

LA REVOLUCIÓN DIGITAL Y EL FUTURO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS

Ramón Heredia Jerez



Con el apoyo de:



LA REVOLUCIÓN DIGITAL Y EL FUTURO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS

Ramón Heredia Jerez

Con el apoyo de:



La revolución Digital y el futuro de los Servicios Financieros

El presente libro fue escrito con fines pedagógicos, para mostrarle a los lectores la base de la revolución e innovación digital en los servicios financieros, tomando como base varios casos de entidades y su inmersión en dicho tema para beneficio de las empresas y las personas que hacen parte de ellas. En cumplimiento de la norma de propiedad intelectual e industrial, se reconoce y respeta la titularidad de terceros sobre algunos nombres, marcas, *slogans*, casos y ejemplos que aquí se mencionan, sin embargo el material es de uso libre con atribución al autor de la obra para complementar o crear nuevas versiones de este libro y sus contenidos. Al momento de la publicación de la presente obra, los enlaces de internet citados a lo largo del libro, se encuentran en pleno funcionamiento; sin embargo y dada la naturaleza de los mismos, es probable que al consultarlos posteriormente, alguno de ellos haya cambiado o desaparecido, lo que es potestad de cada página de internet.

AUTOR

Ramón Heredia Jerez

DISEÑO DE PORTADA

Jessica Vaslam

Marcus Rosanegra

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Tania Alcántara

Marcus Rosanegra

ILUSTRACIÓN

Jessica Vaslam

Marcus Rosanegra

IMPRESO POR

Digital Mart Ltda

Índice

Prólogo	7
Prefacio	9
Introducción: Un viaje Digital sin banco	15
PARTE 1:	
La Revolución Digital	19
Facebook y su impacto	21
Los unicornios empresariales	25
Airbnb	26
La Gig Economy y la economía colaborativa	30
Alibaba	31
Elon Musk y el impacto de la ingeniería “dura”	34
PARTE 2:	
Los servicios financieros Digitales	39
El mercado Fintech	40
Las plataformas de API en los Servicios Financieros	43
Dinamarca, la sociedad sin efectivo	46
PARTE 3:	
Latinoamérica, un Plan para la innovación en el Sistema Financiero	53
La industria financiera en Latinoamérica	53
Banca Digital no es Banca Electrónica	56
La experiencia digital	59

Los Bancos como Redes Sociales privadas _____	60
Las estrategias de red social para el Banco _____	61
Caixa Negocios Community: _____	63
Edificios Davivienda, Colombia _____	65
Utracasas.com Bolivia _____	67
Clubdelconductor Perú _____	68
Hackathones Bancarias _____	69
Los Bancos, como el centro de la generación de negocios para las Pymes _____	81
Pagos Digitales e Inclusión Financiera _____	86
El Rol de la Tecnología en la Educación Financiera _____	94
BI, Minería de Datos y Big Data _____	99
Social Banking _____	103
Internet de las Cosas _____	107
Crowdfunding _____	110
Bitcoin y Blockchain _____	118
La Cultura Digital y Cultura de Innovación _____	127
Los ejes que soportan un modelo de innovación _____	128
Conclusión _____	133

Prólogo

En sus manos tienen una invitación a mirar a futuro pero a actuar hoy. Los cambios que están ocurriendo desde múltiples vertientes llevarán a una inevitable transformación de lo que conocemos como servicios financieros. La forma de cómo se relacionaran las empresas con sus clientes y la experiencia que se genere en ese contacto, serán muy distintas a lo que vemos hoy.

Esta transformación que ya inició en todo el mundo, no tiene retorno. Por lo tanto, la opción es ser parte activa de las innovaciones disruptivas que generan los cambios o, al menos, estar atentos y entender su origen para adaptarnos rápidamente cuando ocurran. La agilidad que tengan las empresas y personas de adaptarse, les permitirá seguir participando en la industria. La demora en entender lo que está sucediendo, generará pérdidas financieras, pérdidas de clientes y en el límite, salir del mercado.

La base de la revolución digital en los servicios financieros no es tecnológica sino cultural. Esta frase ha sido la frase que ha cerrado muchas conversaciones que hemos tenido con Ramón Heredia a propósito de este tema. Tenemos el convencimiento que el desafío no es tecnológico sino que está en cambiar los paradigmas de las personas y desarrollar nuevas capacidades que les permitan entender cómo aprovechar la tecnología existente para resolver los problemas de otras personas (rentablemente). Personas usando sus capacidades para resolver problemas de otras personas, eso es lo central.

Por esta razón, hemos avanzado bajo la alianza Instituto Subercaseaux-Digital Bank Latam en desarrollar progra-

mas de formación aplicados para la industria de servicios financieros. Queremos apoyar el desarrollo de la banca y empresas del sector financiero desde las personas, **entregando metodologías**, técnicas, habilidades y lo más importante: inspirándolos e incitándolos a mirar más allá en sus labores, a conectarse más con sus clientes y a creer que es posible liderar la revolución digital.

Este libro es una mirada sinóptica a la mayoría de temas que hoy toda persona vinculada a los servicios financieros debe conocer: *millennials*, redes sociales, modelos de negocios exitosos, Fintech, innovación, tecnología, banca digital, experiencia clientes digital, Hackathones, inclusión financiera, Big Data, Lean StartUp, social banking, internet de las cosas, bitcoin y blockchain.

No es el objetivo profundizar en cada uno de ellos, sino que entregarle al lector una amplia mirada de estos temas, los que en perspectiva dan una buena aproximación sobre hacia dónde se está moviendo la industria.

Una declaración muy poderosa de Ramón Heredia en este libro y que yo personalmente comparto, es que “...***No servirá de nada la creación de áreas de innovación, si no capacitamos a los empleados que enfrentan el día a día de los procesos financieros...***”.

La revolución digital de los servicios financieros, no es un desafío tecnológico, es un desafío de cambio de paradigmas en las personas.

Disfruten el viaje...

Mario Ernst - Director del Centro de Consultoría y Formación, Instituto Subercaseaux

Prefacio

Nuestro mundo está sufriendo una serie de profundos cambios, la era del conocimiento y los avances tecnológicos están afectando cada uno de los ámbitos de nuestra existencia. Como nunca antes en la historia de la humanidad, la información y las nuevas tecnologías nos dan la oportunidad de transformarnos en creadores, emprendedores, y/o miembros de múltiples comunidades que hoy combinan los mundos físicos y virtuales. Los cambios de comportamiento de las personas obligan a las industrias a cambiar sus modelos de negocio, planes de comunicación, marketing y procesos operativos. Las grandes empresas ya no sólo compiten con sus pares, hoy la competencia puede venir desde cualquier parte del mundo y de empresas de diversos tamaños. La industria financiera, cuyos modelos de negocio tienen cientos de años casi sin alteración, se está viendo afectada de la misma forma que el resto de las industrias. Los antiguos modelos de intermediación, están siendo socavados por un ejército de Startups de todos los tamaños.

He tenido la fortuna de participar en la creación de Digital Bank Latam, espacio que se ha convertido en una de las más importantes competencias de innovación Fintech y Banca Digital en América Latina con operaciones en Chile, Perú, Colombia, Uruguay, Argentina, Bolivia y desde 2017 Ecuador. Con más de 400 empresas que participan desde 2012 y los 30 bancos más grandes de la región presentes en sus actividades. Digital Bank Latam ha permitido que las *Startups* participantes integren sus soluciones en los Bancos de la Región. Nuestro principal objetivo es crear espacios de colaboración y conexión, para lograr la Innovación aplicada dentro de los Bancos y las instituciones financieras. Este

objetivo tiene dos beneficiarios, por un lado, las Startups que muchas veces no tienen la capacidad para llegar a la persona correcta dentro de las Instituciones y, por otro, las mismas Instituciones que no tienen la capacidad para incorporar Innovación aplicada en los tiempos y de la forma que el mercado lo requiere.

Durante estos 4 años hemos logrado generar innovación aplicada en la Banca de Latinoamérica, en servicios de: Pagos Digitales, Automatización de procesos en terreno, Soluciones para Banca Empresas, Experiencia Cliente, Biometría, Seguridad, Plataformas Transaccionales, Inteligencia de Negocios, Minería de Datos, Banca Pyme, Comunidades de Negocios, Redes Sociales, Venta Digital, etc.

Todas estas soluciones están basadas en Innovación, pero lo más importantes es que lo hemos logrado gracias a las nuevas generaciones de emprendedores del mundo digital. Las empresas que ya están vendiendo soluciones fuera de sus países de origen, están transformando a Digital Bank Latam, en una plataforma para la exportación y el intercambio de ideas para desarrollar la nueva Banca.

Digital Bank Latam nació, como la mayoría de los emprendimientos, con un gran salto de fe, con un propósito claro y con buenos amigos que nos apoyaron desde el principio. Afortunadamente ya tiene más de 4 años y ha marcado varios hitos importantes en nuestra región. Esta experiencia me ha permitido compartir con muchas personas de nuestro continente e incluso hemos sido invitados a exponer nuestro caso en Europa y Estados Unidos. En todo este recorrido, hemos ido creando conexiones y aprendiendo de cada conexión, conversación, café, charla y simple observación de la vida. Estas experiencias son las que me han permitido escribir este libro.

Este es un libro, que invita a reflexionar respecto a cómo los cambios provocados por la revolución digital afectarán a la industria financiera de Latinoamérica. Ha sido escrito en base a años de observación y vivencias en el desarrollo de tecnologías para la industria bancaria y busca ser una provocación para los ejecutivos de la industria, las Startups, las empresas tradicionales y los profesionales que trabajan en este ecosistema en Latinoamérica, para que sean protagonistas de la creación de los nuevos servicios financieros digitales que se orienten en el beneficio de los pueblos de nuestra región.

Es un mensaje también para los ejecutivos que hoy dirigen la industria financiera en Latinoamérica. La oportunidad de responder a las amenazas de los nuevos actores tecnológicos que ofrecen servicios financieros, está en el abrir espacios de colaboración con los emprendedores, Startups y talento de nuestra región. Somos una región rica en innovadores, está en sus manos el darles la oportunidad de entender los actuales procesos financieros y aportar con su talento al desarrollo de los nuevos servicios. Al abrir estos espacios y dar estas oportunidades, ganarán por dos lados, por una parte, incorporarán a sus instituciones nuevos conocimientos y, por la otra, apoyarán a las nuevas generaciones de empresarios para que puedan hacer negocios en una industria tan importante como la bancaria.

En la primera parte del libro, revisaremos las tendencias que están afectando el comportamiento de los seres humanos. Empresas como Facebook, Alibaba, Airbnb, Uber, Tesla, Solar City y SpaceX, entre otras, están impactando la vida de miles de millones de personas en el mundo, no sólo en la entrega de servicios, sino que con la creación de plataformas que han permitido a estas personas crear nuevos modelos de negocio, formas de comunicación y metodologías

de innovación. **Esta revolución digital, no es tecnológica, es principalmente social y obliga a un cambio cultural profundo dentro organizaciones tan tradicionales como la banca.**

La segunda parte del libro, analiza la aparición de las llamadas empresas Fintech, que entregan servicios financieros basados en tecnología, sin tener las pesadas cargas regulatorias que tienen los bancos. Algunos ven una lucha de estas empresas con la banca, otros vemos una oportunidad de colaborar y de integrar estas plataformas a los servicios financieros tradicionales para crear los nuevos servicios financieros digitales. Analizamos las lecciones destacadas del Modelo Danés de pagos digitales, donde se está trabajando consistentemente en la eliminación del efectivo tal como lo conocemos y migrar a toda la economía a una sociedad basada en transacciones digitales.

En la tercera parte, revisaremos casos prácticos de innovación en Latinoamérica, destacando aquellas soluciones que se hacen cargo de la conexión de comunidades digitales, con los servicios financieros tradicionales. Esta parte tiene además recomendaciones respecto a los principales puntos de desarrollo de innovación en los servicios financieros, destacando el Big Data, soluciones de Pagos, Redes Sociales, Educación Financiera y el desarrollo de APIs bancarias entre otras tendencias.

Deseo manifestar mi inmensa gratitud a todas las personas que con su generosidad han permitido que este libro sea una realidad: a mi hermano Rodrigo Heredia Jerez, un empresario incansable, amigo y compañero, un verdadero emprendedor. A Paola Fuertes, programadora, creadora, empresaria, innovadora y amiga del alma. A Patricio Silva, que con sus Digital Bank Latam y su alegría, está abriendo espacios de conexión con la Banca a los emprendedores de

Latinoamérica. A Mario Ernst, que creyó desde el primer momento en la importancia del cambio cultural y el desarrollo de herramientas de conocimiento para las personas. Y, por supuesto, a mi madre María Gladys y a mi padre Ramón Edmundo, profesores normalistas, de los antiguos, de los que trabajaban para cambiar el mundo, por darme el regalo de la vida y ser un ejemplo de esfuerzo. Finalmente a todos los emprendedores latinoamericanos con los que he tenido la oportunidad de compartir en los Digital Bank, en las Hackathones, en entrevistas, en reflexiones y en el desarrollo de servicios para nuestra región, por su ejemplo y perseverancia, para que nunca se rindan.

Disfruta este libro, despierta, crea, sal a la calle y observa lo que las personas necesitan, vive con ojo de turista, como si siempre estuvieras de viaje, no entres en la rutina diaria, disfruta cada momento y, por favor, atrévete, se el protagonista de tu propia película, nunca es tarde para empezar, súmate a la creación de la nueva Banca Digital.

Bogotá, 14 de diciembre de 2016

Introducción:

Un viaje Digital sin bancos

En los últimos cuatro años, he tenido la oportunidad de exponer en varios eventos y conferencias, respecto a la revolución digital y cómo los actores no bancarios están cambiando la forma de desarrollar servicios financieros en el mundo. Preparando mi viaje a Finovate de Nueva York, la feria de Innovación de Servicios Financieros más importante del mundo, pude ser testigo del cómo esta revolución está afectando a los Bancos Latinoamericanos.

Una vez que recibí la invitación a la feria, mi primera acción fue buscar espacio en los hoteles que recomendaba Finovate. Busqué varias alternativas en Manhattan, pero en ese momento recordé que mi viaje a Finovate iba a ser con una Startup colombiana, tal como a Londres viajé con una Startup chilena, por lo tanto, tenía que ajustarme al presupuesto de mi compañera de viaje.

Entonces, por recomendación de mi compañera, Paola Fuertes, la CEO de Zyos, revisé en **Airbnb.com**, un ejemplo que uso en mis presentaciones de la revolución digital. Busqué varios departamentos que estuvieran en el sector de la feria, a valores convenientes. Pude *chatear* con los dueños, mirar su reputación, los comentarios de otros usuarios, fotografías, mapas, hasta que me decidí por uno que está en Soho, cerca de las estaciones de metro que nos podían llevar a la feria y a otros lugares de interés en Nueva York.

