

INFORME PARA DIRECTORIO Y ALTA GERENCIA

Estrategia de activos digitales para bancos.

Preserve la relación con el cliente. Construya capacidades reutilizables. Invierta con evidencia.

Un marco de decisión

Prioridades de negocio, autoridad operativa, economía y etapas de implementación para una propuesta bancaria conectada.

01 / RECOMENDACIÓN EJECUTIVA

Invierta en capacidades que pueda reutilizar.

La primera decisión es un proceso acotado para el cliente, no un reemplazo de toda la institución.

Proteger la relación

Los clientes deben poder evaluar servicios aprobados de pagos, activos e inversiones a través de la institución en la que ya confían. Identifique qué recorridos salen hoy del banco, por qué y qué servicios adoptarían realmente. Una nueva interfaz aporta valor cuando conserva o mejora una relación real.

Mejorar el modelo operativo

Conecte solicitudes, evidencia de identidad, revisión, registros de referencia y estado del servicio. La preparación asistida por agentes puede reducir la captura repetida y dar más contexto al equipo; la institución conserva las decisiones de política y la autoridad de aprobación. Mida tiempo hasta revisión, trabajo manual y excepciones antes de afirmar mejoras de eficiencia.

Crear opciones de crecimiento

Reutilice identidad, controles, datos e integración en una segunda propuesta aprobada. La prueba económica es reducir el costo marginal de sumar un servicio, preservando controles, resiliencia y capacidad de salida. El acceso a socios agrega oportunidades solo con una relación legal y operativa explícita.

Mandato inicial recomendado

Patrocine un diagnóstico y un piloto sin valor monetario para un segmento y proceso prioritarios. Designe responsables de negocio, operaciones, riesgo, tecnología y finanzas. Exija línea base medida, registro de referencia acordado, inventario de capacidades y decisión expresa de avanzar o no antes de comprometer servicios reales.

El directorio define la ambición. El piloto aporta la evidencia.

02 / CONTEXTO ESTRATÉGICO

Distinga los instrumentos. Luego evalúe la oportunidad.

«Activos digitales» es una categoría útil, pero no define por completo un producto.

Instrumento	Qué debe establecer el banco
Criptoactivo nativo	Acceso permitido, custodia, ejecución, riesgo de mercado y reportes.
Stablecoin referenciada a moneda fiduciaria	Exposición al emisor y las reservas, derechos de rescate, canales y liquidez.
Depósito tokenizado	Pasivo bancario, registro contable, reglas de transferencia y liquidación interbancaria.
Valor o activo real tokenizado	Derechos exigibles, registro de referencia, elegibilidad, administración y rescate.
Activo de liquidación del banco central	Elegibilidad, acceso, ventanas operativas y condiciones de liquidación.

Qué respalda la investigación

El análisis BCG de 2026 distingue criptoactivos, dinero digital y activos tokenizados, y plantea una respuesta estratégica y de gobierno. El BIS analiza la tokenización junto con reservas de bancos centrales, dinero bancario comercial y activos financieros. Estas perspectivas apoyan capacidades reutilizables; no demuestran el caso de negocio de un banco específico. [1, 2]

Evidencia en el nivel correcto

El interés declarado sigue siendo interés; los ahorros modelados son escenarios y las descripciones de proveedores son afirmaciones por validar. Los flujos, costos y demanda propios del cliente son la base de inversión. Un token no prueba por sí solo titularidad, liquidez, protección de depósitos ni permiso para operar entre países.

03 / ELEGIR LA PRIMERA PROPUESTA

Empiece donde coinciden la demanda y la preparación.

Priorice según necesidad identificable, volumen elegible, contrapartes, esfuerzo de implementación y controles disponibles.

Institución / segmento	Primera propuesta a evaluar	Evidencia necesaria
Banca privada / patrimonial	Información consolidada y acceso aprobado a activos	Demanda, custodia, idoneidad y necesidades de reporte.
EMI / banca transaccional	Proceso concreto de pagos o tesorería	Ambos extremos, datos del beneficiario, cobertura y economía integral.
Banca minorista / regional	Vinculación y servicio cotidiano más simples	Finalización, tiempo de revisión, adopción y carga de soporte.
Custodia / valores	Administración o distribución de activos seleccionados	Registro legal, ciclo de vida, autoridad de custodia y componente de efectivo.
Tesorería bancaria	Proceso acotado de liquidez o garantías	Exposición ponderada por tiempo, compensación, ventanas y respuesta al estrés.

Una regla práctica de priorización

Favorezca un proceso con patrocinador definido, línea base observable y contrapartes dispuestas. Una arquitectura exigente sin uso comprometido no es una cartera de oportunidades. Una propuesta menor que pruebe reutilización y disciplina operativa puede ser la mejor inversión inicial.

