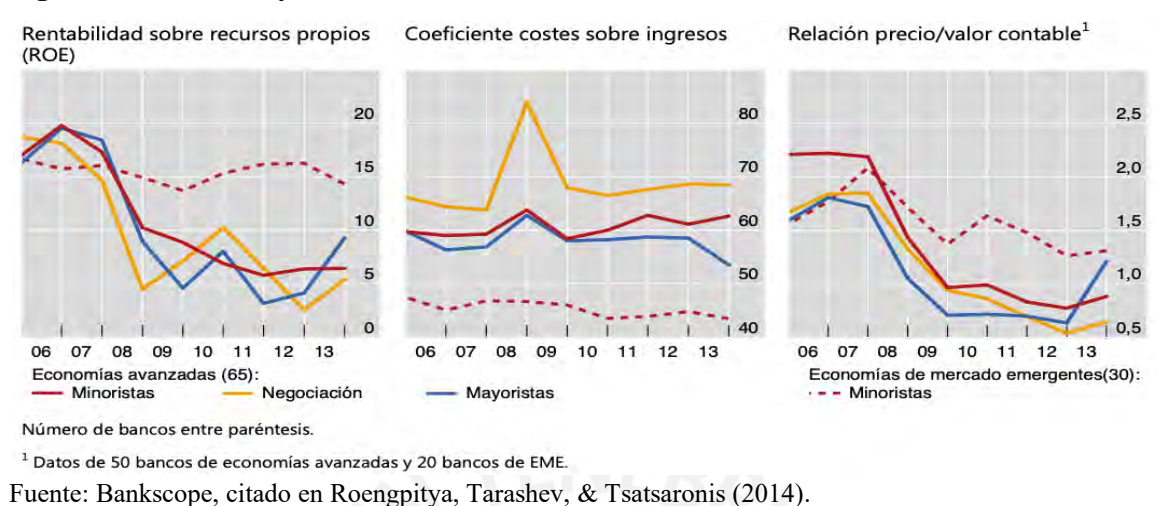
Tabla 5: Distribución de los modelos de negocio en 2013

	Financiación Minorista	Financiación Mayorista	Negociación	Total
Norteamérica	16	-	6	22
Europa	36	22	9	67
Economías avanzadas de Asia-Pacífico	11	3	3	17
Economías de mercado emergentes	45	2	3	50
G-SIB	14	2	12	28
No G-SIB	94	25	9	128

Adaptado de Roengpitya, Tarashev, & Tsatsaronis (2014).

En la Figura 15 se muestra que, en cuanto a su estructura de costos, esta presenta una relación estable respecto a los ingresos en los años más recientes. Asimismo, durante el periodo que analiza esta figura es evidente que los bancos orientados a mercados capitales o de negociación presentan costos mayores a los otros modelos de negocio, además, la rentabilidad de dicho modelo es superior. En particular los bancos en mercados emergentes tienen resultados más estables incluso cuando son comparados con economías más desarrolladas, debido a que el entorno macroeconómico permitió una mayor eficiencia en cuanto a costos (una menor razón de costos/ingresos). No obstante, si bien los bancos de este tipo de economías poseen valoraciones de mercado sustanciales la tendencia que siguen es una evolución a la baja (Roengpitya et al., 2014).

Figura 15: Eficiencia y beneficios estables van de la mano



En la Tabla 6 se muestra un análisis respecto a la rentabilidad de los distintos modelos a partir de distintos indicadores mostrados en la misma, es así que se puede concluir que el modelo más rentable, independientemente de los indicadores considerados, es el de la banca comercial con financiamiento minorista, seguido por la banca orientada a mercados capitales y, finalmente, la banca comercial con financiamiento mayorista. Asimismo, destaca que en la banca de negociación el 44.3% de sus ingresos provienen de comisiones mientras que en los otros dos modelos este porcentaje alcanza en promedio el 22.69%, es decir, el primer modelo mencionado prácticamente duplica a los otros modelos. De igual forma, en cuanto a la distribución de activos resalta que los bancos de negociación son quienes poseen una mayor cantidad (Roengpitya et al., 2014).

Roengpitya et al. (2014) mencionan también que el rendimiento de los modelos de negocio que siguen los bancos afecta las estrategias implementadas, asimismo, un cambio en el modelo de negocios puede perjudicar su rentabilidad, pero genera mejoras en cuanto a la eficiencia respecto al grupo al que pertenece la entidad. De igual forma, mencionan que en los últimos años las transiciones entre modelos se han producido mayoritariamente entre los modelos de banca comercial con financiación minorista y mayorista, mientras que los bancos que siguen un modelo orientado a los mercados capitales se han mantenido consistente a lo largo del tiempo.

Tabla 6: Características de los modelos de negocio (Promedios de los coeficientes, en porcentaje a menos que se especifique lo contrario)

	Financiación Minorista	Financiación Mayorista	Negociación	Todos los bancos
Rendimiento sobre activos (ROA)	1,16	0,45	0,98	0,94
ROA ajustado por el riesgo	0,68	0,09	0,57	0,48
Rentabilidad sobre recursos propios (ROE)	12,49	5,81	8,08	9,95
ROE ajustado por el riesgo	8,76	2,57	-9,55	4,29
Proporción de ingresos por comisiones	22,11	23,28	44,30	25,84
Suficiencia de capital	14,56	12,23	17,29	14,27
Coste del capital accionarial	12	3	11	9
Activos totales (mm de USD)	361,5	321,6	787,8	417,1
Pro memoria: número de bancos/años	737	359	203	1299

Adaptado de Roengpitya, Tarashev, & Tsatsaronis (2014).

No obstante, si bien el modelo de banca con financiación minorista es la que resalta en este panorama, el crecimiento tanto de este como de los otros se ha complejizado, dado que como se ha mencionado en acápite previos los retos como la tecnología, la presión regulatoria, el cambio en las necesidades de los clientes, así como la aparición de nuevos actores, son aspectos que impactan a esta industria. Es así que PWC (2019) afirma que 70% de los ejecutivos de bancos globales cree que es muy importante considerar cómo las tendencias macroeconómicas impactaran en la industria para el año 2020, 55% de los ejecutivos bancarios ve a los actores no tradicionales como una amenaza y menos del 20% de los ejecutivos se siente bien preparado para el futuro.

Además, López (2017) menciona que los modelos de banca tradicionales están diseñados para tipos de clientes distintos a los actuales lo cual involucra necesidades distintas a las actuales, por lo que su obsolescencia se hace presente, así como la necesidad de una transformación acorde a los nuevos entornos, los cuales involucran tanto las tendencias como retos revisados previamente. De igual forma, PWC (2019) añade que no solo se debe trabajar en función a las necesidades actuales, sino también innovar con el objetivo de transformarse y estar preparados para el futuro.