Para reservar y pagar, me daba la alternativa de usar mis tarjetas bancarias tradicionales o Paypal. Desde hace un

tiempo, escribo artículos para medios digitales y me pagan con Euros en Paypal. Tenía en mi monedero de Paypal fondos en euros y en dólares, por lo que lo elegí como medio de pago, lo que me facilitó el proceso porque no tuve que usar mi número de tarjeta, ni datos personales adicionales al correo que uso como ID de Paypal. Al día siguiente, una vez que los dueños del departamento revisaron mi solicitud y aprobaron el cargo, Paypal hizo el cargo de la cuenta en dólares desde mi monedero.

Si analizamos todo este proceso, el Banco como nunca antes en todos mi viajes, estuvo completamente ausente. El actor principal en todo esto fue Airbnb, que me entregó toda la información que necesitaba para mi viaje, Paypal me facilitó el proceso de pago y May, la dueña del departamento en Nueva York, hizo que nuestros días fueran excelentes.

Por supuesto que cada intermediario cobró su parte, Airbnb le cobra su comisión a May, la dueña del departamento, Paypal me cobra por hacer la conversión de Euros a Dólares y, el Banco dueño de la tarjeta a la que tengo ligada mi cuenta de Paypal... “mmm”, no, el Banco no cobró un solo peso.

Hace un par de años, todo lo que ocurrió en esta historia me habría costado una serie de demoras, llamados telefónicos, molestias y comisiones. Los pagos que me hacen por escribir mis artículos, me los tendrían que haber pagado con una transferencia bancaria internacional. La reserva del departamento la tendría que haber hecho por teléfono y pagando con una tarjeta entregando toda mi información. Tal vez hubiera usado mi agencia de viajes que, sin ir más lejos, no piso desde hace unos cuatro años.

Es importante agregar que toda esta transacción la inicié en mi celular, con la App de Airbnb, consultando el saldo

de mi cuenta en Paypal, también en mi celular. Luego me llegó un SMS de los dueños del departamento en Nueva York, para luego revisar fotos y mayores detalles desde mi MacBook Air en el aeropuerto.

En Nueva York todo lo que había planificado resultó de maravilla y cuando le comenté a la dueña del departamento como había hecho todo el proceso y de la buena experiencia que había tenido con Paypal, me recomendó usar Venmo (**venmo.com**), una aplicación que hace un tiempo viene funcionando en Estados Unidos y que hoy tiene bastante éxito entre los jóvenes. Su interfaz de usuario es muy amigable, mucho mejor que la App de Paypal, permite compartir pagos con amigos y otras funciones sociales que la hacen muy fácil de usar. Tal fue su éxito, que hace unos años fue adquirida por Paypal.

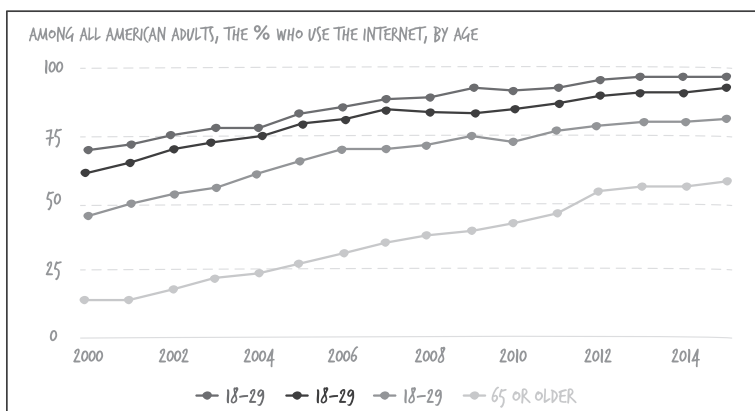
Este simple y personal ejemplo, es una muestra patente de los impactos que la revolución digital está provocando en nuestras vidas. Ya no son un ejemplo lejano de Startups de Silicon Valley o empresas europeas, esto le pasó a un cliente bancario latinoamericano, que ha comenzado a realizar servicios financieros fuera de los bancos tradicionales.

PARTE 1:

La Revolución Digital

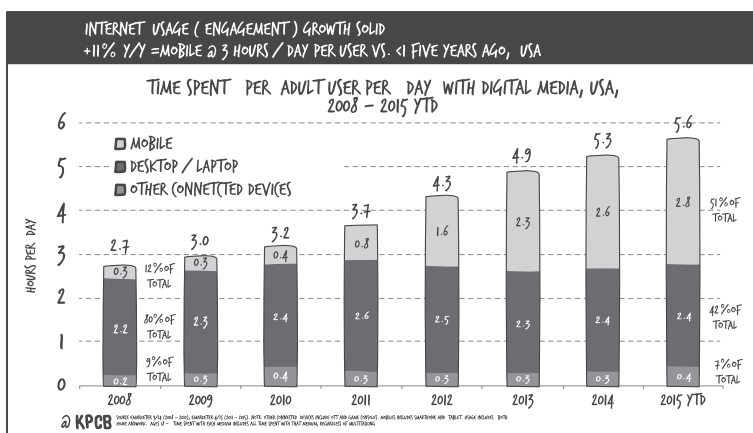
Para entender el impacto al que hoy estamos enfrentados, tenemos primero que analizar a qué nos referimos cuando hablamos de *Revolución Digital*. Este concepto que está siendo utilizado en varios estudios y presentaciones, no es de carácter tecnológico, aunque a simple vista así lo parezca. La *Revolución Digital* es un cambio cultural que está afectando a gran parte de las sociedades y que tiene 4 pilares principales: el *Big Data*, los dispositivos móviles, las redes sociales y el *Cloud Computing*.

Las personas hoy en día, han sumado a las plazas tradicionales, centros comerciales y otros mercados, las plazas digitales que, gracias a la movilidad y las redes sociales, han creado una mezcla indivisible entre comportamiento físico y pertenencia digital. Lo digital afecta lo físico y lo físico afecta lo digital, los usuarios no están dispuestos a vivir en sólo uno de los mundos.



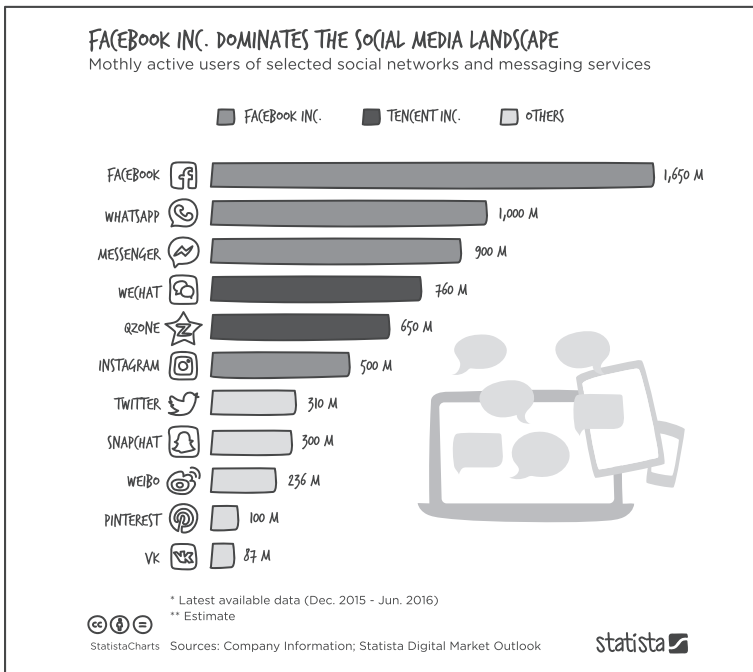
Tal como se indica en la figura 1, las personas en Estados Unidos de entre 18 y 49 años, tienen conexión a Internet en casi un cien por ciento. Además, se observa un fuerte incremento de conexiones entre personas mayores, estadísticas que nos hacen cuestionar que el impacto en los servicios y productos digitales se enmarcará sólo en los denominados Millennials, que son los jóvenes nacidos entre el año 1980 y el año 2000.

Es interesante observar en la gráfica que más de la mitad de las personas mayores de 65 años usan Internet en sus vidas. Mi padre, por ejemplo, que acaba de cumplir 77 años, tienen perfil de Facebook, usa Whatsapp y publica constantemente información de sus intereses y fotografías de sus viajes en redes sociales. Las personas ya se acostumbraron a un servicio digital. Palabras como *Googlear*, *Whatsapear* y dar un *like*, son términos comunes en las conversaciones de la gente.



Un adulto en Estados Unidos pasa sobre 5 horas diarias conectado a Internet y, de esas 5 horas, más de la mitad lo hace mediante una conexión móvil. Estas estadísticas que se repiten en alguna medida en Latinoamérica, están demostrando que esta tecnología está provocando cambios

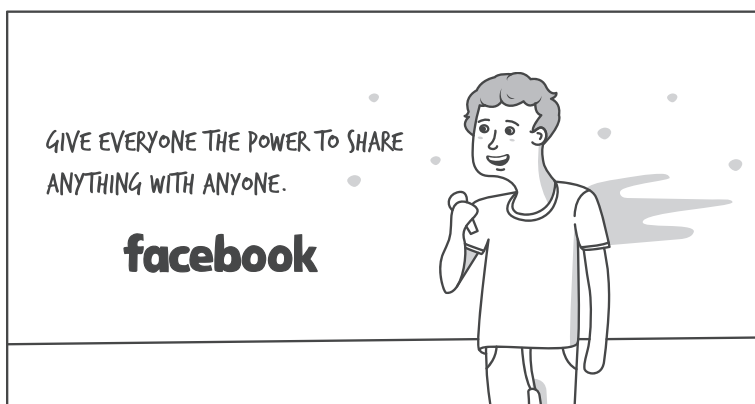
en el comportamiento social de las personas de todo el mundo.



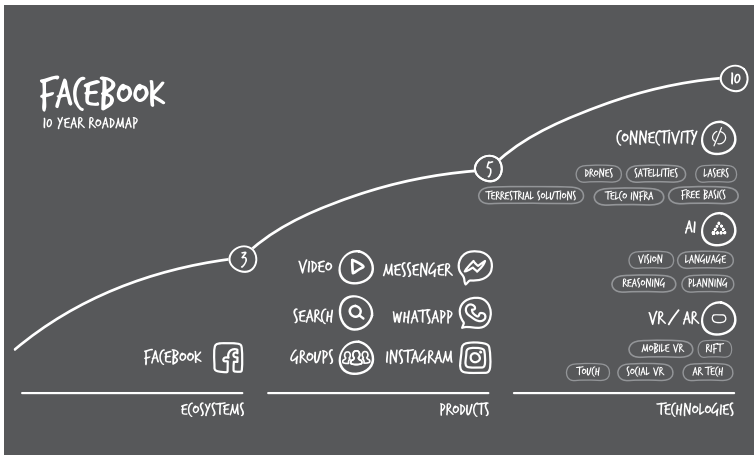
Facebook y su impacto

Si tuviera que nombrar a una empresa líder en esta revolución, definitivamente elijo a Facebook. Todo su ecosistema hoy está presente en la vida de más de 1.700 millones de personas en todo el mundo. Facebook Whatsapp y Messenger, son aplicaciones obligadas en nuestros dispositivos móviles y computadores personales. Las 3 aplicaciones que dominan el escenario social en el mundo, son de Facebook INC, pero no hay que perder de vista el impacto que tiene WeChat en China y el resto de las redes sociales, que si bien aparecen lejos de Facebook en la cantidad de usuarios, están presentes la mayoría de ellas en más de 200 millones de personas cada una.

Recuerdo que el año 2012 estaba en Silicon Valley cuando Facebook compró a Instagram y el año 2014 estaba en Barcelona viendo una conferencia de Mark Zuckerberg en el Mobile World Congress, cuando se compró a Whatsapp. Todas estas acciones de compra siempre tenían variadas críticas por parte de los analistas, críticas que se han desvanecido a la luz de los resultados de la empresa. Las críticas venían principalmente por los altos precios que pagó Facebook en esas compras, pero si miramos hoy y analizamos lo que compró, queda claro, la movilidad. Las personas en 2012 comenzaban a vivir su vida intensamente en los dispositivos móviles y Mark Zuckerberg quería que saltaran de una aplicación a otra de su **ecosistema**. Su propósito queda claro en la presentación que hizo este año 2016 para la visión de los siguientes 10 años de Facebook. “Darle a todos el poder de compartir cualquier cosa con quien quiera”.



Las empresas de esta revolución digital no se mueven por misiones o grandes declaraciones, hoy se mueven por propósitos. El fuerte propósito de Facebook de dar a las personas el poder de compartir, está transformando nuestras vidas, directa e indirectamente. La visión de crear un Ecosistema, es también un fuerte detonante de estos buenos resultados.



En este libro donde reflexiono respecto del futuro de los servicios financieros en Latinoamérica, una visión de Ecosistema es interesante como punto de atención porque, a mi juicio, una visión de Ecosistemas le vendría muy bien a los bancos. Más adelante reflexionaremos sobre los Bancos como Redes Sociales Privadas, pero sigamos con Facebook.

El *Roadmap* de Facebook se centrará en reforzar el Ecosistema en los próximos 3 años, permitiendo sentar las bases y la tierra fértil, para luego conectar los productos, que se espera tengan su madurez de interconexión y desarrollo en los siguientes 5 años. Mirado así suena bastante lógico y coherente porque si miramos los productos separados, pueden que no hagan sentido, pero unidos a un Ecosistema, de la misma forma como nos enseñan la biología, cada componente refuerza el ecosistema y por consiguiente se refuerza a sí mismo.

Todo este ecosistema necesita de nuevas tecnologías y es ahí donde veremos en los próximos 10 años el desarrollo de la conectividad, parte fundamental para mantener viva esta estrategia. Recordemos que Zuckerberg, es fuerte impulsor del proyecto *Internet.org*, que tienen como propósito el dar

conexión a Internet a todos los rincones del mundo. Para eso está utilizando *drones, satélites, aviones, etc.*

Otra de las tecnologías clave para seguir proyectando el Ecosistema, es la inteligencia artificial. Recuerdo en mi último viaje a Silicon Valley, que la competencia desatada de recursos humanos entre Google, Facebook y el resto de las empresas del Valle, es por los programadores y científicos de inteligencia artificial. En el caso de Facebook, la gran cantidad de información que día a día dejamos en sus productos, comportamientos, conexiones, estados y un sinnúmero de datos, están siendo analizados por estos programas de inteligencia artificial que en el futuro cercano permitirán crear nuevos servicios y ofertas con las que Facebook siga incrementando su poder en el mundo.