Definir las exclusiones

Indique productos, activos, países, clientes, proveedores y transacciones fuera del piloto. La información de cartera puede preceder a la ejecución; una instrucción de pago puede probarse antes de activar el canal externo. La emisión y la estructuración avanzada no tienen que estar en la primera versión.

04 / AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Haga visible el control institucional en el diseño.

Separe la responsabilidad de implementación de la autoridad para aceptar clientes, aprobar operaciones y prestar servicios regulados.

Parte	Responsabilidad por acordar
La institución	Relación con clientes, perímetro de producto, apetito de riesgo, vinculación, libros de referencia y aprobación del lanzamiento.
OVRYDE	Diseño, coordinación de implementación, integración, apoyo de vinculación y responsabilidades de servicio acordadas.
Servicios tecnológicos Hybrid	Capacidades contratadas y evidencia para aceptarlas en el despliegue elegido.
Proveedores conectados	Servicio autorizado o contractual, operaciones, niveles de servicio y obligaciones de conciliación.

Un registro de referencia por propósito

Si se conserva el core existente, mantiene la autoridad sobre saldos, contabilidad y ejecución. Hybrid Banking sincroniza contexto permitido y enruta instrucciones aprobadas. Cada instrucción necesita identidad estable, estado conocido y vía de conciliación: una solicitud aceptada no es un pago liquidado.

Un recorrido común de control

Formularios, espacios de colaboradores y solicitudes asistidas deben usar el mismo modelo de permisos, políticas y aprobación. Separe preparación, confirmación, aprobación y firma. Conserve actor, contexto, decisión y resultado real, no solo una transcripción de la conversación.

Una dependencia gobernable

Asigne responsables de incidentes, recuperación y cambios entre proveedores. Defina acceso a evidencia, subcontratistas, horarios de soporte, portabilidad y salida. Un socio coordinador simplifica el trabajo, pero el contrato debe precisar quién resuelve un fallo entre sistemas.

05 / ECONOMÍA

Separe ingresos, capacidad y ahorro de efectivo.

Utilice los volúmenes elegibles y costos de la institución. Explícite cada supuesto.

Ejemplo	Cálculo	Implicación
Orquestación de pagos	Flujo elegible de USD 5 000 millones × 2 pb de contribución variable neta = USD 1 millón; menos USD 1,5 millones de costo fijo.	Pérdida anual de USD 0,5 millones antes de implementación. Equilibrio: USD 7 500 millones de flujo.
Custodia / acceso a activos	Activos promedio de USD 500 millones × 10 pb de contribución variable neta = USD 0,5 millones; menos USD 0,8 millones de costo fijo.	Pérdida anual de USD 0,3 millones antes de implementación. Equilibrio: USD 800 millones en activos.
Capacidad de preparación	10 000 casos/mes × 8 minutos menos de preparación ÷ 60.	Unas 1 333 horas brutas/mes; descontar revisión adicional, excepciones y soporte.

Incluir el costo operativo completo

Presupueste integración, operación paralela, comisiones de proveedores y redes, cumplimiento, seguridad, trabajo legal, datos, soporte, recuperación, liquidez y salida. Mantenga los costos heredados hasta eliminarlos realmente. Aplique supuestos de adopción, crecimiento y pérdidas aprobados por finanzas.

Evitar la doble contabilización

Los activos retenidos no son necesariamente activos nuevos. La capacidad se convierte en ahorro de efectivo solo cuando se elimina gasto; reasignar recursos puede crear valor sin reducirlo. Mejoras de fondeo, menor exposición temporal y efectos sobre capital regulatorio son mecanismos distintos y requieren evidencia propia.

Regla de decisión

Compare con ampliar proveedores actuales y con el mejor proceso convencional. Exija escenario adverso, volumen de equilibrio, responsable del beneficio y umbral financiero. Procesar más rápido no demuestra por sí solo un negocio viable.

06 / ARQUITECTURA OBJETIVO

Construya sobre una capa de servicios gobernada.

Simplifique la experiencia y haga explícitos los límites de registro, autoridad y servicio.



Componer el stack

La experiencia incluye banca digital, espacios de equipos e interacción asistida. Identidad, gateway, políticas y aprobaciones gobiernan solicitudes. La capa financiera conecta el core de referencia con billeteras, custodia, pagos o mercados aceptados individualmente. Registros privados, contexto acotado y pruebas limitadas apoyan el proceso.