De esta manera, los modelos de negocio tradicionales encontrados en Latam como la banca comercial con financiación minorista, banca comercial con financiación mayorista y banca orientada a los mercados capitales o de negociación no están siguiendo una apertura de sus modelos de negocio para poder generar innovaciones conjuntas con otros actores. Si bien estos modelos desarrollados son los que se encuentran en esta región, existen organizaciones que vienen implementando el modelo de negocio abierto como es el caso del BBVA. A continuación, se desarrollará como es el modelo de negocio de esta organización.

2.2. Modelo de negocio orientado a la innovación abierta

Como se ha mencionado anteriormente, el modelo de negocio abierto o el OBM está constituido por los siguientes cinco factores: administración del modelo de negocio, la estrategia, tecnología, nuevo emprendimiento y la orientación hacia la innovación abierta. Se escogió al banco BBVA debido a que es uno de los pioneros en aplicar el modelo de innovación abierta en la región, según Rojas (2017), esta organización viene aplicando este modelo desde el año 2009. A continuación, en esta parte del trabajo académico se analizará cómo dichos factores están siendo implementados en el caso del banco BBVA.

2.2.1. Caso BBVA

El BBVA es una organización que pertenece al sistema financiero global desde 1857, específicamente un banco perteneciente al sector privado el cual cuenta con una presencia relevante en Latam. Si bien este, debido a su presencia desde su creación poseía un modelo de negocio tradicional, debido a las tendencias de digitalización y la aparición de nuevos actores, así como los retos que enfrenta el sector en líneas generales, ha venido transformando su modelo hacia un *Open Business Model* con orientación hacia la innovación abierta (Rojas, 2017). A continuación se hará un análisis de los factores y variables que involucran este modelo.

a. Factor de administración del modelo de negocio

El BBVA es un banco el cual posee una segmentación de clientes diversa, debido a la cobertura de sus distintas actividades. Asimismo la gestión de su modelo de negocio ofrece una propuesta de valor orientada principalmente al cliente, dado que busca ser líder en cuanto a la satisfacción de sus clientes en los distintos países en los cuales realiza sus operaciones (BBVA, 2018). Sin embargo, pese a que el entorno en el que se desenvuelve esta organización es complejo, tanto por la variedad de segmentos a los que se dirige, como por el tipo de servicios que ofrece y la velocidad de innovación del sector, el BBVA tomó la decisión de transformarse y convertirse en una empresa

tecnológica con licencia bancaria (Rojas, 2017), esto a partir de distintos aspectos relacionados con la innovación abierta lo cual será desarrollado más adelante.

La ralentización del crecimiento del BBVA añadido a un entorno con menor rentabilidad en cuanto al sector financiero genera que la eficiencia sea algo vital y prioritario para el proceso de transformación que viene desarrollando BBVA y que se traduce en la creación de un nuevo modelo más ágil, sencillo e incluso automatizado. Asimismo, es relevante mencionar que el ratio de eficiencia de este banco en el 2018 tuvo una variación negativa de 0.02% respecto al año anterior (49.5%) (BBVA, 2018).

De igual forma, a partir de la evolución de su modelo de negocios es que este, actualmente, incorpora los siguientes tres pilares estratégicos: banca digital, banca de conocimiento y banca ecosistema (ver Figura 16). Dichos pilares inciden en la forma en que el BBVA se relaciona con sus clientes, cómo desarrolla canales y plataformas, las relaciones que posee con agentes externos. A continuación, se explicará a profundidad cada uno.

Figura 16: Pilares de la estrategia del BBVA



Fuente: Rojas, 2017

a.1. Banca digital

Los esfuerzos por modernizar su plataforma tecnológica han estado presentes en el BBVA desde el 2006, debido a esto se han realizado inversiones altas con el fin de automatizar transacciones consideradas de un valor bajo y, al mismo tiempo, aprovechar el uso del internet por parte de sus clientes, de esta forma estos pueden controlar a través del mismo sus distintas cuentas. Asimismo, su rápida transformación hacia lo digital ha tenido resultados favorables lo cual es visible en el incremento de clientes constante, es así que para el 2016, estos aumentaron en un 20%. De igual forma, entre los canales a través de los cuales los clientes interactúan con el banco destaca un incremento del 45% respecto al año anterior en relación al uso de dispositivos móviles (Rojas, 2017).

Es así que a través de este pilar, BBVA busca desarrollar aún más sus canales y plataformas con el objetivo de poder satisfacer las necesidades nuevas que sus clientes mantienen, así como aprovechar la tendencia digital que el sector viene atravesando.

a.2. Banca del conocimiento

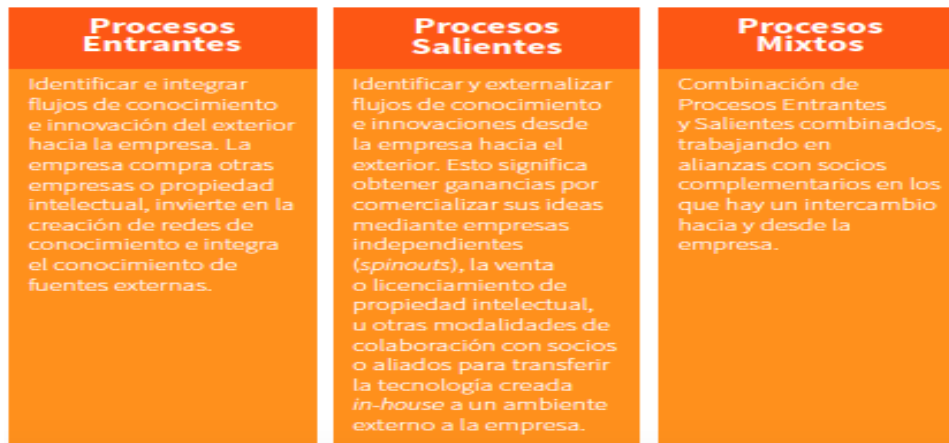
Rojas (2017) reafirma que, en relación al segundo pilar estratégico, el BBVA se enfoca en construir una banca centrada alrededor del cliente y sus necesidades. Es así que a partir de este modelo la banca del conocimiento, del consumidor, cuenta con 4 principios a través de los cuales gestiona la relación con sus clientes:

- Soluciones altamente personalizadas, basadas en el conocimiento del cliente
- Interfaz de usuario consistente en todos los canales (omnicanalidad), simple y colaborativa
- Procesos en tiempo real
- Apertura a las redes sociales e Internet

a.3. Banca ecosistema

Finalmente, la estrategia clave del BBVA radica en el tipo de relaciones colaborativas creadas con redes de emprendimiento *fintech* y de sectores relacionados alrededor del mundo. Sin embargo, mencionan que este es un proceso en pleno desarrollo cuyo objetivo es capturar oportunidades de negocio tanto en el sistema financiero, como en otros mercados y segmentos. Es así que este modelo ecosistema permite que una organización como el BBVA puede extender su mercado a través de la cooperación y/o asociación con organizaciones externas que pueden o no utilizar su infraestructura tanto física como virtual (Rojas, 2017). Además, en este modelo innovador destaca que la innovación abierta se da a partir de tres tipos de procesos: entrantes, salientes y mixtos (ver Figura 17). De igual forma, este modelo de negocio abierto, pues permite el uso de recursos externos, cuenta con distintos programas “diseñados en encontrar, capturar y comercializar innovaciones en sintonía con el nuevo modelo de negocio del banco” (Rojas, 2017, p.10). Cabe mencionar que este modelo de negocio abierto permite generar ingresos antes no considerados y derivados del licenciamiento o venta de la propiedad intelectual a agentes externos o del aprovechamiento de recursos que no pertenezcan únicamente al banco, sino a las organizaciones pertenecientes al ecosistema.

Figura 17: Los distintos procesos de innovación abierta



Fuente: Rojas (2017).

b. Factor de estrategia

En cuanto a la estrategia de negocio que sigue BBVA, estos orientan la misma hacia los intereses de sus partes interesadas a partir de 5 asuntos relevantes:

- Sencillez, agilidad y autoservicio para los clientes: estos principios guían el accionar de las partes interesadas, independientemente del lugar o el momento. A su vez, esto va enlazado al uso de tecnologías nuevas, las cuales permiten un alcance operativo más eficiente y una generación de valor mayor para los accionistas (BBVA, 2018).
- Solvencia y resultados financieros sostenibles: el modelo de negocio que sigue BBVA tiene características adaptables con el objetivo de que la respuesta al contexto cambiante y dinámico permita resultados favorables y sostenibles, los cuales, a su vez, demuestran la solidez y estabilidad a las distintas partes interesadas del banco (BBVA, 2018).
- Comportamiento ético y protección del consumidor: los productos y servicios ofrecidos por el BBVA se dan según perfiles de riesgo ampliamente analizados, con el objetivo de proteger a los clientes y mantener una gestión ética, la cual es sumamente importante para los grupos de interés (BBVA, 2018).
- Asesoramiento personalizado al cliente: la atención a los clientes es un factor relevante para las partes interesadas, pues esperan que las soluciones brindadas por el banco sean acorde a las distintas condiciones de cada cliente (BBVA, 2018).

- Ciberseguridad y uso responsable de los datos: la amplia data que maneja el BBVA es un factor relevante para los grupos de interés, pues confían en que esta permanezca segura y que, también, sea utilizada para los fines previamente establecidos bajo estándares legales determinados (BBVA, 2018).

Como se ha mencionado, los intereses de las partes interesadas son relevantes para BBVA, de igual forma, la manera en que BBVA establece una relación con estos es colaborativa, dado que su estrategia tiene una orientación hacia la innovación abierta, la cual permite integrar habilidades, recursos y capacidades externas al banco en cuestión y pertenecientes al ecosistema en el cual se desenvuelve. Asimismo, dichas organizaciones se convierten en socios clave en el proceso de innovación, debido a las alianzas estratégicas e implicaciones de las relaciones colaborativas que poseen con los mismos. Además, dichas relaciones permiten el licenciamiento de tecnologías nuevas y disruptivas que permitan responder de forma más rápida y ágil tanto a las necesidades de sus clientes como a las tendencias que viene atravesando el sector. En cuanto a la estrategia de propiedad intelectual, el BBVA a través de sus distintos centros y programas de innovación, permite que los ganadores de las distintas competencias organizadas mantengan la propiedad intelectual de sus innovaciones, con el objetivo de crear relaciones de mutuo beneficio (Rojas, 2017).

c. Factor de la tecnología

Para poder promover su propuesta de valor es el BBVA se apoya del factor tecnológico. Para realizar esto, busca ser una organización *data-driven*, es decir basada en la data, con el fin de que la creación de sus productos y servicios sean a partir de dichos datos. Es así que usa tecnología basada en el mercado a través de la incorporaciones tecnologías más recientes a través de una plataforma de desarrollo software que habilita un ecosistema global de desarrolladores que trabajan colaborativamente para construir productos que los clientes solicitan (BBVA, 2018). De igual forma, en cuanto a la tecnología basada en políticas de la organización, BBVA posee tecnología desarrollada *in house* la cual, debido a su orientación hacia la innovación abierta permite la transferencia de la misma a organizaciones externas a través de procesos salientes de innovación (Rojas, 2017).

d. Factor de los nuevos emprendimientos

Los nuevos emprendimientos son de suma relevancia para el modelo de negocio que sigue el BBVA, debido a la apertura del mismo. Es así que, este apoya ecosistemas locales con el objetivo de influir de forma positiva en que las organizaciones que los componen intercambian de forma continua ideas, tecnología, recursos, entre otros (ver Anexo B). Asimismo, para promover los emprendimientos

el BBVA posee distintos centros de innovación los cuales poseen distintas características, pero en líneas generales, mantener los derechos de propiedad intelectual a los involucrados es su principal característica (Rojas, 2017). Asimismo, posee una organización ágil interna, la cual implica que la retroalimentación de los clientes sea fundamental a la hora de entregar soluciones para satisfacer sus necesidades (BBVA, 2018).

e. Factor de la orientación hacia la innovación abierta

El factor de la orientación hacia la innovación abierta es parte de su transformación y preparación respecto a la era digital, es así que este modelo de innovación es utilizado por el BBVA con el objetivo de acelerar sus procesos de innovación. Este factor ha resaltado, debido a las oportunidades de superar sus limitaciones, crear valor para sus distintas partes interesadas, empleados, clientes, socios externos, entre otros. Como se vio en el capítulo anterior, este factor tiene dos principales variables las cuales son la orientación de OBM y la gobernanza. Respecto a la primera variable, la orientación de OBM, debido a la complejidad que involucra incorporar la innovación abierta, el BBVA sustenta su transformación a partir de los tres pilares estratégicos desarrollados anteriormente: banca digital, con el objetivo de operar de forma preferente en el mundo digital; banca del conocimiento, para así explotar de manera intensiva el conocimiento que se tiene del cliente; y banca ecosistema con el fin de generar valor mediante un modelo de negocio tipo ecosistema (Rojas, 2017).