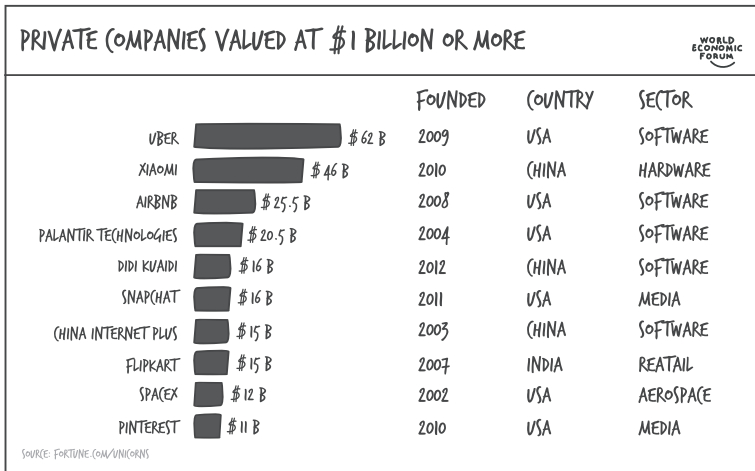
Finalmente, el foco en la Realidad Aumentada, permitirá a todo el Ecosistema de Facebook conectar sus productos en mundos virtuales. Hace un par de semanas vimos una muestra de una conferencia donde utilizando los cascos de realidad virtual, asistimos a una video conferencia en múltiples lugares, con diferentes personas y sintiéndonos que estábamos cara a cara.

Facebook está tomando cada día un poder más omnipresente, recordemos por ejemplo, el impulso que ha dado a las celebraciones de días especiales. En abril de este año estaba en Montevideo en el Digital Bank de Uruguay y un amigo de Portugal me mostró una foto de sus hijos saludándose por el día del hermano. Yo nunca había escuchado de un día del hermano, pero luego vi una foto de Mark Zuckerberg en su perfil de Facebook con sus hermanos cuando eran pequeños, saludándolos e invitando a todo el mundo a celebrar este día especial.

Hoy Facebook es el país más grande del mundo y su presidente define lo que debemos celebrar. Esta última frase parece un poco de sarcasmo, pero no me dejo de asombrar por el fondo de verdad que tiene.

Los unicornios empresariales

En Estados Unidos y sobretodo en Silicon Valley, les gusta ponerle nombres especiales a las empresas destacadas. Un Unicornio en el mundo de las Startups, es una empresa con una valoración bursátil de más de 1 billón de dólares. Esta revolución Digital ha permitido la creación de varios de estos unicornios, como se ve en la siguiente gráfica. Empresas como Uber, Airbnb, Sanpchat, SpaceX por nombrar algunas, son empresas con menos de 15 años y que hoy superan en valoración bursátil a empresas tradicionales que hasta hace poco eran las estrellas de Wall Street.



Airbnb

No voy a analizar a todos los Unicornios, pero sí me gustaría destacar el impacto de una de estas empresas para ejemplificar lo que puede ser el futuro de los servicios financieros y el impacto que éstas pueden tener en los bancos.

Airbnb fue fundada el año 2008 en San Francisco y hoy se ha transformado en la plataforma de “hotelería” más importante del mundo, sin ser dueña de un solo hotel. Ha transformado completamente la forma en que las personas están alojando hoy en sus viajes. Hay estadísticas que indican que si una persona usa Airbnb, la probabilidad de que utilice un hotel tradicional en su próximo viaje, es del 50%. Yo soy un usuario habitual de Airbnb, he usado sus servicios para viajar a Nueva York como lo relaté en el inicio, a Buenos Aires, Copenhague, Silicon Valley, entre otros. En mi opinión, el éxito de Airbnb radica en que es una plataforma pensada 100% en el usuario. La integración entre las fotos, el mapa de los lugares, los valores, la valoración de las personas que arriendan, las estrellas, los comentarios y la conexión con los medios de pago, es una experiencia completa. Hasta el momento no he encontrado puntos de falla en sus servicios. Deténgase a pensar que todo lo que relaté, es respecto a la plataforma digital, no al servicio de fondo que es el alojamiento en casas, piezas y departamentos de desconocidos. El gran impacto de estos intermediadores, es el manejo de la información y la coherencia entre cada una de las opciones de la plataforma. Si analizamos su gráfica, donde las fotografías ocupan más del 60% de la interfaz de usuario, con opciones simples, sin preguntas de más y con varias recomendaciones que están basadas sobre el perfil y comportamiento, dan como resultado una experiencia muy intuitiva y agradable.



Pero Airbnb no siempre fue el sitio exitoso que es hoy, además del importante apoyo que recibió de la aceleradora Y Combinator, en sus inicios la interfaz de usuario era muy básica, como la mayoría de los sitios de hotelería, pero uno de los fundadores que había estudiado *Design Thinking*, los impulsó a utilizar esta herramienta para analizar por qué el crecimiento en los usuarios estaba estancado. Volaron a Nueva York y comenzaron a visitar a sus clientes y los usuarios que arrendaban los departamentos. Observaron cada una de las acciones y concluyeron que la calidad de las fotografías no permitía a los usuarios tener claridad de dónde se iban a hospedar. En un hotel, uno tienen la seguridad de que hay ciertos estándares, pero cuando voy a alquilar un departamento o un espacio en éste, quiero tener la mayor cantidad de información de cómo es el lugar. Piense que muchas veces se está quedando junto a otras personas en un lugar sin estándares conocidos. Desde ese momento modificaron su diseño y sus políticas de publicación, exigiendo una alta calidad y estándares en las fotografías. Esto sumado al manejo de la información, valoraciones y medios de pago, trajo como resultado un aumento significativo de las visitas de los clientes.

AIRBNB (CELEBRATES) 1,000,000 NIGHTS BOOKED!

PUBLISHED IN: NEWS
FEBRUARY 24, 2011
BY AIRBNB
42 COMMENTS

AIRBNB NIGHTS BOOKED

STATISTICS (CELEBRATING 1,000,000 NIGHTS BOOKED)

LONGEST RESERVATION: **200** NIGHTS

MOST RESERVATIONS BY ONE TRAVELER: **28**

JAN. 2011 OVER NET. 2010 REVENUE: **65%**

Cada vez que entro a Airbnb, pienso en las experiencias totalmente opuestas que tengo en los sitios y aplicaciones de los bancos donde soy cliente. Las “plazas Digitales” como Airbnb, están desarrolladas de tal forma que la experiencia no tiene fricciones y los servicios financieros están insertos en el viaje, yo no tengo que salir de mi “plaza digital” para entrar al Banco y pagar.

Para la Banca y los servicios financieros, esta reflexión tiene varios puntos de atención, por un lado, el desarrollo de las plataformas digitales debe estar enfocado cien por ciento en el usuario, suena extraño decirlo, pero hoy las plataformas bancarias están más orientadas al proceso y a la normativa que al usuario y ese es uno de los principales errores de los canales bancarios. Otro punto relevante, es considerar activamente el Big Data, la inteligencia social y la movilidad en sus desarrollos, más adelante ahondaré en estos conceptos, pero son tecnologías que unidas hacen una gran diferencia. Finalmente, insistir en las “plazas digitales”, los Bancos deben pensar en la conexión como Ecosistemas, conectándo-

se a otros Ecosistemas. Los Bancos como Plataformas que permitan en forma “invisible” la conexión a estas nuevas “plazas digitales” donde las personas están viviendo debe ser uno de los focos fundamentales en el desarrollo de los nuevos servicios.

La competencia, por el tiempo en el que pasan los usuarios en estas plataformas, es injusta para la Banca. Es injusta porque los bancos son aburridos y Facebook es entretenido, Facebook no me cobra y los bancos sí, Facebook me regala videos para mi cumpleaños y los bancos en algún momento me mandan un mail de cumpleaños, con algunos errores en las fechas. Lo sé, estoy siendo exagerado, no se pueden comparar los servicios porque un banco presta servicios financieros y Airbnb no, lo sé, lo escucho todos los días cuando reflexiono de estos temas con mis amigos bancarios de Latinoamérica. Pero pensemos un momento: ¿a qué distancia está Airbnb de comenzar a ofrecer servicios financieros? Por un lado, tienen toda la información de las personas que hoy arriendan su casa o departamento a terceros, tienen ubicación, recurrencia, montos de ingresos, comentarios, valoraciones. Si pensamos un momento, puede analizar cuáles son los mejores “socios” de su plataforma, socios a los que, basados en la información, les podría comenzar a ofrecer seguros, ahorros, e incluso créditos para que se compren otras casas, recomendarles lugares donde no hay oferta y, como son buenos socios, darles la mejor opción para arrendar los espacios. Wow! ya se me ocurrieron varias ideas, necesito una Startup para desarrollarlas! Calma no nos adelantemos.

La Gig Economy y la economía colaborativa

Otra de las consecuencias de la revolución digital es la llamada Gig Economy. La Gig Economy, es la economía de los trabajos Freelance o “pitutos” como les decimos en Chile. Para mí que soy programador, ha sido siempre algo natural, que yo también practiqué varias veces.



Tienes un trabajo formal y, en paralelo, generalmente en las tardes, luego de salir de tu trabajo, haces otro trabajo que te ayuda a aumentar tus ingresos. Esto que es habitual en Latinoamérica, hoy se ve multiplicado con Redes como Uber, Airbnb y otras que están permitiendo a las personas generar ingresos adicionales para sus familias. Incluso los candidatos presidenciales de Estados Unidos, han tomado conciencia del impacto de estos trabajos en sus discursos, porque en muchos casos, no hay pago de impuestos y seguridad social. La propia Hillary Clinton ha dicho que son modelos de trabajo con los que tendremos que convivir, pero que deben ser perfeccionados, para considerar el pago de los impuestos y seguros correspondientes.

El tema en nuestra región es más delicado, porque muchas de estas actividades se están convirtiendo en el trabajo principal de las personas. Con la crisis de las materias primas,

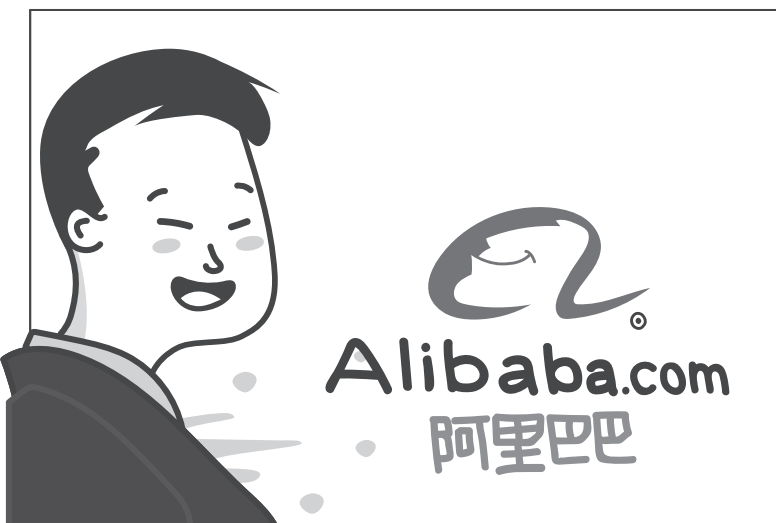
los empleos en nuestros países se han visto afectados y cada vez veo más conductores de Uber que en Chile antes eran conductores de camiones mineros. Hoy su único trabajo es Uber y no pagan seguridad social, ni impuestos. Lo más delicado, a mi juicio, es que no están aportando a los fondos de pensiones, ni a los seguros de salud, con el impacto que esto puede tener en sus futuras jubilaciones y atenciones de emergencias médicas.

En varios talleres de trabajo, ya estamos considerando a este tipo de economía como una oportunidad para el desarrollo de servicios financieros. Estamos trabajando, por ejemplo, en la creación de un seguro de lucro cesante para los conductores de este tipo de servicios. Esto es aún un experimento, pero como indicamos en la sección anterior, la banca debe estar en las “plazas digitales” donde las personas están pasando sus vidas hoy y estos tipos de trabajos que antes eran complementarios, hoy se están transformando en principales.

El ejemplo anterior, es una muestra de los nuevos estadios donde debe comenzar a trabajar la banca para el desarrollo de sus servicios financieros. Debe entender las nuevas formas de comportamiento social y las nuevas formas de economía que la revolución digital está permitiendo desarrollar.

Alibaba

Otro de los Superhéroes de la revolución Digital, es Jack Ma, fundador de Alibaba. Esta plataforma de Ecommerce se ha transformado en la más grande del mundo, desplazando en tamaño y valoración bursátil a empresas como Amazon.com, Walmart y JP Morgan, entre otras.



Tal como Facebook, el grupo Alibaba ha desarrollado un Ecosistema que Jack Ma denomina el “triángulo de hierro”, compuesto por las plataformas de Ecommerce, los medios de Pago con Alipay y los canales de distribución. Este triángulo le está permitiendo dominar desde China el comercio electrónico del mundo.

Este consorcio ha roto varios paradigmas que para mí son importantes lecciones para la banca. Por un lado, la importancia que ha dado Jack Ma al respeto de las culturas locales. Alibaba resistió la competencia de EBAY, Amazon, Yahoo y el resto de los gigantes de Internet, con un importante foco local, respetando las costumbres chinas del comercio electrónico y las formas de buscar productos. Cuando uno mira la interfaz de usuario de los sitios de Alibaba, parecen gráficamente recargados y con poca preocupación por el diseño, pero eso es porque estamos juzgándolos con el “ojo” occidental. A los consumidores chinos les gusta esa forma de publicidad, pop ups y colorido que tienen los sitios. Basta recordar las calles chinas y sus letreros luminosos.

TAOBAO PORTAL

Inicio TaoBao en Español **Tiendas Recomendadas** **Buscar** 淘宝网

Tiendas Recomendadas

En esta sección encontraréis varias tiendas que personalmente nos gustan, ya sea por la variedad de su catálogo, calidad de los artículos o el control de su propio stock.

De momento las hemos puesto todas juntas en una sola página pero en las próximas semanas iremos añadiendo nuevos vendedores e iremos organizándolos por secciones.