Diseñar para coexistir

Reutilice libros y canales existentes cuando sirvan al caso. Defina mapeos de campos, semántica de finalidad, reintentos, reversos y conciliación por adaptador. Reflejar datos en una mejor interfaz no crea un segundo saldo independiente.

Medir la reutilización

Pruebe un segundo proceso sobre los mismos componentes de identidad, políticas, observabilidad e integración. Registre qué es configurable, qué necesita código nuevo y qué exige otro acuerdo. La meta es reducir esfuerzo marginal de implementación sin debilitar controles.

07 / CUMPLIMIENTO Y RIESGO

Conecte las verificaciones con la decisión.

Haga explicables la elegibilidad, la política geográfica, las verificaciones y el monitoreo en cada acción pertinente.

Vinculación y restricciones geográficas

Hybrid-ID proporciona acceso y evidencia de verificación con permisos separados. La institución determina la elegibilidad. Las restricciones deben basarse en evidencia revisada de programas por país y políticas aprobadas; la dirección de una persona sancionada no convierte a su país en sancionado. Las restricciones protegidas del piloto prevalecen sobre los presets ordinarios.

Configuración y vigencia

El piloto selecciona por defecto las seis familias de listas compatibles. Cumplimiento autorizado gobierna cambios y conserva actor, motivo y versión. La evidencia obligatoria ausente o vencida debe detener las acciones afectadas, no aprobarlas implícitamente. Desactivar una fuente no debe eliminar restricciones geográficas protegidas sin advertencia.

Monitoreo e investigación

Agregue el comportamiento durante el período pertinente, no solo un pago. Transferencias pequeñas repetidas, cambios de beneficiarios, movimientos rápidos y desviaciones de la actividad esperada pueden justificar revisión. Explique eventos y reglas; asigne responsables, escalamiento y resoluciones registradas. Una alerta es una señal, no una determinación de conducta indebida.

El perímetro más amplio

Evalúe custodia y firma, emisor y rescate, liquidez, riesgo de mercado y modelos, puentes, cambios de contratos inteligentes, dependencias y tercerización. El FSB describe una implementación internacional desigual: evalúe jurisdicción y actividad concretas en lugar de una etiqueta genérica de «cumplimiento». [3]

08 / AGENTES, DATOS Y EVIDENCIA

Escale la asistencia. Mantenga la autoridad responsable.

Un agente útil prepara trabajo permitido y muestra con claridad la siguiente decisión.

Un modelo de interacción eficiente

El cliente o colaborador expresa una solicitud y se arma una instrucción revisable con contexto permitido. Muestre monto, beneficiario, propósito y acción antes de confirmar. Aplique la política vigente del formulario convencional, exija aprobación independiente cuando esté configurada y devuelva el estado real del sistema ejecutor.

Límites deliberados de datos

Defina qué información puede recibir el modelo, dónde se ejecuta y qué contexto puede conservarse o reutilizarse. Establezca acceso, minimización, cifrado, retención, visibilidad de auditoría, revocación y soporte. Autenticarse con Hybrid-ID no revela automáticamente los registros bancarios a otro participante.

Pruebas con significado preciso

Compromisos criptográficos de políticas seleccionadas se conectan a una Testnet dedicada sin valor monetario, con umbral 3 de 4 y un solo operador. Se verifican firmas, cuórum, inclusión, vínculos de publicación y red, y continuidad de puntos de control. Los detalles privados siguen restringidos. La prueba finalizada acredita integridad e inclusión, no corrección legal de la decisión.

Qué sigue siendo específico

El piloto usa comandos guiados. El acceso abierto de agentes externos, modelos locales, memoria compartida más amplia y anclaje de toda conversación deben definirse, integrarse y probarse. La arquitectura objetivo no significa que toda interacción ya esté verificada o lista para producción.

Prepare con asistencia. Autorice explícitamente. Verifique el resultado.

09 / IMPLEMENTACIÓN, PROVEEDORES Y SALIDA

Elija el modelo de entrega. Conserve la opción de cambiarlo.

El socio debe facilitar que la institución gestione arquitectura, dependencias y ruta de aceptación.

Alternativa	Motivo para elegirla	Qué evaluar
Ampliar proveedores actuales	Los servicios aceptados ya cubren el recorrido prioritario	Alcance, límites de interfaz y reutilización futura.
Combinar especialistas	Se necesita profundidad en capacidades específicas	Integración entre proveedores y responsabilidad por incidentes.
Socio integral de implementación	Se requiere diseño y ejecución coordinados	Concentración, madurez, economía y salida.
Desarrollar componentes	La capacidad diferencia a la institución	Talento, mantenimiento, aseguramiento y plazos.