Respecto a la gobernanza, que es la segunda variable de este factor, el BBVA posee el apoyo de los principales ejecutivos y de los miembros de la Junta Directiva del año 2017 según el estudio de Rojas (2017). Además, el BBVA transmite un mensaje claro a sus principales grupos de interés internos que son los accionistas e inversores, empleados y a sus grupos de interés externos (Rojas, 2017). Asimismo, la gobernanza corresponde a las estructuras complejas y diferentes metas que poseen las organizaciones involucradas en este modelo, por lo que los principales problemas pueden surgir en cuanto a la escalabilidad, la estructura organizacional, etc (Mejía-Trejo, 2017). Cabe resaltar que la gobernanza se debe regir por principios éticos y valores ya establecidos por la organización (Mejía-Trejo, 2017). En el caso del BBVA, se ve reflejado en la creación de alianzas estratégicas y la creación de programas que están alineadas a los principales objetivos que tiene la organización. Tanto las alianzas como los programas son definidos para otorgar diferentes roles que tendrán las partes involucradas y cómo se beneficiarán, por lo que la gobernanza aplicada por el BBVA está funcionando de manera adecuada.

Como se precisó hasta este punto, las tendencias de digitalización y aparición de nuevos actores en el sector, sumadas a la baja innovación de la banca privada y los retos presentes en el entorno latinoamericano generan presiones en los modelos de negocio bancarios tradicionales, pues estos no se adecuan a las necesidades actuales que los clientes bancarios poseen. No obstante, el caso de BBVA permite mostrar cómo un banco con presencia relevante en la región ha ido adaptando su modelo de negocio a partir de las presiones antes mencionadas y de esta forma responder de forma satisfactoria al dinamismo presente en el sector.



CONCLUSIONES

1. Hallazgos

A partir del análisis de los conceptos relacionados con la innovación desarrollada en esta investigación se concluye que la innovación es el proceso a través del cual se crea o mejoran productos, procesos, formas de comercializar y de realizar cambios organizativos con el objetivo de lograr ventajas competitivas en el tiempo. De igual forma, la manera en que este proceso es aplicado es diverso, debido a esto existen distintos modelos de innovación. El análisis de la evolución de los modelos de innovación nos permite distinguir entre dos ramas preponderantes: los modelos de innovación cerrada y los modelos de innovación abierta.

Por un lado, destaca que los distintos modelos de innovación cerrada, implican que la innovación sea vista como un proceso únicamente interno; sin embargo, esto ya no es suficiente, pues la velocidad que requiere este proceso debe ser más acelerada para así mantener su rentabilidad e incrementar sus niveles de competitividad. Por otro lado, el modelo de innovación abierta permite resolver las limitaciones que poseen los modelos cerrados, pues involucra el uso de bases tecnológicas no solo internas, sino también externas.

La literatura revisada sobre modelos de negocio, es decir, cómo es que una organización crea, captura y ofrece valor a sus partes interesadas, es diversa, debido a esto es que existen distintas clasificaciones a partir de patrones comunes o similitudes entre las características de las distintas formas funcionamiento de una organización. No obstante, entre las diferentes clasificaciones destaca el *Open Business Model*, o también llamado modelo de negocio abierto, el cual permite una mejora en cuanto a la creación y captura de valor, pues consideran no solo conceptos y recursos internos, sino también externos o fuera de los límites de las organizaciones. Además, este modelo posee una relación estrecha con el concepto de innovación abierta, debido a que ambos permiten el uso de recursos no solo internos de la organización, sino también externos.

De la misma forma, se hace hincapié en el modelo mencionado el cual, a su vez, posee distintos factores que participan en el mismo entre ellos la administración del modelo de negocio, la estrategia, la tecnología, los nuevos emprendimientos y la orientación hacia la innovación abierta. Cabe mencionar que la orientación hacia la innovación cobra gran relevancia pues es transversal en el modelo en sí mismo, debido a la estrecha relación entre dicho modelo de innovación y el modelo de negocio en cuestión.

Debido a que la investigación se centra en el sector financiero, la definición del mismo como el sistema el cual permite la intermediación financiera para así captar y trasladar recursos entre agentes superavitarios y deficitarios, nos permite llegar a un mejor entendimiento del mismo. De igual manera, en línea con los objetivos de esta investigación la clasificación del mismo nos permite diferenciar entre la banca privada y banca pública o nacional. De esta manera se profundiza en que la banca privada, sujeto de estudio, es la denominada comúnmente como comercial.

A partir de la definición tanto de los conceptos relacionados con modelos de negocio y el sistema financiero es que podemos profundizar en modelos de negocio bancarios tradicionales: banca comercial con financiación minorista, banca comercial con financiación mayorista y banca orientada a los mercados capitales o negociación, pues cada uno de estos modelos de negocio crean y capturan valor de distintas formas, así como finalmente lo ofrecen a distintos segmentos de clientes

Asimismo, a partir de una contextualización de la banca privada en Latam es que se puede concluir que el sector financiero y particularmente la banca privada en Latam, debido a su presencia mayoritaria, posee una gran relevancia, debido a la relación positiva que esta posee con el desarrollo económico del país medida a través del PBI. Además, a partir del análisis de distintos indicadores de competitividad, se concluye que países como Brasil, Chile, México y Colombia destacan en cuanto los mismos y, a su vez, estos se encuentran entre los países más bancarizados de la región.

La innovación es, también, clave para este sector, debido a la alta volatilidad del mismo y al rápido desarrollo de nuevas tecnologías especializadas; sin embargo, pese a que los bancos latinoamericanos asignan un porcentaje significativo de su presupuesto al área de I+D, entre 10% y 15% del presupuesto general, la innovación en sí misma en la región es baja, motivo por el cual Latam se encuentra en desventaja en comparación con otras economías como América del Norte, Europa, Sudeste Asiático y Oceanía, y África del Norte y Asia Occidental.

A través de una comparación entre los modelos de negocio tradicionales bancarios revisados previamente se llega a la conclusión de que estos modelos son, de cierta forma, obsoletos en el contexto dinámico actual en el cual se desenvuelven las organizaciones de la banca privada. Esto se debe, principalmente, a dos tendencias: la digitalización y el ingreso de agentes disruptores, *fintechs*. De igual forma, los retos que enfrenta este sector, entre ellos, la presión regulatoria, la pérdida de confianza por la sociedad, el desafío a los modelos de negocio tradicionales y el cambio demográfico, influyen en la necesidad de que dichos modelos de negocio evolucionen. Asimismo, esta evolución radica en la transformación de modelos de negocio tradicionales o cerrados a un modelo de negocio

abierto, también llamado *Open Business Model*, el cual permite una mejora en cuanto a la creación y captura de valor, pues consideran no solo conceptos y recursos internos, sino también externos o fuera de los límites de las organizaciones.