BANADORES BILLABONG 淘宝网	BOLSOS CALIDAD 1:1 淘宝网	CHANCLAS QUICKSILVER 淘宝网
EQUIPACIONES DE FÚTBOL 淘宝网	EQUIPACIONES NBA 淘宝网	GAFAS CARRERA 淘宝网
POLO LACOSTE 淘宝网	ROPA AF 淘宝网	ROPA CICLISMO 淘宝网
ROPA DE 淘宝网	ROPA INTERIOR (K) 淘宝网	ZAPATILLAS MBT 淘宝网

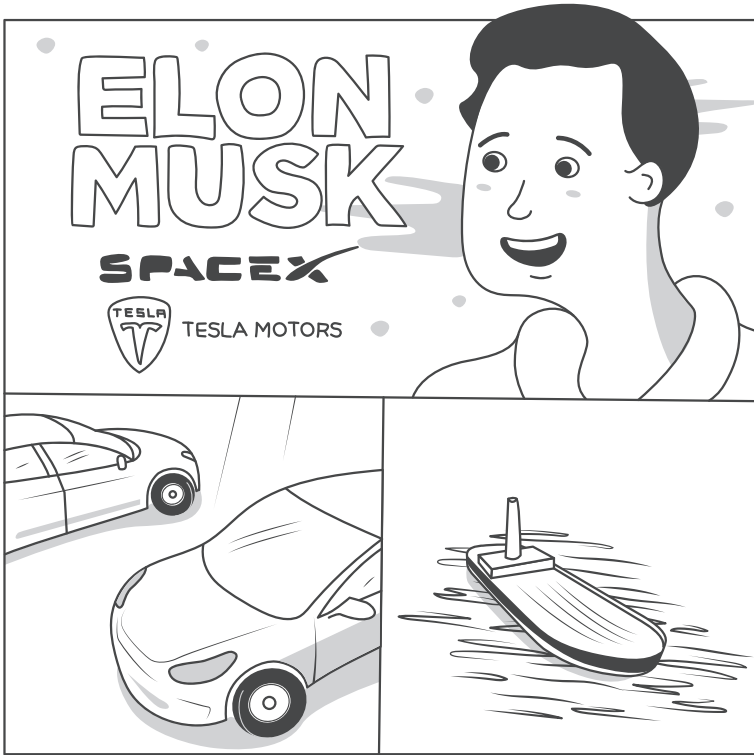
Taobao, es el sitio que permite a los pequeños y micro comerciantes vender sus productos a China y al mundo. En la actualidad existen más de 700 aldeas Taobao, las cuales tienen una media de 2,5 empleados y un tercio de los propietarios son mujeres. Los comerciantes no tienen que pagar a Alibaba para vender sus productos y el sitio es completamente gratis para que el que vende y para el que compra.

Es un buen ejemplo para los Bancos en Latinoamérica, que tienen muchos clientes micro y pequeños empresarios, que no tienen las capacidades para desarrollar el comercio electrónico. Alibaba usa sus capacidades, las que pone a disposición de estos comerciantes, permitiéndoles vender y cobrar mediante Alipay. El modelo de negocios de Taobao es cobrar por publicidad y en la medida en que la base de usuarios fue subiendo, lograron aumentar el atractivo para los anunciantes. Los bancos en este caso, pueden proveer sus plataformas de usuarios, para que sus micro y pequeñas empresas vendan sus productos mediante el comercio electrónico. No basta con disponer del sitio de ecommerce,

lo importante es proveer un mercado que esté en capacidad de comprar los productos de las empresas. Los bancos tienen la tecnología, los clientes y los medios de pago, casi el “triángulo de hierro” de Jack Ma.

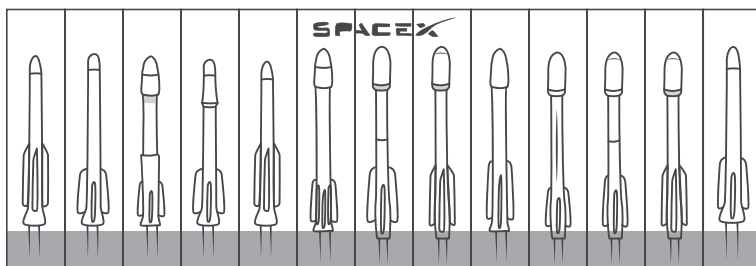
Elon Musk y el impacto de la ingeniería “dura”

Elon Musk, uno de los mitos vivientes de Silicon Valley, es un tipo especial, trabajador incansable, obsesionado, que ha vivido enfocado en sus sueños de niño de conquistar el espacio exterior, está impactando en 3 frentes principales el futuro de nuestra humanidad. Este sudafricano ganó a los 12 años un concurso de programación de videos juegos en su natal país, para luego mudarse a Canadá y entrar como trabajador ilegal a Estados Unidos. Desde pequeño ha tenido el sueño de ser uno de los primeros humanos en llegar a Marte y darle la posibilidad al hombre de ser un ser multiplanetario. Su segunda Startup fue X.com, que luego se fusionó con Paypal, permitiéndole ganar por la venta de esta empresa a eBay, 180 millones de dólares para su fortuna personal. Con ese dinero se propuso crear la Startup Space X, enfocada en el desarrollo de viajes espaciales para cumplir su sueño de llegar a Marte.



En la creación de Space X, utilizó todas las técnicas aprendidas en Silicon Valley, Lean Startup, Desarrollo ágil, medición y pivoteo, estructuras dinámicas y foco en resultados rápidos que puedan ser medidos. Si uno mira la evolución en el desarrollo de los cohetes de Space X, se ve claramente la seguidilla de pruebas y fallas que permitieron el año 2015 que sus cohetes pudieran despegar, lanzar los satélites de sus clientes al espacio, en 10 minutos volver a la tierra y aterrizar el cohete en forma vertical en una plataforma terrestre o marítima. Estas innovaciones han posicionado a Space X como líder en el negocio de lanzamiento de satélites con importantes contratos de la NASA y varios clientes de Europa, Asia y Estados Unidos. En esta competencia, sólo se enfrenta a países, como China y Rusia, que también desarrollan negocios en este ámbito. Lo impresionante es que Space X es una empresa privada, que ha logrado dis-

minuir considerablemente los costos en el desarrollo de la carrera espacial.



Pero eso no es todo, para poder realizar viajes espaciales de largo aliento, se necesita otro tipo de energía y en este punto Elon Musk ha invertido parte de su fortuna en Solar City, una Startup que trabaja para el desarrollo de tecnologías que permitan aprovechar la energía solar. Uno de sus proyectos más interesantes es el de las baterías Power Wall. Estas baterías, junto con las placas solares para techos de las casas, permitirán a las familias prescindir de la infraestructura de redes eléctricas como las conocemos actualmente. Este importante avance, significará un cambio fundamental en el negocio de la energía. De la misma forma como en Space X, las técnicas de innovación, pruebas, co creación de soluciones y el compartir las patentes, ha permitido, en menos de dos años, optimizar el proceso de almacenamiento y autonomía de estas baterías, haciendo cada vez más posible el sueño de las energías renovables a costos accesibles.

Finalmente, su tercera gran Startup es Tesla Motors, empresa líder en la fabricación y comercialización de automóviles eléctricos, que al igual que los casos anteriores, se ha visto beneficiada de las técnicas de innovación que destacamos anteriormente. Esta empresa inmersa en el Ecosistema que ha creado Elon Musk, se beneficia de las tecnologías de Solar City para el desarrollo de sus baterías y para la recarga de los automóviles en Estados Unidos.

Nuevamente está presente la visión de un ecosistema colaborativo que le permite a cada una de sus partes innovar y desarrollar negocios que luego son utilizados por sus otros componentes. La utilización de las “metodologías de Silicon Valley” para el desarrollo de culturas y servicios, hacen parecer a las oficinas de estos equipos de trabajo como grandes centros de desarrolladores y hackers, como los de Facebook y Google. Elion Musk es uno de los grandes empresarios de nuestro tiempo, ha servido de inspiración para el personaje de Tony Stark en Iron Man y para la creación de movimientos como el uso responsable de la Inteligencia Artificial y el desarrollo de energías renovables que no dañen el planeta.

La creación de una cultura de innovación en grandes proyectos, es uno de los ejemplos que debemos considerar en el desarrollo de los servicios financieros. Además del tema cultural, el cambio en estas industrias también es un llamado a la Banca para desarrollar servicios financieros que, por ejemplo, permitan a sus clientes Pyme o Empresas el invertir en este tipo de tecnologías para mejorar sus procesos.

Esta primera parte nos deja como conclusión que la creación y el reforzamiento de ecosistemas es clave para el desarrollo de la innovación. El colaborar incluso con la competencia, lejos de ser una debilidad es parte de una estrategia que permite a las empresas desarrollar nuevos mercados. La mirada de estas empresas como Plataformas que permiten que otros componentes, usuarios, clientes e incluso competidores se apalanquen sobre ellas, es parte de un movimiento que cobra cada vez más fuerza. La banca y las empresas que desarrollan servicios financieros en Latinoamérica tienen una posición privilegiada para cambiar su foco y pensar en la creación de Ecosistemas con sus clientes, Startups y actuales proveedores.

PARTE 2:

Los servicios financieros Digitales

La revolución digital, sobre la que hemos reflexionado en la primera parte de este libro, ha sido terreno fértil para la creación de los servicios financieros digitales. Una industria como la bancaria, que en su esencia no ha cambiado en cientos de años, está viendo poco a poco como las nuevas tecnologías, tendencias y el comportamiento de las personas, están afectando sus modelos de negocios. Sin ir más lejos, el propio Elon Musk participó en la creación, de la que es hoy, una de las empresas de servicios financieros digitales más importantes del mundo, Paypal. El modelo de X.com, la empresa que creó Musk, buscaba en su propósito inicial redefinir el modo en que las personas acceden a los servicios financieros, creando una cuenta intermediaria que permitió que los usuarios no tuvieran que ingresar los datos de sus tarjetas de crédito en el incipiente mercado de las ventas por Internet, lo que comenzó a facilitar este tipo de comercio. Este mismo modelo habían creado Peter Thiel y sus compañeros en Paypal. En el año 2002 decidieron fusionar las empresas, dando paso a una empresa icónica en el mundo de los servicios financieros digitales y a un grupo de emprendedores que ha sido denominado como “La Mafia Paypal”, porque sus fundadores han participado en la creación de otras Startups de renombre, como LinkedIn, Twitter, los primeros inversionistas de Facebook, Space X y Tesla Motors, entre otras.

Hoy conocemos a estos intermediadores financieros como las empresas Fintech, palabra que viene de la unión de Financiamiento y Technology. Empresas que utilizando la tecnología están desarrollando servicios financieros que usan muchos de los conceptos que desarrollamos en la primera parte.

El mercado Fintech

Escuchamos con mayor fuerza la irrupción de las llamadas empresas *Fintech*, una amenaza cada vez más real para el mercado financiero en Latinoamérica. Un movimiento que nació en Estados Unidos y que engloba a las empresas tecnológicas que desarrollan servicios financieros, sin necesariamente ser bancos. Estas empresas, en general, se especializan en algún tipo de servicio, son ágiles, se mueven muy rápido, están cerca del cliente final y la mayoría de las veces en forma de Apps en los celulares de los usuarios.

Ejemplos como el de **Transferwise** en Reino Unido, **Cumple** en Chile, **Simple** en Estados Unidos y **Number26** en Alemania, nos muestra que este movimiento llegó para quedarse. Son aplicaciones que están entregando servicios financieros, con tasas menores a las que acostumbran a entregar los Bancos, sin oficinas físicas y con canales 100% digitales.

La inversión global en la actividad relacionada con Fintech se ha triplicado en el último año de US\$ 4 billones a US\$ 12 billones y las proyecciones de inversión mundial anual se proyecta que llegarán a US\$ 46 billones en 2020. Goldman Sachs ha pronosticado que US \$ 4,7 trillones en ingresos por servicios financieros tradicionales están potencialmente en riesgo de ser desplazados a nivel mundial, por las empresas de tecnología que están desarrollando servicios financieros.

Este importante mercado, es tan atractivo que Nueva York, Silicon Valley y Londres, se disputan fuertemente el transformarse en la capital mundial de las empresas Fintech. David Cameron cuando era primer ministro, declaraba que “Nuestra visión para 2020 es que el Reino Unido sea el entorno más favorable a la inversión para Fintech a nivel mundial, atrayendo a US\$ 4 billones de inversión de riesgo y US\$ 4 billones de dólares de inversión institucional en fondos de riesgo corporativo, aceleradores y programas de innovación”.

Cuando comencé a mostrar en mis charlas la amenaza que podían significar los actores no bancarios para la industria financiera, existía un clima de escepticismo y de negación. La mayoría de las conversaciones concluían que las cifras eran insignificantes y no representaban una amenaza real para la industria financiera, sin embargo, la realidad llegó más rápido de lo que muchos pronosticaron y hoy podemos ver cifras concretas de estas amenazas para el ecosistema bancario.

Usando un ejemplo que me gusta mostrar en mis charlas, los 20 mayores proveedores no bancarios de transferencia de dinero con sede en el Reino Unido manejan en la actualidad más de £ 40 mil millones en intercambio internacional de divisas por año. El ahorro para los clientes es de más de £ 900 millones de libras anuales, según datos compilados por FXcompared. Mientras que los bancos del Reino Unido cobran un promedio de 3,6% en una transacción de £10.000 en comparación con un promedio de apenas 0,9% de comisión en los proveedores no bancarios.

Transferwise, el unicornio Inglés, es el número uno en los servicios de transferencias internacionales. Su plataforma permite realizar transferencias a mucho menor costo que los bancos, usando lo que se denomina la “inteligencia so-

cial”. Si una persona quiere transferir dinero de Londres a Madrid, el sistema no hace una transferencia internacional como lo hacen los Bancos, lo que hace es buscar quienes quieren transferir de Madrid a Londres y busca las mejores compensaciones de dinero, para terminar haciendo transferencias locales, haciendo creer al usuario que fue una transferencia internacional. El modelo es tan sencillo, que muchas veces me pregunto por qué no hemos desarrollado algo similar en Latinoamérica. La respuesta está en las regulaciones bancarias en nuestros países. En Europa Transferwise abre cuenta en los países donde tiene servicio y se queda con el dinero de los usuarios para hacer la compensación, es decir, está haciendo intermediación financiera.

Por su lado los Bancos y las instituciones financieras ya están reaccionando ante estas amenazas. Inicialmente comenzaron grandes proyectos de transformación, reemplazando sus sistemas Core o plataformas base, sin embargo el vertiginoso ritmo de los avances tecnológicos han dejado a muchos bancos a medio camino para reaccionar ante estos desafíos. Hemos visto la creación y desaparición de áreas de innovación, cambios de plataformas, renovación de ejecutivos y programas de transformación cultural. Algunos bancos incluso, han comenzado a crear organizaciones digitales paralelas al Banco principal.

Un camino complementario que está permitiendo a los bancos avanzar en forma incremental en el desarrollo de servicios digitales, ha sido la incorporación de una plataforma de manejo de APIs, que permite conectar al Banco con aplicaciones externas de una manera flexible y sin impactar a los sistemas Core.