Definir cada carga

Evalúe infraestructura institucional, nube privada e híbrida según residencia de datos, acceso de modelos, claves, respaldo, monitoreo, administración y soporte. La etiqueta «on-premises» no define un modelo operativo completo. Registre dependencias externas y manejo de interrupciones.

Exigir un registro de capacidades

Para cada operación indique si funciona en el piloto, tiene pruebas independientes, requiere integración específica o no está disponible. Adjunte evidencia de aceptación. Solicite informes de aseguramiento, certificados y alcances reales cuando corresponda; logotipos o declaraciones de preparación no los sustituyen.

Demostrar portabilidad

Defina exportación, mapeo de identidades, transición de claves y custodia cuando aplique, acceso a evidencia histórica, terminación del proveedor y recuperación. Pruebe un escenario de salida antes de depender del servicio.

10 / PILOTO Y DECISIÓN DE ACTIVACIÓN

Condicione el lanzamiento a evidencia observable.

Avance por resultados definidos; el tiempo transcurrido no es un criterio de aceptación.

Etapas	Entregables	Condición de avance
Definir	Recorrido, perímetro, línea base, responsables y supuestos presupuestarios	Demanda identificada, alcance viable y resultado medible.
Probar sin valor	Flujo configurado, mapeo del core y pruebas de políticas, excepciones y recuperación	Registros conciliados; acciones prohibidas rechazadas; fallos diagnosticables.
Aceptar uso real limitado	Proveedores aprobados, aseguramiento, soporte, liquidez y límites	Permisos, aceptación firmada y autoridad explícita de activación.
Reutilizar y ampliar	Segundo caso, esfuerzo marginal medido y perfil actualizado de riesgo y costo	Economía positiva, controles resilientes y salida ensayada.

Escenarios mínimos de aceptación

Pruebe destino bloqueado, evidencia obligatoria vencida, actor no autorizado, instrucciones duplicadas o contradictorias, respuesta perdida, fallo parcial, caída del proveedor, comprobante incorrecto y recuperación tras reinicio. Para servicios con valor real, agregue estrés de custodia, finalidad, rescate y liquidez.

La decisión de lanzamiento

Negocio responde por demanda y servicio; operaciones, por soporte y conciliación; riesgo/cumplimiento, por controles; seguridad/tecnología, por resiliencia e interfaces; finanzas, por la base económica. Exija aprobación expresa, asuntos pendientes, límites y autoridad para revertir.

La siguiente sesión

Prepare segmento y recorrido, inventario de core y proveedores, restricciones legales y de alojamiento, y patrocinadores responsables. Obtenga un piloto acotado, mapa de responsabilidades, registro de capacidades, matriz de aceptación y alcance comercial para la siguiente decisión.

11 / FUENTES Y GUÍA DE LECTURA

Evidencia para la conversación. Límites claros para las afirmaciones.

Use este documento con la presentación y el anexo técnico; actualice supuestos institucionales antes de contratar.

Referencias primarias

[1] Boston Consulting Group, The Future of Digital Assets, 18 de mayo de 2026. Contexto estratégico y distinciones entre instrumentos; las proyecciones no son resultados bancarios específicos.

[2] Bank for International Settlements, Annual Economic Report 2025, capítulo III: The next-generation monetary and financial system. Arquitectura monetaria y tokenización.

[3] Financial Stability Board, Thematic Review on the FSB Global Regulatory Framework for Crypto-asset Activities, octubre de 2025. Implementación entre jurisdicciones.

Base del producto y la entrega

Los materiales Hybrid Banking describen el piloto controlado, evidencia dedicada de Testnet y límites de integración. El sitio oficial de OVRYDE define su posicionamiento comercial y de implementación; no constituye aseguramiento independiente. El recorrido público y la demo de cumplimiento usan registros ficticios.

Disciplina de evidencia

El marco distingue investigación independiente, capacidades descritas y supuestos institucionales. Las estimaciones de mercado y escenarios de grandes bancos no se presentan como resultados esperados del cliente. Verifique fechas, alcance operativo y evidencia pertinente antes de invertir.

Cómo usar el conjunto

Use el teaser para iniciar la conversación, la presentación ejecutiva para explicar la propuesta, el anexo para revisar arquitectura y controles, y este documento para decidir inversión y operación. Los ejemplos financieros son ilustrativos. No se implica certificación, rendimiento garantizado, transferencia de licencias ni preparación universal para producción.

[1 · Informe BCG ↗](#)[2 · Análisis BIS ↗](#)[3 · Revisión FSB ↗](#)[OVRYDE ↗](#)[Hybrid Banking ↗](#)[Arquitectura técnica ↗](#)