El caso BBVA, banco que actualmente aplica un modelo de negocio abierto, permite que se llegue a una comprensión empírica de cómo los distintos factores participan en este modelo. Si bien este posee un modelo de negocio enfocado principalmente en sus clientes y la satisfacción de sus necesidades, debido al entorno dinámico en el que se desenvuelve, la evolución y apertura de su modelo de negocio permite una mejor transformación y preparación para la era digital inminente.

Asimismo, en cuanto al primer factor involucrado en el OBM, la administración del modelo de negocio, esta transformación se apoya en tres pilares: banca digital, banca del conocimiento y banca ecosistema. En cuanto al factor estratégico, BBVA orienta sus objetivos hacia los intereses de sus *stakeholders*, a su vez, mantiene relaciones colaborativas con los mismos, dado que este tipo de relaciones permiten el compartir recursos, tecnologías, habilidades, entre otras, con el objetivo de satisfacer mejor las necesidades de sus clientes. En tercer lugar, el factor tecnológico es importante, pues BBVA se encuentra atravesando una transformación tecnológica. Además, debido a la apertura de su modelo es que se permite la utilización de recursos que forman parte del ecosistema global al que pertenece. En relación a los nuevos emprendimientos, BBVA apoya los ecosistemas locales y mantiene relaciones colaborativas las cuales convierte a los implicados en socios clave para la organización.

Finalmente, como se mencionó la orientación hacia la innovación es un factor transversal en el modelo en sí mismo, pues como se ha visto se encuentra presente en el resto de factores a través del intercambio de ideas, recursos, tecnología, entre otros, entre actores no solo internos del banco en cuestión, sino también externos con quienes mantienen relaciones colaborativas y forman parte del ecosistema al cual pertenece también BBVA. Como se ha mencionado el BBVA sustenta su transformación hacia un modelo de negocio abierto a partir de tres pilares, es así que estos se ven reflejados en la primera variable del factor en cuestión, la orientación de OBM, pues BBVA busca desarrollarse en el plano digital, conocer a sus clientes para así anticipar sus necesidades y orientar el desarrollo de sus productos y servicios en función de estos, y a su vez crear y capturar valor a través del ecosistema del cual forma parte y las relaciones colaborativas que implica este. De igual forma, la gobernanza como segunda variable de este factor se refleja, también, en cómo a partir de la creación de ecosistemas se desarrollan acciones colaborativas con organizaciones no tradicionales del sistema financiero, *fintechs*, las cuales a su vez poseen distintas estructuras y objetivos. Finalmente, la variable

de desempeño es visible a partir del incremento de clientes digitales que el banco posee y el cual ha tenido un incremento del 20% entre el 2016 y 2017, así como el alto nivel de eficiencia que presenta el banco (49.5% en el 2017).

2. Futuras investigaciones

A partir de la literatura revisada y el caso empírico analizado se sugiere que las organizaciones realicen un análisis teórico constante a partir del marco teórico planteado. Asimismo, el modelo de negocio abierto, desarrollado en este documento académico a través de la revisión de fuentes secundarias, plantea una serie de factores que se deben profundizar con un estudio de caso, en donde, se pueda obtener información primaria. Para este análisis teórico en un contexto empírico, debería poder aplicarse un enfoque cualitativo y/o cuantitativo.

En cuanto al primer factor, administración del modelo de negocio, se recomienda poder identificar los diferentes elementos del modelo de negocio de la organización que será analizada, además, de sus principales lineamientos estratégicos o sus pilares para poder analizar cómo está gestionando dicha organización su modelo. En segundo lugar, la estrategia, se sugiere que se analice si la estrategia permitiría integrar nuevos recursos o habilidades externas en la organización. En este sentido, la estrategia elegida debe poder plasmarse para la apertura del modelo de negocios con otras organizaciones. En cuanto al tercer factor, para futuros trabajos, se recomienda identificar las tecnologías que permitan una adecuada integración entre las organizaciones participantes. Para el cuarto factor, nuevos emprendimientos, se debe identificar los programas existentes que las organizaciones promueven para determinar cómo es la elección de estos emprendimientos y cómo mejorar este proceso. Por último, el factor hacia la innovación abierta, se propone una gestión que pueda involucrar a las organizaciones participantes para un adecuado y óptimo desempeño; además, de poder establecer indicadores que permitan identificar como se está llevando este proceso. Por otro lado, la gobernanza debe ser estructurada y modificada para establecer claros parámetros, en donde se puedan distinguir los roles y responsabilidades de las partes involucradas. Para este análisis teórico en un contexto empírico, debería poder aplicarse un enfoque cualitativo y/o cuantitativo.

Cabe resaltar que existen diversos aspectos al momento de poder generar innovaciones con otras organizaciones o actores, los cuales no han sido descritos en esta investigación debido a la extensión que estos involucran. Estos aspectos son los siguientes: la gestión de la cultura organizacional, los procesos de innovación conjunta que se deben tener en cuenta, las tecnologías que se compartirán, los diferentes incentivos y/o recursos que serán compartidos (Openbasque, 2012) e

información pública acerca de los procesos de innovación de la competencia. Por ende, se recomienda enfocarse en aspectos específicos para producir conocimientos teóricos, los cuales, no se ha podido desarrollar en esta investigación.



REFERENCIAS

- Achrol, R. S. (1991). Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments. *The Journal of Marketing*, volumen 55 (4), pp. 77-93, Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/1251958?seq=1>
- Acuña, A. P. (2012). *La gestión de los Stakeholders: Análisis de los diferentes modelos*. Recuperado de <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1064/la%20gesti%c3%b3n%20de%20los%20stakeholders.%20an%c3%a1lisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2006). *Desarrollo Financiero y Crecimiento Económico en el Perú*. Recuperado 5 de julio de 2020, de https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Seminarios/Conferencia-12-2006/Conf_0612_05-Bustamante.pdf
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2015) *Reinventar la empresa en la era digital*. Recuperado 28 de abril de 2020, de <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/01/BBVA-OpenMind-libro-Reinventar-la-Empresa-en-la-Era-Digital-empresa-innovacion1-1.pdf>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2018). *Estrategia y modelo de negocio*. Recuperado de <https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/bbvain2018/downloads/estrategia-es.pdf>
- Cheng, C. (2011). Dynamic service innovation capability, radical service innovation and open business models. *International Journal of Services Technology and Management*, 16(3-4), 229-242.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press. Recuperado de <https://www.nmit.edu.my/wp-content/uploads/2017/10/Open-Innovation-the-New-Imperative-for-Creating-and-Profiting-from-Technology.pdf>.
- Chesbrough, H. (2006a). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press.