Las plataformas de API en los Servicios Financieros

La sigla API significa ‘Application Programming Interface’ y es un conjunto de reglas que permiten a diferentes sistemas comunicarse entre sí, sin la necesidad de reescribir los códigos de los sistemas base. De esta forma los bancos, pueden darle una nueva vida a sus antiguas plataformas Core, con una capa intermedia que permita gestionar la comunicación de sistemas externos con las plataformas del Banco.

Este modelo tiene una serie de ventajas, en lo que se refiere a la flexibilidad de incorporar nuevas funciones o servicios al Banco, sin necesidad de esperar por grandes plazos de desarrollo, ni de reemplazar la tecnología que hoy tienen las instituciones financieras.

Uno de los pioneros en la apertura de estas plataformas ha sido el Gobierno Británico, que ya en 2013 hizo un estudio en el que instaba al sistema financiero inglés, a aumentar la competencia para mejorar el acceso a los datos de crédito de las Pymes. Cuando uno le pregunta a los Bancos cuál es uno de sus principales activos, la respuesta tiene que ver con los datos de sus clientes. Este estudio da vuelta esa respuesta, concluyendo que los datos históricos del comportamiento de pagos son del propio cliente y es él quien puede decidir con quien compartirlo. Hasta hoy vemos muchas empresas que centralizan esa información y en muchos casos son de propiedad de los mismos bancos.



El estudio va un paso más allá y les pide a los Bancos utilizar, por ejemplo, el protocolo OAUTH 2.0 y las plataformas de API, para que sea el propio cliente que decida compartir su información con terceros, que no necesariamente son otros bancos. El objetivo de compartir la información de esta forma, es hacer casi inmediato el acceso a terceros para que analizando estos datos, puedan entregar acceso a crédito, abriendo la competencia en forma impensada hasta hace unos años.

La recomendación del Gobierno Británico del uso de protocolos para los Bancos, que hasta hace poco eran utilizados solamente por las empresas como Facebook, Twitter y otras empresas digitales, es un caso que muestra en forma concreta el impacto de las nuevas tecnologías en el desarrollo de los servicios financieros. Todo esto está permitiendo una serie de acciones, en las que se destacan las siguientes iniciativas:

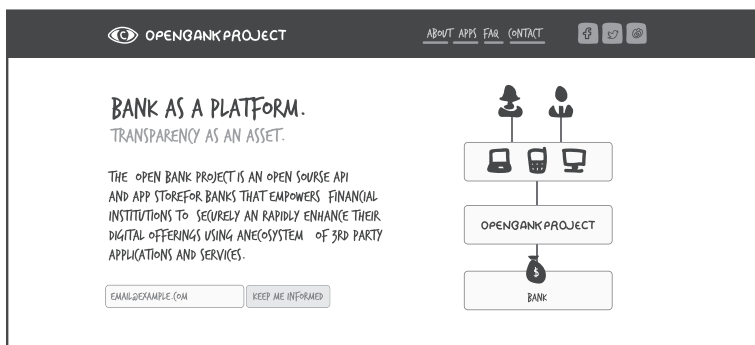
Facebook API: Uno de los grandes precursores del desarrollo de soluciones vía API es Facebook, que en cada una de sus convenciones para desarrolladores muestra las nuevas tecnologías que permiten la conexión de terceras aplicaciones a su plataforma. Este tipo de arquitectura, ha permitido

que Facebook se transforme hoy en día en un generador importante de ingresos, sin necesidad de desarrollar todas sus funcionalidades con equipos internos. La visión de Mark Zuckerberg de transformar a Facebook en un Ecosistema, ha dado sus frutos. **Este ecosistema permite la conexión de empresas que generan sus ingresos y que a su vez le permiten a Facebook aumentar la atracción de los usuarios y el tiempo que pasan navegando por la red social. Este es un gran ejemplo para la industria financiera, que mediante una estrategia similar, puede invitar a terceras empresas a que se conecten a sus plataformas, usen sus datos y generen nuevos modelos de negocios, en los que el banco también se vea beneficiado.**

Hackathones Bancarias usando APIs: Me extenderé más adelante en este punto, pero un caso de éxito, fue el Banco de Chile en su Hackathon del año 2015, que desarrolló una capa API para que los equipos que participaron de su Desafío Fintech pudieran, por un lado, realizar consultas a datos específicos de un cliente y, por otro, ejecutar transacciones de pago y transferencia. Estas facilidades permitieron a los equipos desarrollar interesantes aplicaciones en las 48 horas que duró la competencia, sin que el Banco tuviera que modificar el código de sus sistemas base.

Open Bank Project: Esta plataforma alemana, provee las facilidades para conectar la data de los Bancos con aplicaciones de terceros, mediante protocolos seguros y una capa de gestión de API, que independiza a los sistemas CORE del Banco de las aplicaciones de terceros. De esta forma, la capa intermedia es la que se encarga de estandarizar la comunicación y hacer conversar a las aplicaciones externas con los sistemas base. Esto aumenta la velocidad de innovación y contacto con los clientes, ya que no es necesario esperar desarrollos dentro de las plataformas del Banco. Toda esta comunicación, está reglamentada por una serie

de protocolos que deben ser respetados por las aplicaciones que deseen la conexión. De la misma forma el Banco, tienen el control para autorizar el acceso de sistemas a sus plataformas internas.



La incorporación de estrategias de API en la industria financiera, es un camino que entregará a los bancos la flexibilidad necesaria para conectar esas nuevas tendencias a sus plataformas tradicionales, permitiéndoles una renovación e incorporación de innovación que de otra forma tardaría años.

Dinamarca, la sociedad sin efectivo

En la ruta de la digitalización de los servicios financieros, había tenido la oportunidad de revisar en varios foros el caso de Dinamarca y los países nórdicos que están desarrollando varias acciones para eliminar en el corto plazo el uso de efectivo. En mayo fuimos invitados al Copenhagen Fintech Innovation and Research, una organización danesa sin fines de lucro, que tiene como foco principal el fomentar la investigación del fenómeno Fintech y conectar la innovación en los servicios financieros de Dinamarca, a vivir en pleno el fenómeno digital en el país. Cuando comparto las experiencias que viví allá con mis colegas de Latinoamérica, lo primero que me dicen es “bueno, eso se puede hacer porque es

Dinamarca”. Personalmente creo que hay varias lecciones que podemos sacar de ese modelo y estoy convencido que muchas de esas acciones son replicables en nuestra región.

Lo primero que me llamó la atención es la infraestructura de las máquinas que leen tarjetas y los terminales autoservicio para el transporte. La mayoría usa tarjetas para sus transacciones y las máquinas que leen las tarjetas tienen la capacidad de leer EMV, NFC y Banda magnética. No encontré problemas de señal y las conexiones eran rápidas y me permitían auto atenderme en la transacción.



Pero no iba a Dinamarca a ver como pagaban con tarjetas, mi espíritu innovador me pedía más. Coordinamos una reunión con la gente de Danske Bank, el mayor Banco de Dinamarca y creadores de Mobile Pay, la solución de pagos móviles más importante del país. Dinamarca tiene cerca de 5,5 millones de habitantes y Mobile Pay lo usan más de 3 millones de personas. Es aceptado en 24 mil comercios y procesa anualmente 90 millones de transacciones. El dato que más me interesó es que dos tercios de los usuarios de Mobile Pay, no son usuarios de Danske Bank.

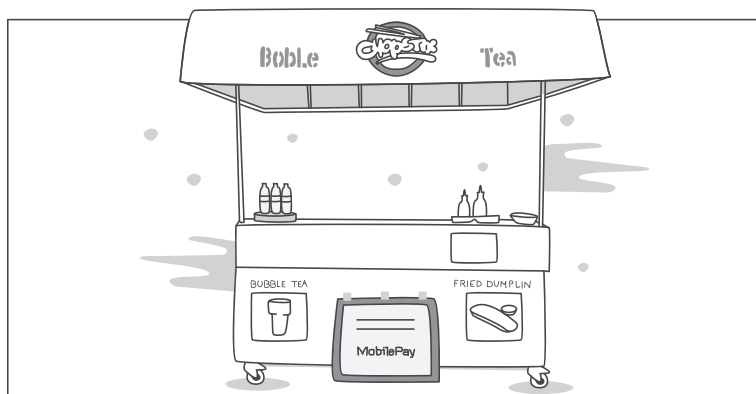


La aplicación no tiene nada de excepcional, básicamente usa una conexión al administrador de tarjetas danés NETS, que es muy similar a los que tenemos en Latinoamérica. Las opciones son simples y permite básicamente pagar y recibir dinero, además de las típicas consultas de las transacciones. También puede conectarse mediante NFC o Bluetooth a un dispositivo que crearon y que se conecta con los sistemas de caja de los comercios. Ese punto me parece interesante, porque se independiza de los POS o Datáfonos tradicionales que conocemos en nuestros países.



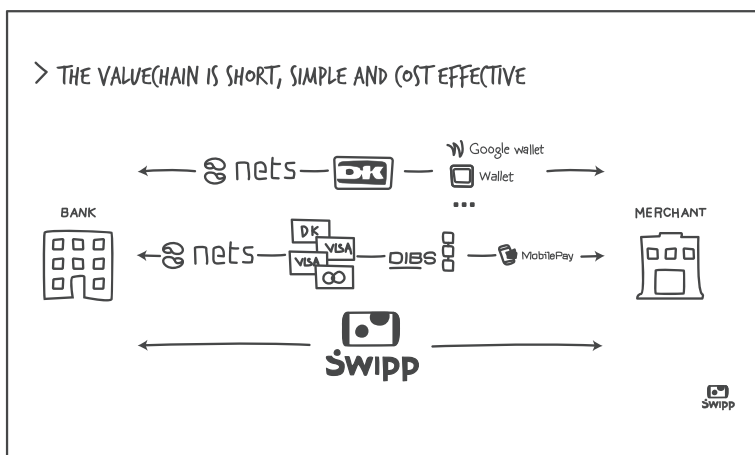
Acá quiero destacar dos puntos que creo fundamentales para el desarrollo de los pagos móviles o digitales en Latinoamérica. El primero es que Danske Bank permite que usuarios que no son clientes del Banco descarguen la aplicación. Esto es clave, ya que permite viralizar la App, usando la misma estrategia que usan las redes sociales y las empresas digitales. **Los bancos, en general, dan aplicaciones o servicios sólo a clientes. El que los bancos cambien su estrategia a una estrategia abierta, les permitirá desarrollar oportunidades fuera del ámbito de acción en el que hoy se mueven. El segundo punto es que hay un fuerte trabajo con el comercio y con los receptores de este tipo de transacciones. Si las personas no tienen lugares donde usar su dinero móvil, se rompe el ecosistema.**

En Latinoamérica estamos llenos de soluciones móviles, pero si las personas no tienen donde usar su dinero electrónico, lo primero que hacen es ir a un cajero, sacar dinero físico y se acaba el ecosistema digital. MobilePay incluso es aceptado en la calle, permitiendo que cualquier comercio reciba con sólo tener un dispositivo móvil, las transacciones de pago de los clientes. Es muy curioso ver en los carritos de venta de comida, el aviso escrito a mano de “MobilePay 84848484” Donde 848484 es el número de teléfono del que está recibiendo el pago.



El otro gran actor de los pagos móviles en Dinamarca es Swipp, una solución desarrollada por un consorcio de 72 bancos daneses, sí, leyó bien, se organizaron 72 bancos con excepción del Danske Bank, que es el más grande y que fue el que desarrolló MobilePay. Esta solución ya tiene 1 millón de usuarios y 22 mil comercios que reciben pagos de Swipp.

La gran diferencia de Swipp, es que acortan la cadena de pagos, porque no utilizan el Swicht de tarjetas de crédito de Nets. Esta solución realiza pagos directamente entre cuentas.



La conexión directa entre cuentas permite, por un lado, disminuir los costos para el comercio, ya que no tienen que pagar las comisiones tradicionales de las tarjetas y, además, mejora la liquidez porque la transferencia del pago es en línea entre la cuenta del pagador y su cuenta de comercio.

En este punto me quiero detener para destacar lo que ocurre en Latinoamérica. Muchos de los comercios que he tenido la oportunidad de recorrer, se quejan de las comisiones que tienen que pagar por recibir tarjetas. Tienen que hacer un

pago mensual del dispositivo que lee tarjetas y pagar un porcentaje que va en algunos casos del 3% al 6% mensual. Además, conversando con los garzones en restaurantes, me piden la propina en efectivo, porque si se las pago con la tarjeta no la reciben en el momento y además tienen que pagar la misma comisión del comercio. La comisión de Swipp no es la comisión de las tarjetas, es totalmente controlada por cada banco en un modelo distinto. Creo que este modelo de pagos cuenta a cuenta, que ya está comenzando a operar en algunos países de nuestra región, es el futuro para el dinero digital. El facilitar a los comercios la recaudación y el permitir que las personas de todos los estratos tengan donde utilizar su dinero móvil.

Casos como el de BIM en Perú, CCA en Chile, Dinero Móvil en Ecuador y Daviplata en Colombia, prometen llegar a los usuarios con soluciones de transferencia cuenta a cuenta, entre el pagador y el recaudador. Es fundamental poner énfasis en la red de comercios y debo ser majadero en este concepto. Uno de los éxitos de MobilePay en Dinamarca, es que la gente lo puede usar en muchos comercios e incluso en la calle como revisamos en los casos anteriores.

PARTE 3:

Latinoamérica, un Plan para la innovación en el Sistema Financiero

Como vimos en la primera parte, la innovación de los servicios financieros y la banca digital es consecuencia de una revolución digital que, más que tecnológica, es cultural. Cuando nos referimos a que es cultural, es que el cambio tecnológico está afectando al comportamiento de las personas fuera y dentro de las instituciones financieras, por esta razón desarrollaremos una serie de conceptos, en los que la industria bancaria debe comenzar a trabajar para desarrollar nuevas competencias que permitan responder a las necesidades del nuevo cliente digital.

La industria financiera en Latinoamérica

La industria financiera en Latinoamérica, ha tenido un importante desarrollo en las últimas décadas. El crecimiento de los mercados, la bancarización, la globalización y la internacionalización de las empresas, ha obligado a los Bancos a desarrollar más y mejores productos.

La Banca Digital ha jugado un rol fundamental en expandir los servicios bancarios a lugares y horarios nunca antes vistos. La carga de transacciones y la demanda de servicios aumenta cada día, lo que obliga a los Bancos a reforzar

sus plataformas para garantizar la seguridad y estabilidad necesaria a sus Clientes. Esta obligación de garantizar la estabilidad, concentra muchos recursos, lo que no deja espacio a la Innovación. Por otro lado, el crecimiento de las Redes Sociales, los Servicios Financieros Extra Bancarios, los Proveedores Tecnológicos, las Empresas de Telecomunicaciones y las Empresas de *Retail*, están entrando en el mercado de los Servicios Financieros amenazando un terreno que fue por años exclusivamente de los Bancos.

La Innovación es necesaria para que la Banca siga desarrollando nuevos servicios e incorpore las nuevas tendencias tecnológicas y sociales a su oferta bancaria. El desafío en este caso, es lograr mantener la estabilidad requerida por los Bancos e incorporar procesos de Innovación, que en su esencia son “juegos” de prueba y ajuste. Una estrategia a seguir es la que viene del mundo de empresas como Google o Facebook. Estas empresas se plantearon como foco principal, el aumentar su base de clientes, para luego encontrar un modelo de negocios que las haga rentables. Los bancos, por el contrario, se enfocan en tener clientes rentables y descartar a los no rentables.

En la siguiente sección, queremos reflexionar respecto a una serie de conceptos para ayudar al desarrollo del ecosistema Fintech de Latinoamérica y la Banca Digital. Estos conceptos se basan en experiencias, presentaciones, conversaciones y estudios en torno a Digital Bank Latam. El enfoque es en su mayoría práctico, con ejemplos de soluciones de Startups que ya están trabajando con bancos de la región. Como en todo viaje, hay ejemplos que tal vez cuando estés leyendo este libro ya no sigan operando, pero como nos enseña Marcelo Bielsa en una de sus frases célebres, **“El éxito es deformante, relaja, engaña, nos vuelve peor, nos ayuda a enamorarnos excesivamente de nosotros mismos; el fracaso es todo lo contrario, es**

formativo, nos vuelve sólidos, nos acerca a las convicciones, nos vuelve coherentes.”

Comenzamos nuestro recorrido con un mensaje para los Bancos, hay muchas cosas para aprender en esta revolución digital, nosotros resumimos este aprendizaje, en tres acciones principales, que desarrollaremos con más detalle en los siguientes capítulos.

Los Bancos como redes sociales privadas: la primera acción es aprender de los clientes y sus relaciones con el banco usando las herramientas de Minería de Datos, lo que permite desarrollar ofertas personalizadas para cada uno y transformar en rentables las relaciones. Pensar como una red social, nos permite buscar la rentabilidad fuera de los servicios financieros tradicionales, la comisión, la ganancia por diferencia de tasas y otros tipos de ingresos, pueden ser complementados con los ingresos que nos generan las relaciones entre los usuarios del Banco.

Integra a las Startups: La segunda acción, es crear laboratorios de Innovación dentro del Banco, creando un espacio para integrar a las nuevas empresas, acercarse a las Startups, viajar y conocer nuevas soluciones, que puedan ser incorporadas a la realidad del Banco. Este proceso debe ser inclusivo y abierto a toda la organización. No debe estar en un grupo de “genios” que lideran la innovación. La innovación es una acción descentralizada, que puede venir de cualquier área del Banco.

Incorporación Modular de Soluciones: Finalmente, la acción que llamamos “divide y reina”, que se traduce en evitar las Súper Plataformas que lo resuelven todo. Los proveedores tradicionales de la banca, se pelean el espacio completo y con el discurso de mejorar la administración, prometen resolver todos los males actuales y futuros con

una sola marca. La acción de incorporar módulos que se acoplen a la Plataforma base del Banco, es la estrategia de Google, Facebook, Amazon, y Apple, entre otras, que compran una cantidad importante de empresas cada mes y las incorpora a sus plataformas base, sin considerar desarrollar todo dentro de sus fábricas.

Banca Digital no es Banca Electrónica

En el inicio de este camino, es importante aclarar algunos conceptos que considero deben servir de enfoque para los procesos de innovación que están desarrollando los bancos en nuestra región. En muchas reuniones, mesas de Innovación y conversación con diversos actores de la Banca, es común confundir el concepto de Electrónica con Banca Digital. **La Banca Electrónica, se puede asociar a innovaciones con tecnologías sostenibles y la Banca Digital con tecnologías disruptivas.** Estos dos conceptos que Clayton Christensen ejemplificó de gran forma en el libro *The Innovator's Dilema*, nos servirán para identificar las diferencias fundamentales en las nuevas tendencias en Banca.

Hoy la Banca Electrónica nos permite realizar la mayoría de transacciones bancarias por Internet y últimamente por **dispositivos móviles**. Los Bancos que por décadas han sido los exclusivos proveedores de Servicios Financieros en Latinoamérica, han invertido sumas importantes de su presupuesto en reforzar estos nuevos canales. Por su parte los clientes, han adoptado estas tecnologías en forma tan profunda, que hemos visto en los últimos años que las caídas de los sitios web de los Bancos o los problemas en la Red de Cajeros Automáticos, son noticia nacional e incluso con cobertura en los noticieros centrales de los países.

Estas Innovaciones Tecnológicas, siguen su curso y son parte natural del presupuesto de los Bancos, que calculan en forma tradicional los Retornos sobre Inversión, Valor Actual Neto, Índices de Riesgo, Modelos de Negocio, etc.

Por otro lado, la Banca Digital o las Innovaciones Digitales que son “disruptivas”, están cambiando desde la base la forma de hacer Servicios Financieros. Nótese que no estoy utilizando el concepto de “Hacer Banca”, sino que lo he cambiado por “Servicios Financieros”, porque el concepto de Banca se asocia a los Bancos y hoy ya es una realidad, que no sólo los Bancos están prestando Servicios Financieros. Estas innovaciones “disruptivas” no se miden con los tradicionales ROE, ROI o Modelos de Negocio Bancarios antes descritos. Los actores entrantes, están creando nuevas redes de relaciones para sus servicios, servicios muchas veces con rentabilidad negativa o con muy pocos ingresos, pero que permiten a sus creadores medir el comportamiento de sus usuarios, para luego transformar este comportamiento en negocio.

La tecnología de Innovación Disruptiva en el caso de la Banca, se puede comparar con la industria de la Música, industria en la que hoy, puedo pagar por minutos de una canción y no es necesario que compre un CD o por la canción entera.

En este caso *Amazon.com* es Banca Electrónica, un lugar donde puedo comprar mi CD de la manera más cómoda, con diversos medios de pago, por Internet, Tablet o incluso mediante mi dispositivo móvil. *Amazon.com* al igual que los Bancos, ha invertido millones de dólares en reforzar su canal de compra, la logística, los medios de pago y la experiencia del Cliente. Estos conceptos los vemos todos los días en las mesas de trabajo de los Bancos, las mesas de Innovación y los planes de inversión. Mayor cantidad de

Servidores, Mejorar el *Up Time*, la **Experiencia de Cliente**, Seguridad, Ancho de Banca, *Datacenter*, etc. La mala noticia para varios que piensan que esto es Banca Digital, en realidad lo que estamos haciendo en este caso es entregar los mismos productos que tradicionalmente ha provisto la Banca, de una manera remota. Es el mismo ejemplo del CD comprado en *Amazon.com*, esto es Banca Electrónica.

Por otro lado, tenemos el caso de *Spotify*, programa que en poco tiempo ha revolucionado la forma que tenemos de escuchar música. Lo que hizo *Spotify* es aprovechar el camino que abrió Steve Jobs al transformar la música digitalizada en un negocio rentable para sus creadores. *Spotify* conecta al creador de la música con el que quiere escuchar una canción, en un momento determinado, sin obligar a comprar un CD, ni la canción como era antes, ahora puedo pagar por lo que uso, ahora pago por una experiencia, no por una canción. **En comparación con los Servicios Financieros, esto es Banca Digital, es volver a la base de lo que son las necesidades financieras de las personas, es crear nuevos productos, que se basen en los anteriores, pero que permitan a los clientes vivir una experiencia. Spotify usa el producto tradicional, que es una canción, pero sobre esa canción desarrolló una experiencia digital para el usuario, enmascarado en un nuevo producto.**

En el terreno de servicios financieros, hemos visto en el último tiempo mayor presencia de actores no bancarios. **Facebook, Google, Amazon, Paypal, Groupon**, entre otros, que ya son actores desafiantes en este tipo de servicios, tienen mentalidad Innovadora, tienen sus propias Redes de Relaciones, tienen caja para poder probar y ajustar, conocen a sus clientes y están en contacto casi todos los días con los usuarios. Además, tienen conocimiento del contexto en el que se mueven los clientes, dónde van, quiénes son sus amigos e incluso qué van a hacer en el futuro. Esto les da

un tremendo poder para transformar esta información en negocios rentables, no necesitan ser banco para generar ingresos.

La experiencia digital

La solución de Spotify que mencionamos anteriormente se enfoca en proveer una experiencia al usuario. El cambio de enfoque de compro un CD o compro una canción, pasó a quiero una experiencia, una experiencia ajustada a mi estado de ánimo, perfeccionada por muchos que sienten como yo en el mundo y analizada de acuerdo a mis comportamientos de cliente en Spotify, quien ya no me vende música, se ha convertido en mi compañero de momentos, ya no tengo que buscar cantantes, ni canciones, ahora tengo un fondo musical para mis momentos. Este mismo enfoque es el que estamos viendo en algunas de las nuevas Startups del Ecosistema Fintech mundial.

El foco de las Startups Fintech está en ese sentido. Las apps que hemos tenido la oportunidad de ver en las ferias de innovación, usan como base la entrega de una experiencia digital al usuario transformándose en el Spotify de servicios financieros. Estas soluciones no se centran en los servicios financieros tradicionales, sino que entregan al usuario las conexiones para reservar hoteles, hacer compras, realizar pagos, buscar comercios, etc. En todos estos casos el pago o el recaudo, pasan a ser parte de la experiencia y no la experiencia en sí. Este es uno de los errores que aún siguen cometiendo los bancos de nuestra región, están gastando importantes recursos en mejorar la experiencia de los servicios financieros o en transformar sus plataformas a tecnología Omnicanal, pero no están transformando los servicios financieros en una experiencia para sus clientes.

Tips

- *No es lo mismo Banca Digital que Banca Electrónica. El tener claro este concepto podrá orientar de mejor manera las estrategias que está siguiendo la banca en este sentido.*
- *La Banca Digital debe orientar su foco al desarrollo de experiencias para los usuarios, transformando los servicios financieros en experiencias de vida.*
- *La banca debe mirar las experiencias de las empresas que nacieron digitales. Estas empresas han integrado en sus operaciones funciones que facilitan y anticipan las necesidades de sus usuarios. La música de Spotify, el alojamiento de Airbnb y el transporte en el caso de Uber, son experiencias no canciones, ni casas, ni taxis.*

Los Bancos como Redes Sociales privadas

En los últimos 10 años hemos visto el nacimiento de nuevos millonarios. Millonarios que han forjado sus fortunas en la mayoría de los casos desde cero y basando sus negocios en tecnología y lo que hoy conocemos como Redes Sociales. Conceptos como el Ecommerce, Comunidades Digitales, Comunidades Móviles, Comunicaciones y desarrollo de Apps, han abierto un nuevo tipo de mercado.

Cuando uno tiene la oportunidad de vivir la cultura empresarial de Silicon Valley, los conceptos de *Traction*, *Mínimo Producto Viable*, *Capitalistas Ángeles*, *Venture Capital*, se escuchan todos los días. Muchas empresas que hoy dominan el mercado, no fueron rentables desde el primer minuto, Facebook, Paypal, LinkedIn e incluso Google, tardaron varios años en generar ingresos. Lo que soportó sus

primeros años, fue esta red de inversionistas que confía en los retornos futuros, de esta forma el concepto de *Traction*, comienza a tomar relevancia. No importa en muchos casos, si la empresa tiene o no ingresos, lo importante es la aceptación de los usuarios, la conexión entre ellos, la cantidad de veces que un usuario utiliza la plataforma en el día y el fortalecimiento que se va provocando en esta red.

Facebook desde sus inicios, se mostró como uno de los casos más relevantes, los usuarios pasaban varias horas del día conectados, por esta razón los VCs de Silicon Valley comenzaron a invertir, sin siquiera fijarse en los ingresos financieros. El mismo Facebook compró Instagram el 2012 por 760 Millones de Dólares, sin siquiera considerar que la empresa no había registrado ingresos.

Las estrategias de red social para el Banco

Cuando uno mira a un Banco, muchos de los conceptos que describimos en este capítulo, se repiten. Usuarios enganchados, conexiones entre los clientes, recurrencia en el uso de las plataformas, análisis de información, etc. Podríamos decir que un Banco es una Red Social en sus componente básicos, pero con una gran diferencia frente a las Redes Sociales tradicionales, ya que para ser cliente de un Banco, de alguna forma, tengo que pagar por los servicios. Los Bancos han sido históricamente, una de las industrias más rentables, sus accionistas y sus juntas directivas exigen cada año el aumento de su rentabilidad. Para aumentar esta rentabilidad, se deben aumentar el monto de las comisiones, las diferencias entre las tasas de colocación y las tasas de captación, los saldos promedios de las personas y empresas, etc.

El problema para la Banca, es que las empresas de Redes Sociales y de Tecnología, ya tienen una cantidad importante

de usuarios, sin ir más lejos Facebook, ya es el “país” con la mayor población mundial con más de 1.800 millones de habitantes, superando a China. Estas empresas que no les cobran a sus usuarios, han aprovechado ese *Traction* para comenzar a desarrollar servicios financieros, con una facilidad que no tienen los Bancos.

El *Traction* es aprovechado por estas empresas, analizando el comportamiento de sus usuarios con técnicas muy avanzadas de Inteligencia Artificial, lo que les permite generar ingresos mediante la publicidad, la conexión con empresas comerciales y, ahora, con el cobro de comisiones como lo hace Apple Pay.

Mirado de esta forma, los Bancos tienen la oportunidad de devolverle la mano a este tipo de empresas, aprovechando la relación que tienen con sus propios usuarios, con la ventaja de que sus clientes, son clientes que ya están pagando por sus servicios. El camino que deben desarrollar, es crear comunidades Digitales adicionales para sus distintos segmentos de clientes, sin cobros directos, apostando a la generación de nuevos ingresos de la forma como lo hacen las Redes Sociales, no a través de comisiones directas, si no que por medio del aumento de la actividad entre estos usuarios. Este aumento de la actividad se puede traducir, en mayor utilización de medios de pago bancarios, aumento de los saldos vista, apoyo en el aumento de las ventas para los clientes, utilización de técnicas de inteligencia de negocios para el manejo de las ofertas y el propiciar la conexión entre los propios clientes del Banco, usando plataformas digitales.

Algunos Bancos ya están desarrollando estas comunidades, incluso en Latinoamérica, donde hemos sido testigos en los Digital Bank de casos que se están enfocando en esta estrategia. A continuación revisaremos algunos ejemplos destacados:

Caixa Negocios Community:

El año 2014 tuvimos la oportunidad de conversar con David Urbano, Director de Movilidad de La Caixa. Este banco, que hoy es el más grande de España y que es reconocido año a año como uno de los más innovadores del mundo, está rompiendo varios esquemas para el desarrollo de su estrategia digital.