- Chesbrough, H. (2006b). *Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation*. *Open innovation: Researching a new paradigm*, 400, 0-19.
- Chesbrough, H. (2007), Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35 (6), pp. 12-170. Doi: <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>
- Chesbrough, H. (2015). *Innovación Abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI*. Reinventar las empresas en la era digital, BBVA. Madrid, España: Open Mind-BBVA.
- Chu, P. Y., & Chen, W. C. (2011). Open business models: A case study of System-on-a-Chip (SoC) design foundry in the integrated circuit (IC) industry. *African Journal of Business Management*, 5(21), 8536-8544.
- Clavijo, S., Vera, N., Beltrán, D., Londoño, J. D., & Vera, A. (2018). *Los servicios financieros digitales en América Latina*. Presupuestal, 7.
- Deloitte. (2014). *CFO Insights. The value shift: Why CFOs should lead the charge in the Digital Age. First of a four-part series*. Deloitte Development LLC. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/finance/articles/cfo-insights-digital-age-business-model-innovation-value.html>
- Downes, L., & Nunes, P. (2013). Big bang disruption. *Harvard business review*, 44-56. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2709801>
- Ernst & Young. (2017). *Inclusión financiera: crecimiento de ingresos basados en innovación*. Recuperado 5 de julio de 2020, de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwidx6zj3bnqAhVpHbkGHc6fB4sQFjABegQIBBAB&url=https%3A%2F%2Fassets.ey.com%2Fcontent%2Fdam%2Fey-sites%2Fey-com%2Fes_pe%2Ftopics%2Fbanking-and-capital-markets%2Fey-inclusion-financiera-crecimiento-de-ingresos-basado-en-innovacion.pdf%3Fdownload&usg=AOvVaw2Oo5QjQW12etb027gp9NHa

Forest, H., & Rose, D. (2015). *Digitalisation and the future of commercial Banking*. Deutsche bank. Recuperado de [https://cib.db.com/docs_new/GTB_Digitalisation_Whitepaper_\(DB0388\).pdf](https://cib.db.com/docs_new/GTB_Digitalisation_Whitepaper_(DB0388).pdf)

Geldes, C., & Heredia, J. (2017). Cooperación un tema pendiente para la innovación empresarial. *Gestión y Tendencias*, pp. 6-9, doi: 1. 6. 10.11565/gesten.v1i4.26.

Hayek, F. (1945). The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*, 35, 519-530. Doi: 10.1016/B978-0-7506-9749-1.50005-3

Heilbron, J. & Casadesus-Masanel, R. (2015). *El modelo de negocio: naturaleza y beneficios*. 33 (3-30), doi: 10.1108 / S0742-332220150000033002

Hirt, M., & Willmott, P. (2014). Strategic principles for competing in the digital age. *McKinsey Quarterly*, 5(1), 1-13. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategic-principles-for-competing-in-the-digital-age>

Indra. (2016). *El Nuevo modelo de creación de valor de la banca basado en las tecnologías disruptivas*. Recuperado de https://www.indracompany.com/sites/default/files/video-informe_de_banca_2016.pdf

International Institute for Management Development (2019), *IMD World Competitiveness Yearbook*

Jaubert, M., Marcu, S., Ullrich, M., Malbate, J. B., & Dela, R. (2014). *Going Digital: The Banking Transformation Roadmap*. AT Kearney. Recuperado de <https://www.es. Kearney.com/documents/20152/435035/Going%2BDigital%2B-%2BThe%2BBanking%2BTransformation%2BRoad%2BMap.pdf/7b314642-2feb-b46a-c8ff-cc6ce1ef202e?t=1493941921853>

Klynveld, Peat, Marwick & Goerdeler International Cooperative. (2016). *Customer & Growth. Management Consulting*. Recuperado de 16 de Agosto, de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/customer-growth-managment-consulting.pdf>

- Klynveld, Peat, Marwick & Goerdeler International Cooperative. (2017, noviembre). *Forging the future: How financial institutions are embracing fintech to evolve and grow*. Recuperado 3 de mayo de 2020, de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ke/pdf/thought-leaderships/Forging-with%20bleeds.pdf>
- Klynveld, Peat, Marwick & Goerdeler International Cooperative. (2018). *Comparativa de la Oferta de la Banca vs Fintech*. Recuperado de 16 de Agosto, de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/06/comparativa-oferta-%20banca-fintech.pdf>
- Klynveld, Peat, Marwick & Goerdeler International Cooperative. (2019). *Caution shrouds Optimism. Global banking M&A trends 2019*. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/lv/pdf/2019/05/caution-shrouds-optimism-global-banking-m-and-a-trends-2019.pdf>
- López, A. M. (2017). Riesgos de modelos de negocio bancarios: para obtención de rentabilidades por encima del coste de capital (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad ICAI-ICAE, Madrid, España). Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24175/1/TFM000764.pdf>
- Lundvall, B. (1992). *National System of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter Publishers. Londres. Nueva York.
- Magdits, A. (2016). *Los retos que traen las nuevas tecnologías en el sector financiero*. EY. Recuperado 5 de julio de 2020, de https://www.lampadia.com/assets/uploads_documentos/b668a-los-retos-que-traen-las-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-septiembre-2016.pdf
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*. Recuperado de http://secure.expertsmind.com/attn_files/1746_Why%20Business%20Models%20Matter.pdf

- Marcos, K., Palomino, G. & Velásquez, K. (2019). Caracterización de innovación de fintech peruanas: Estudio de casos múltiples de fintech ganadoras del concurso Startup Perú (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15730/MARCOS_QUISPE_PALOMINO_BARCHI_VELASQUEZ_BONDIA.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Mejía-Trejo, J. (2017). The Determinant Factors of Open Business Model. *Nova Scientia Journal*, 9(18), p. 396-426. Doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2973651>
- Montoya, O. (2004). Schumpeter, Innovación y determinismo tecnológico. *Scientia Et Technica*, 2(25). Doi: <https://doi.org/10.22517/23447214.7255>
- Nooteboom, B. (2009). *A Cognitive Theory of the firm*. Edward Elgar Publishing. Cheltenham, UK. Northampton, USA.
- OCDE & EUROSTAT (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4ta edición). Luxemburgo: OECD.
- Openbasque. (2012). *Openbasque: un acercamiento a la innovación abierta desde la perspectiva territorial y empresarial*. MIK, S. Coop., Oñati, 328.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deustos SA Ediciones. Recuperado de <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Pavón, A, Hernández, A., Jiménez, B., Suarez, J. & Sánchez, V. (2015). Análisis de los modelos de Innovación Abierta. Ventajas de su aplicación. *Avanzada científica*, 18 (3), 1-13.
- Pollack, E. M., & García, A. (2004). *Crecimiento, competitividad y equidad: rol del sector financiero*. CEPAL.
- Purdy, M., Robinson, M. C., & Wei, K. (2012). Three new business models for “the open firm”. *Strategy & Leadership*.