Respecto a la estrategia de Redes Sociales, David Urbano indicó que *“en la parte de Redes Sociales, nuestra estrategia es estar en todas las Redes Sociales relevantes. Además de esto, utilizamos las redes sociales para fidelizar a nuestros clientes y ofrecer servicios de valor agregado. Decidimos hace 3 años, arrancar comunidades privadas para nuestros Clientes.”*

“Comenzamos con una dirigida a PYMEs y Autónomos (<https://www.caixacommunity.com/login>). A cada cliente PYME o Autónomo del Banco, le dimos la posibilidad de entrar a esta comunidad, para que entre ellos entren en contacto y luego generen negocios dentro de la comunidad. El Banco aporta, por un lado, con la creación de la Plataforma y, por otro lado y pensamos el más importante, el certificar que la persona que estás contactando, es quien dice ser. Esto no lo pueden hacer las otras Redes Sociales. Esta comunidad tiene más de 50 mil clientes del Banco los que interactúan diariamente.”

“Otra comunidad que creamos, fue Club Ahora (<https://my.comunidadahora.com/login>), orientada al Adulto Mayor. Esta comunidad nos sorprendió, porque tenemos casi 45 mil usuarios y son incluso más activos que las otras comunidades. La Caixa tiene una base muy importante de pensionados. Este programa incluye sorteos, premios, regalos y toda una serie de acciones de fidelización para

esta comunidad que tiene Domiciliada su pensión en La Caixa.”

El acceso a estas redes no tiene costo para los clientes, pero como nos indicó David Urbano, tienen un valor agregado importante, porque es un club donde sólo pueden entrar clientes del banco. Esto trae una serie de beneficios de seguridad para los usuarios que comparten su información, beneficio que no nos pueden entregar las redes sociales tradicionales, en la que cualquiera puede dar información falsa para crearse un perfil.

Tips

- *Los bancos tienen la oportunidad de combinar su estrategia tradicional de generación de ingresos, con una estrategia basada en el camino de las Redes Sociales. Tienen la importante ventaja, que no es necesario dejar de cobrar por los servicios actuales, pero con pequeñas inversiones, pueden crear redes digitales entre sus clientes.*
- *Como tienen importante información de sus clientes, el banco puede segmentar y crear comunidades digitales por tipos de clientes, intereses, edades, etc.*
- *La creación de comunidades digitales debe tomar el ejemplo de comunidades exitosas. No es necesario partir desde cero. Ya hay varios ejemplos de soluciones en la región que pueden ser incorporadas en los bancos.*
- *En la creación de este tipo de comunidades, un punto fundamental es considerar desde el comienzo el registro, procesamiento y análisis de información de las interacciones. Esta es otra enseñanza que podemos obtener de las Redes Sociales exitosas.*

Edificios Davivienda, Colombia:

Un caso latinoamericano que es un buen ejemplo de esta nueva forma de crear servicios financieros digitales, es la plataforma colombiana Edificios Davivienda (**edificiosdavivienda.com**). Esta solución fue desarrollada por la Startup colombiana Zyos que, en alianza con el Banco colombiano Davivienda, entrega una solución digital a los administradores de edificios o condominios en Colombia. La solución original fue desarrollada como una plataforma Web y Móvil que la Startup Zyos vendía directamente, que permite a los administradores publicar los gastos comunes, crear espacios para reserva de espacios comunes, enviar información a la comunidad y, en general, toda la interacción que existe en este tipo de comunidades.



Con una visión de considerar al Banco como una Red Social privada y de apalancarse en la tecnología para entregar mayor valor agregado a sus clientes, el banco desarrolló esta innovación digital, que considera como primer punto identificar a los clientes del Banco que administran edificios o condominios. En Latinoamérica, estas personas son personas naturales o personas naturales con giro, que trabajan en la administración de estas comunidades. El acceso a la tecnología no es generalizado y el proceso la mayoría de

las veces es manual. De esta forma el banco creó este nuevo producto, con marca Davivienda, que entrega el beneficio a sus clientes administradores y que también permite a los no clientes que lo necesiten, con la condición de abrir una cuenta en el Banco, utilizar esta plataforma que mejora la gestión y la comunicación con sus usuarios.

El Banco además integra el Botón de Pago para que los habitantes de la comunidad paguen sus gastos comunes directamente en el Portal. Esto tiene un beneficio para el Banco, ya que los pagadores no necesariamente son clientes del Banco, por lo que la conexión con estas personas, permite entregar ofertas por medio de canales digitales.

Tips

- *Partir con una visión de Red Social privada, permite al Banco crear un nuevo producto, que está compuesto por productos tradicionales bancarios, como la cuenta corriente, el depósito a plazo y el botón de pagos, pero integrándolos con la solución de una empresa digital. El usuario percibe un valor agregado distinto. Esta es la estrategia que desarrollan las redes sociales, un servicio gratis, que luego es rentabilizado sin costo para el usuario. La rentabilidad viene del valor de las conexiones e interacciones que tiene la red.*
- *Otra enseñanza importante de este caso, es el trabajo con Startups, que tienen un acercamiento mayor a las necesidades de los usuarios y que colaborando con grandes instituciones como los Bancos, pueden proveer innovación y generar nuevos ingresos antes no identificados.*

Utracasas.com Bolivia

En el Digital Bank de Bolivia 2016, el ganador fue la empresa Boliviana Utracasas.com. Esta solución desarrollada por la empresa Ultragroup, es un Portal Inmobiliario, que se ha transformado en el líder en el mercado de su país. Está desarrollado con altos estándares y permite a los usuarios recorrer distintas ofertas inmobiliarias, con detalles, fotografías, mapas de ubicación y calculadores financieros.

La conexión, en este caso, con la industria financiera es la alianza que realizó el Banco BCP de Bolivia, para conectar las solicitudes de créditos hipotecarios directo con el Portal. De esta forma, los usuarios que ya están recorriendo esta plataforma digital inmobiliaria, no tienen que ir al Banco a cotizar, lo pueden hacer directamente desde el Portal. Esta conexión facilita al Banco la captación de oportunidades y a Utracasas.com, la entrega de una experiencia integral a sus usuarios.

Si analizamos este caso, tiene el mismo foco de Red Social Privada. Las personas hoy en día vivimos en una mezcla de plazas físicas y digitales, el Banco debe estar en ambas. No me pidan ir al Banco, ni físico, ni digital, yo esto feliz buscando un departamento en Utracasas.com, que ya conoce

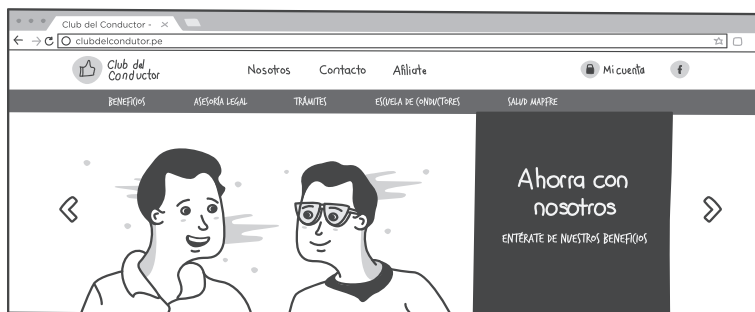
mis gustos, los departamentos que he buscado, los lugares y la información que he ido dejando digitalmente. El banco debe integrarse a este nuevo comportamiento de los usuarios, conectándose directamente con estas plazas.

Tips

- *No me hagas ir al Banco, tráeme al Banco donde yo estoy.*

Clubdelconductor Perú

En el Digital Bank de Perú 2016, el ganador fue la empresa peruana Clubdelconductor.pe. Esta solución es una plataforma digital que agrupa a los taxistas de Lima y el Callao. Hoy tiene 2 mil usuarios, que por medio de la plataforma acceden a asesorías legales, contables, opciones de descuentos en servicios, seguros a precios preferenciales y financiamiento para sus operaciones. La plataforma está en proceso de Integración con BIM, la plataforma de pagos Digitales Peruanos, que permitirá a los taxistas recibir dinero de sus clientes, pero también hacer procesos de recarga y pagos con sus celulares.



El foco inicial de esta plataforma fue entregar beneficios a sus afiliados, para luego conectarlos con los servicios financieros. Cuando analizamos la estrategia de las redes sociales, ése es precisamente el foco. Después de que conozco al usuario con su comportamiento, conexiones y necesidades, comienzo a desarrollar acciones que me permitan rentabilizarlo.

Hackathones Bancarias

La Innovación, se ha transformado en una obligación para los Bancos. Según el Estudio de **Accenture Banking 2020**, los grandes conglomerados bancarios perderán el 2020, el 35% de participación de mercado. Los nuevos actores digitales se comerán parte de esta torta, desarrollando servicios disruptivos, que permitan a los usuarios satisfacer sus necesidades financieras fuera del mercado bancario. Para hacer frente a esta ola de amenazas, los Bancos están abriendo espacios para que las empresas de todo tipo, puedan apoyar al desarrollo de nuevos servicios, en esta línea están irrumpiendo las denominadas **Hackathones Bancarias**.

¿Qué es una Hackathon?

La palabra Hackathon, está compuesta por dos conceptos, Hacker y Maratón. En Latinoamérica, la palabra Hacker está cubierta de un halo de oscuridad y descrédito. Habitualmente se asocia a los Hackers a actos delictuales y a un submundo de jóvenes vestidos de negro, apegados a las drogas y a las malas costumbres. Este es el primer punto de vista que debemos cambiar. En los países desarrollados, el Hacker está asociado generalmente a un chico brillante desde el punto de vista del desarrollo de Software, que puede resolver complejos sistemas, simplemente con su computador portátil, en muy poco tiempo. No debemos

olvidar que el mismo **Mark Zuckerberg**, se considera un **Hacker**.

De esta forma, los Bancos están abriendo espacios, no sólo a jóvenes hackers, sino que a cualquier tipo de empresa que pueda participar en maratones de Innovación. Estas maratones habitualmente duran entre 24 y 48 horas, tiempo durante el cual los equipos participantes deben desarrollar soluciones sin salir del lugar del desafío, considerando algunos retos que el Banco les plantea. Al final de la jornada se premia a los mejores equipos.

¿Distintos tipos de Hackathones Bancarias?

Existen distintos tipos de Hackathones Bancarias, algunos de los casos destacados y recientes son los siguientes:

- Hackathon de desafíos: En este tipo de Hackathones, el Banco plantea una serie de retos para que los equipos participantes desarrollen sus aplicaciones. Este tipo de concurso es más abierto, ya que los equipos pueden desarrollar sus aplicaciones sin necesidad de interactuar con los datos del Banco. Por este camino tenemos excelentes ejemplos, como el que han realizado los **Bancos de Grupo Aval**. El **Fintech Challenge**, invita a todo tipo de empresas a reinventar la Banca, rompiendo los paradigmas con desarrollos 100% digitales.
- Hackathon API abierta 2 días: En el caso de los Hackathones que abren una API Bancaria, el desafío está enfocado en que las empresas desarrolladoras, utilicen una API del Banco que expone una cierta cantidad de servicios de datos y seguridad, para que creen aplicaciones basadas en esos servicios. Un ejemplo de este tipo de Hackathon, es que el que desarrolló el Banco de Chile, con una Hackathon de API abierta de 2 días. En el primer encuentro

de este tipo, asistieron alrededor de 100 personas que se organizaron en 20 equipos. El evento tuvo el apoyo de los principales ejecutivos del Banco. Este tipo de apoyo es relevante para los emprendedores del mundo Fintech.

- Hackathon API abierta largo aliento : Otro caso es el que está desarrollando el **Banco BBVA en México**. También se trata de una API abierta, pero el periodo en que las empresas pueden desarrollar sus soluciones, es mucho más amplio. En este caso va desde el 20 de octubre al 1 de diciembre. Otra característica es que es un reto global, por lo que los equipos pueden participar desde cualquier parte del mundo.

Un mundo donde todos son necesarios

Para los Bancos, el abrir estos espacios es una gran oportunidad para desarrollar nuevos servicios, sin embargo, los desafíos de seguridad y disponibilidad de información son bastante altos. La participación de jóvenes desarrolladores y empresarios extra banco es necesaria, pero también es muy necesaria la participación del personal del Banco, los antiguos programadores bancarios, los expertos en seguridad, el personal de regulación y contraloría, la gente de operaciones. Todos ellos tienen valiosa información para aportar a estos desafíos.

El dejar fuera de la Innovación a las personas que viven el día a día de un Banco, es un grave error que se está pagando caro. Es importante estar abierto a las nuevas tecnologías, tendencias y comportamiento de los usuarios, pero todo esto debe estar conectado de una u otra forma a las plataformas que hoy operan las transacciones financieras. Hemos tenido la oportunidad de asistir y trabajar en estos desafíos y los que han sido más exitosos, cuentan con la participación de muchas personas del Banco, personas de diversas áreas.

Oportunidad para todos

Para construir estas conexiones entre la innovación y los Bancos, es necesario que los actores tradicionales de servicios, como empresas de Software, TELCOS, Seguridad y Big Data entre otros, sean actores activos en estos procesos. El crear plataformas que permitan la conexión de muchas empresas, que rescatan datos y ejecutan transacciones bancarias, obliga a aumentar los estándares de seguridad, disponibilidad, confidencialidad de la información y registro de las transacciones. Existe un mundo de oportunidades aún no desarrolladas, que los Bancos están comenzando a explorar en estas Hackathones Bancarias, es un camino abierto para que todos aporten.

Vivimos la Hachathon del Banco Sabadell por dentro. 2014

El 11 y 12 de octubre, gracias a Pol Navarro, en ese entonces Director de Transformación Digital e Innovación de Banco Sabadell, tuvimos la oportunidad de presenciar el ‘Instant Banking Hack Day’ desafío de Banco Sabadell, que se desarrolló en el Mobile World Centre, en plena plaza Catalunya de Barcelona. El llamado fue a “Reprogramar la Banca Digital del Futuro” y durante 33 horas participaron más de 100 programadores, que se dividieron en 25 equipos, para crear innovaciones tecnológicas en el ámbito financiero.

Banco Sabadell, tiene 7 millones de clientes y es el cuarto Banco en España. Conocido por su foco innovador, nos abrió las puertas a este importante evento de Innovación Fintech.

Desde el primer momento, nos contagiarnos con la energía de este desafío. La Innovación abierta, representada por equipos de desarrollo de distintos lugares de España, equi-

pos que iban desde empresas consolidadas a programadores solitarios, jóvenes estudiantes, hackers, gente de negocios y gente de prensa. Todo esto sumado a los altos ejecutivos del Banco Sabadell, incluido su Director General, el señor Miguel Montes y Pol Navarro, nos mostraban que esto iba en serio.