PriceWaterhouseCoopers (2013). *Descifrando el futuro: las claves de la transformación de la banca en Latinoamérica en un mundo global*.

PriceWaterhouseCoopers (2019). *Banca minorista 2020 ¿Evolución o revolución?*. Recuperado de <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/banca-minorista.pdf>

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Recuperado de [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20-%20chapter%201.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-%20chapter%201.pdf)

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=993/99318788001>

Quispe, P. L. (2017). Factores que influyen en el desarrollo de modelos de negocios en empresas de base tecnológica asistidas por una incubadora de negocios, estudio de casos (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8828>

Roengpitya, R., Tarashev, N., & Tsatsaronis, K. (2014). *Modelos de negocio de los bancos*.

Rojas, L. (2017). N° 25: *Transformación Digital e Innovación Abierta en la Banca. Caso del BBVA*.

Sandulli, F. & Chesbrough, H. (2009). The Two sides of Open Business Models. *Universia Business Review*. 22. 12-39. doi: 10.2139/ssrn.1325682

Santos, J., Spector, B. & Van der Heyden, L. (2009). Toward a theory of business Model Change. *Business Model Innovation* (pp 43-63). Doi: 10.1093/acprof:oso/9780198701873.003.0003

Schinasi, G. J. (2005). *Preservación de la estabilidad financiera*. International Monetary Fund.

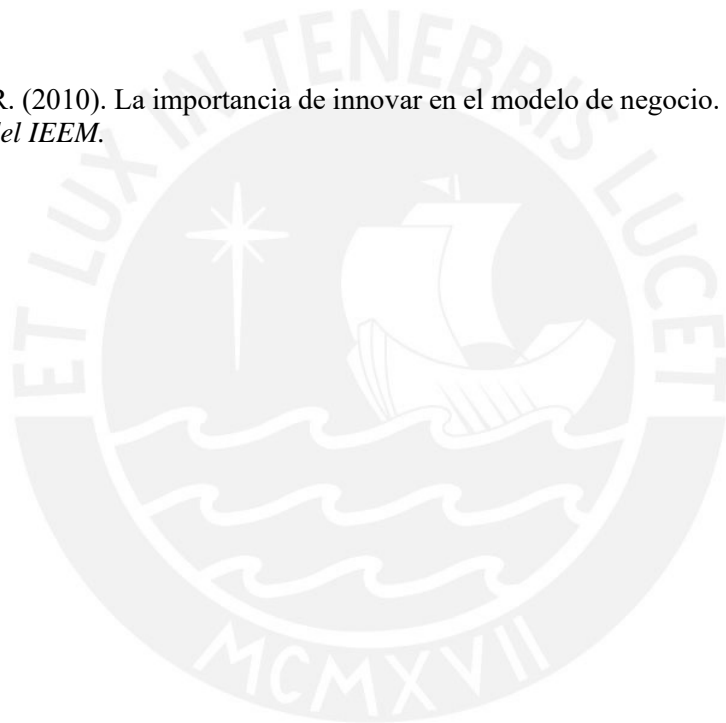
- Seclen, J. (2014). Seic e innovación en las microempresas fabricantes de máquina-herramienta. Los casos del país vasco y de Emilia-romaña/kibs and innovation in tool machine micro enterprises: the cases of the basque co (Tesis de doctorado en Economía, Universidad del País Vasco – Euskal Herriko Unibertsitatea, Leioa, España). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=169908>
- Seclen, J. & Barrutia, J. (2019). *Libro Gestión Innovación empresarial: Conceptos, Modelos y Sistemas*. Lima, Perú. Fondo Editorial PUCP.
- Superintendencia de banca y Seguro [SBS] (2017). *Programa de finanzas en el cole: Programa de asesoría a docentes sobre el rol y funcionamiento del sistema financiero de seguros. AFP y Unidades de Inteligencia financiera - Guía del docente*. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-pdf/Guia%20del%20docente%202017.pdf>
- Tarziján M., J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Ediciones UC.. Tomado de www.jstor.org/stable/j.ctt15hvv15
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tornjanski, V., Marinkovic, S., Savoju, G. y Čudanov, M. (2015). Need for Research Focus Shift: Banking Industry in the Age of Digital Disruption. *Econophysics, Sociophysics & Other Multidisciplinary Sciences Journal* (ESMSJ), pp.11-5. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/307964268_A_Need_for_Research_Focus_Shift_Banking_Industry_in_the_Age_of_Digital_Disruption
- Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Spann, M.,...Loos, P. (2014). Business Models: An information Systems Research Agenda. *Business & Information Systems Engineering*, 6, 45-53. Doi: [10.1007/s12599-013-0308-y](https://doi.org/10.1007/s12599-013-0308-y)
- Voelpel, S., Leibold, M., Tekie, E. y Krogh, G. (2005). Escaping the red Queen effect in Competitive Strategy. *European Management Journal*. 23, 37-49. Doi: [10.1016/j.emj.2004.12.008](https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.008)

Weiblen, T. (2014). The open business model: Understanding an emerging concept. *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*, 2(1), 35-66.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., & Sánchez, M. Á. (2007). *Administración estratégica y política de negocios* (Vol. 10). Pearson Educación.

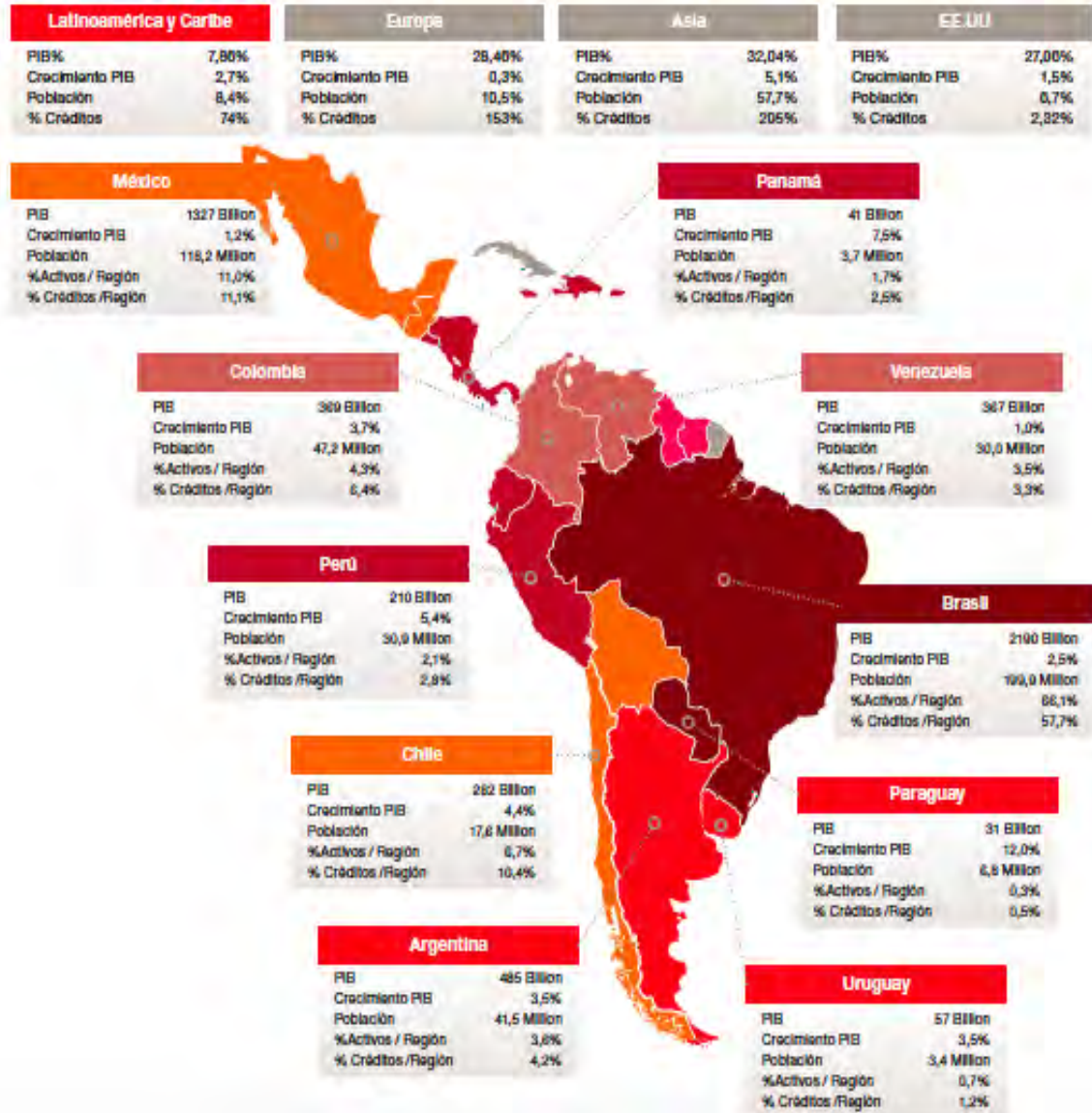
Yoo, Y., Boland Jr, R. J., Lyytinen, K. & Majchrzak, A. (2012). Organizing for Innovation in the Digitized World. *Organization Science*, 23(5), 1398–1408. Doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0771>

Zott, C., & Amit, R. (2010). La importancia de innovar en el modelo de negocio. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*.



ANEXO A: Relación entre activos del sistema bancario y el PBI

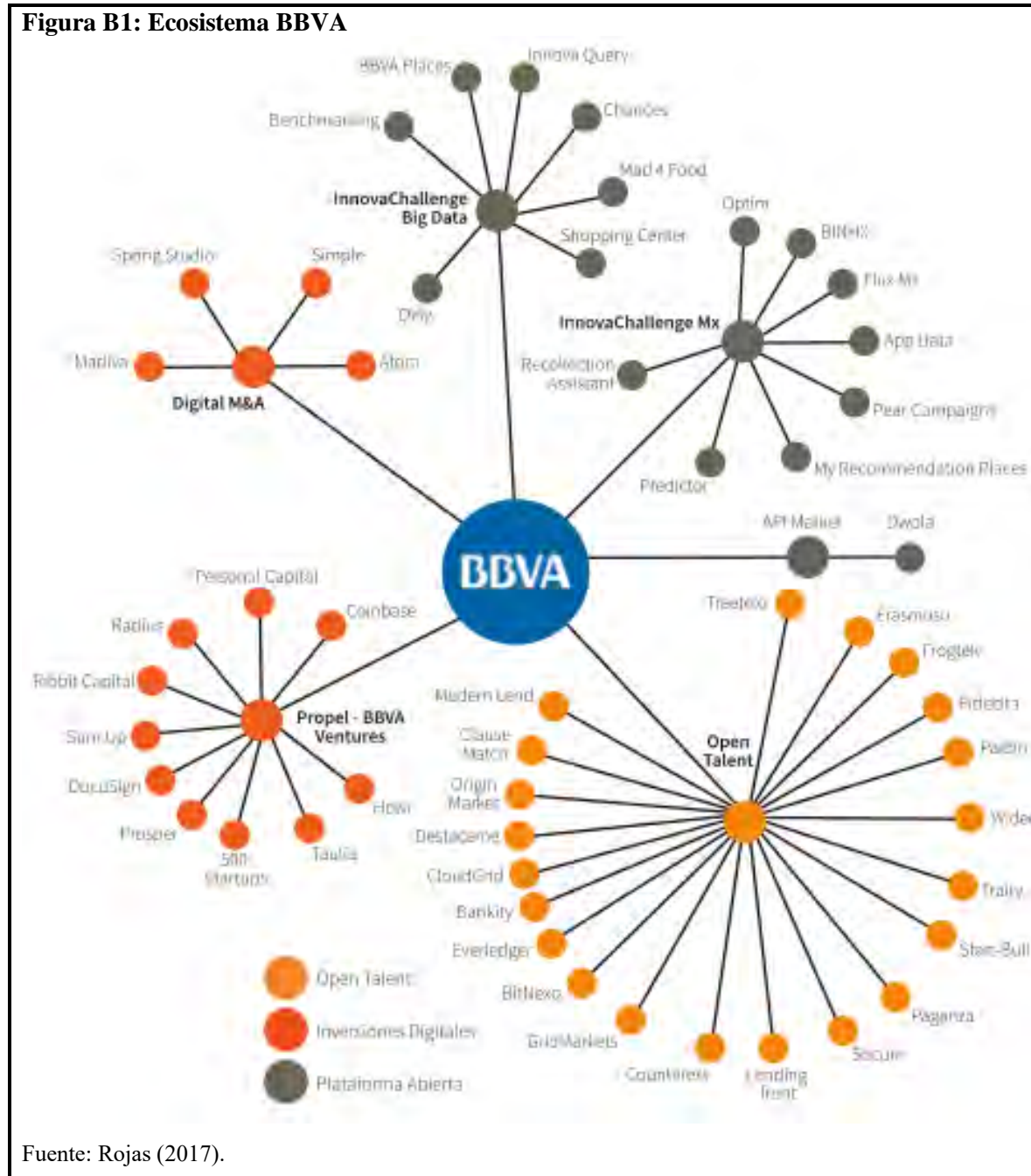
Figura A1: Relación entre activos del sistema bancario y el PBI



Fuente: PWC (2013).

ANEXO B: Ecosistema BBVA

Figura B1: Ecosistema BBVA



Fuente: Rojas (2017).