Durante las 30 horas, desde comenzado el desafío, habían 3 grupos de equipos. Los concursantes por un lado, que formaban equipos para desarrollar las aplicaciones, los mentores, que resolvían dudas y servían de apoyo a los concursantes y, finalmente, el *staff* de apoyo del Banco, donde se encontraba el personal técnico a cargo de las API's que permitían la conexión de las aplicaciones, con los servicios del Banco.

Instant Banking Hack Day

Tal como lo describimos anteriormente, existen distintos modos de Hachathon Fintech, algunas van desde plantear desafíos a los concursantes, para que éstos en un tiempo determinado desarrollen aplicaciones y soluciones para el Banco. Los concursantes pueden desarrollar aplicaciones en un periodo largo de tiempo y, en otros casos, el desarrollo debe ser realizado en periodos de 1 o 2 días.

En el caso del Instant Banking Hack Day, el desafío era extremo, además de que debía ser desarrollado en 30 horas seguidas, el banco abrió una API con un grupo acotado de servicios, para que los desarrolladores utilizaran esos servicios y generaran nuevas soluciones.

Para entender los objetivos y el desafío técnico para el Banco, conversamos con Ramón Rubio y Christian Cortes, líderes del equipo técnico que desarrolló la API que permitió que se llevara a cabo este desafío.

RH: ¿Cómo es conocido el proyecto dentro del Banco y cuál es su objetivo?

RR: El proyecto dentro del Banco se conoce como el Open API. Lleva aproximadamente 1 año y su objetivo es ofrecer servicios del Banco para que se integren con aplicaciones de terceros.

RH: ¿Qué tecnología está detrás del proyecto Open API?

CC: La tecnología que utilizamos es propietaria del Banco, hoy tenemos una serie de librerías, siempre basándonos en lo que es el estándar, el **protocolo OAuth 2.0**, hay una RFC se define un estándar y estamos siendo los más fieles posibles, cumpliendo lo que dice la RFC.

RH: ¿Qué tipos de servicios están exponiendo?

CC: Tenemos distintos tipos de servicios, para empezar permitimos poder consultar una posición global del cliente, es decir, consultar los productos que tiene el cliente en el Banco, de momento sólo se están mostrando productos de cuentas vista y tarjetas, pero tenemos la posibilidad de ampliar a cualquier tipo de producto. Sobre ellos permitimos operaciones de consulta de movimientos en el caso de cuentas vista y consulta de detalles y de movimientos de tarjetas. Además de la situación de la tarjeta en el mes actual, próxima liquidación, importes a pagar y demás.

También ofrecemos la posibilidad de lo que llamamos un servicio de delegación de *login*, es decir, ofrecemos a las aplicaciones la capacidad de que no tengan que gestionar ellas mismas los usuarios, sino que puedan

delegar el *login* de estos usuarios al Banco. Ofrecemos el servicio de *login* y te confirmamos que el usuario se ha *logueado* satisfactoriamente y eres la persona que tiene las credenciales para ingresar. A partir de ahí la aplicación ya puede trabajar con el contexto del usuario que ingresó.

RR: Una de las ramas de servicios por las que se ha comenzado son servicios que tenemos al cliente autenticado y son datos sobre los productos del cliente en el Banco, pero también hay una línea de investigación y desarrollo para ofrecer servicios abiertos que no necesite autenticación o que no estén asociados a un cliente en particular, como oficinas, datos de geolocalización, de cajeros, etc.

CC: También en los servicios securizados, que requieren *login*, tenemos la posibilidad de cargar operaciones de transferencia y el **Instant Money**, éstos son dos pilotos, son operaciones contables y ofrecemos la posibilidad de prepararlas desde la API.

RH: ¿En qué etapa se encuentra este proyecto de Open API?

RR: El proyecto está para puesta en producción, se está en contacto con distintas empresas para que en corto plazo lo comiencen a utilizar en producción. Me imagino que, luego de este evento que ha sido la presentación en sociedad, se pondrá en producción y se comenzarán a añadir más servicios. Este evento ha servido para recoger ideas, con lo que los desarrolladores, los emprendedores piden para integrar sus proyectos con el nuestro.

RH: ¿Cuál ha sido el feedback de las Startups en este evento?

CC: A nivel técnico ha sido satisfactorio, al final como nos hemos ceñido mucho al estándar, hay una cantidad de productos y librerías cliente que muchos lenguajes de programación ofrecen ya hechas y que hacen que sea muy fácil integrar estas librerías con la API del Banco, porque no hay nada extraño, no hay nada hecho a medida, es totalmente estándar y cualquier librería lo puede utilizar.

RH: ¿Qué deben hacer las empresas para usarlo, hay un protocolo de autorización?

RR: Para integrarlo en principio, tienen que hablar con el Banco, quien exigirá conocer el desarrollo que han hecho y para qué se utilizarán los servicios. A nivel funcional, los desarrollos que se han presentado en este evento son monederos que necesitan una integración para mover fondos desde el mundo real a esos monederos y son proyectos muy interesantes para nosotros.

CC: Respecto a la autorización, se está trabajando en un protocolo donde las empresas digan que quieren trabajar con el Banco, donde habrá que pasar una serie de controles, la empresa deberá entregar lo que se llama un *preview* de la aplicación. Se están definiendo unas normas, una serie de reglas de seguridad y demás que las aplicaciones deben cumplir, por ejemplo, mantener confidencialidad.

RH: ¿Uno de los retos más importantes de este tipo de APIs es la seguridad, cómo lo han enfrentado?

CC: La seguridad sobre todo con el tema de los datos, en estos protocolos siempre es importante. No sola-

mente por el *software* en sí, porque si cifras o no cifras los datos, si están seguros o no. Ahora estás trabajando con aplicaciones que no son tuyas y que, al final, no sabes que van a hacer con esos datos, por eso se requiere un análisis estricto de la aplicación que utilizará la información. Después, respecto al protocolo, estamos afinando algunos temas adicionales de seguridad, acotando al máximo el consumo de recursos, porque no podemos tener una vía totalmente abierta que sea usada para consumir datos en forma ilimitada. Hay que tener muchas variables en mente, entre las principales están: disponibilidad, rendimiento y escalabilidad.

RH: ¿Cuál es el futuro de esta tecnología en el Banco?

RR: El usuario interno nos pide ampliar la gama de servicios que ofrecemos, tanto securitizados como a los abiertos al uso sin autenticación. Durante el 2015 se aumentará el número operaciones y comenzaremos en producción con empresas que utilicen nuestros servicios, que es donde nos dirige el mercado.

RH: ¿Christian, cuál fue tu rol en el proyecto?

CC: Soy el responsable del desarrollo de software de lo que es el API, coordino todos los aspecto de seguridad con el equipo de seguridad, voy tomando *feedback*, tomando requerimientos con el usuario, etc. Voy juntando todas las piezas que van desde el software, la seguridad, la infraestructura y todo lo necesario para que esta API funcione. Todo esto en un entorno que llamaríamos productivo en el propio Banco y en los entornos, como por ejemplo, el que estamos utilizando hoy, que es un entorno especial para desarrolladores y es un entorno espejo, pero que está distribuido en el *Cloud*.

RH: ¿Ramón, cuál fue tu rol en el proyecto?

RR: Yo coordino este proyecto y otros más dentro del área. Mi rol es mantener integrada la visión dentro de los proyectos que manejamos con los objetivos del Banco.

RH: Conceptos Finales

CC: Yo quiero hacer hincapié en el tema de la seguridad. El proyecto en cuanto a desarrollos y temas funcionales, podría ir más rápido, pero tenemos una serie de aspectos de seguridad que debemos tener en consideración y tenemos que pensar las cosas muy bien antes de exponerlas en la API.

Reflexiones al final de la jornada

Los proyectos que se presentaron fueron de una gran calidad. Vimos jóvenes de 18 años integrando los equipos y empresarios consolidados, todos con las ganas y la expectativa de escalar sus desarrollos en el mercado financiero. Desde el primer momento, sentimos que estábamos en un lugar especial, un lugar que tal vez, comience a escribir el futuro de la Banca Digital.

Damos las gracias a Pol Navarro por abrirnos las puertas a su ‘Instant Banking Hack Day’, a Juan Antonio Hidalgo y Xavi Marín, por ser grandes anfitriones y a Ramón Rubio y Christian Cortes, por desarrollar una API que permite a las Startups integrarse al negocio Bancario.

Hackathon Banco Central de la República Argentina. 2016

En la ruta de las Hackathones bancarias, destaco ésta del BCRA en Argentina, porque es la primera en la que participé que fue organizada por un Banco Central. Con una alta convocatoria y un gran nivel de soluciones presentadas, el Hackaton de Innovación Financiera fue realizado por el Banco Central de la República Argentina, el Ministerio de Producción y el Ministerio de Modernización. **El objetivo principal que se propusieron los organizadores es vincular a los diferentes actores del sector y trabajar juntos en desafíos y oportunidades de innovación para promover el desarrollo de soluciones innovadoras relacionadas al mundo financiero.**

Desde el primer minuto del viernes 18, pudimos palpar la energía del ecosistema emprendedor de Argentina. La mayoría de los participantes fueron locales, pero pudimos conversar con programadores de Uruguay, Ecuador y Chile, que también se interesaron y participaron en este evento.

Mientras el jurado deliberaba para decidir entre los 10 equipos finalistas, tuvimos la oportunidad de conocer las impresiones del Presidente del Banco Central, el señor Federico Sturzenegger, quien se refirió a las nuevas leyes que están permitiendo modernizar los servicios financieros del país. **“Estamos enfocados en crear leyes que faciliten la operación y en evitar leyes para todo, por eso los necesitamos a ustedes, los emprendedores, para que nos ayuden en este camino”.** **“La tecnología es clave para permitir inclusión financiera, por eso organizamos este tipo de eventos”.**

En un hecho que, en mi opinión, es un ejemplo para Latinoamérica el Presidente y Vicepresidente del Banco Central de la República Argentina, quienes estuvieron presentes en este evento, sentados en el público como uno más de los asistentes y observando detenidamente las presentaciones de los diez finalistas.

1er puesto: Conocer

El primer lugar lo obtuvo un equipo conformado por jóvenes matemáticos, físicos, programadores y, como ellos se definieron, “*data scientist*”. Su solución se enfocó en entregar a las personas un índice de inflación personalizado. La forma de calcularlo es pidiéndole al usuario que entregue información de sus principales consumos, de esta forma el cálculo de la inflación se basa en los productos de la canasta de la persona y no en el índice general. Para el desarrollo de la solución consideraron a la conexión a múltiples fuentes de datos disponibles y a la información que el usuario esté dispuesto a compartir.

2do puesto: Pasaporte Financiero

El segundo lugar lo obtuvo el equipo de Pasaporte Financiero, que propone la creación de una App que permita almacenar en un solo lugar todos los documentos que son requisitos para distintos trámites en la industria financiera. De esta forma, todos los documentos se suben a la App por fotos o imágenes, que son centralizados en este “Pasaporte Financiero” al que las instituciones financieras pueden consultar en línea.

3er puesto: Message Bank

El tercer puesto considera una solución de comunicación mediante Bots automatizados, que funcionan sobre una pla-

taforma Blockchain y que permiten el flujo de transacciones de UVAs, el nuevo instrumento creado por el Banco Central, para resguardar el poder adquisitivo de las personas.

Independiente de las soluciones y de la energía de los emprendedores, que siempre es común ver en estos eventos, el constatar el apoyo de altas autoridades de Gobierno, de Ejecutivos de Bancos privados y públicos, que durante los dos días del evento apoyaron a los emprendedores con sus ideas, nos llena de optimismo. La innovación en los servicios financieros, necesita de estos espacios, los cuales dan oportunidad al talento latinoamericano para que demuestre su calidad y transforme esa calidad en negocios que generan trabajo y nos permiten exportar servicios, generando una nueva fuente de ingresos complementarios a los tradicionales “*commodities*”.

Los Bancos, como el centro de la generación de negocios para las Pymes

Por siglos, los Bancos han cumplido una labor fundamental en el desarrollo económico de las empresas. Resguardando el dinero de los Clientes, entregando intereses por las captaciones y otorgando financiamiento cuando éstos lo necesitan. **Esta simple descripción de lo que es un banco, está abriendo la oportunidad a que entidades que no son Bancos, entreguen servicios financieros, compitiendo en este mercado. Los Bancos, deben dar un paso más allá de la sola entrega de servicios financieros, hoy tienen la gran oportunidad de transformarse en el centro de la generación de negocios para sus Clientes Pyme.**

Las Pymes

Recurrentemente se lee en columnas y estudios, que las Pymes son parte fundamental de la generación de empleo, negocios y actividad en los países de nuestra región. Se habla de fomento y oportunidades para este grupo de empresas, sin embargo, en la mayoría de los casos, son entidades que viven su día a día con bastantes dificultades. Por un lado, no tienen el soporte de gestión ni las herramientas que tiene una gran empresa. No tienen un *staff* de asesores financieros, de marketing y estudios que tienen la mayoría de las corporaciones. Por otro lado, el acceso al financiamiento es difícil, los procesos de cobranza son tortuosos y estresantes. Muchas veces se habla de la gran cantidad de Pymes que se crean año a año, pero también hay una importante cantidad de Pymes que quiebran por no tener acceso al capital o por tener procesos de cobranza de largo plazo. La mayoría de las empresa no quiebra por falta de ventas, sino por los problemas en los flujos de caja.

La oportunidad para los Bancos

Los Bancos hasta hoy han jugado un rol pasivo en el apoyo a la generación de negocios de sus clientes. Si bien la entrega de financiamiento a proyectos o la colación para capital de trabajo es un tema fundamental para las Pymes, los Bancos deben dar un paso más, entrando al terreno del entendimiento y generación de negocios de sus clientes. Ya no es una opción, porque si no lo hacen los Bancos, empresas de fuera de la industria financiera tomarán este espacio, transformándose en aliados estratégicos de este segmento de empresas.

Tomemos, por ejemplo, el caso de Apple Pay, que ha obligado a los Bancos en Estados Unidos a integrarse a su plataforma, bajo sus condiciones y con sus reglas del juego. En

este caso, Apple se puso del lado de los Clientes y Comercios, entregando herramientas para facilitar las compras, búsqueda de productos, ventas y finalmente el proceso de pago. Cuando tienes a una empresa, con más de 500 millones de usuarios en iTunes, no estás en un buen pie para negociar con tus condiciones. A pesar de que esta historia puede sonar trágica para los Bancos, aún tienen grandes oportunidades para pasar al ataque y esas oportunidades están en reforzar el negocio de sus clientes Pyme.

El Banco como un aliado en la Generación de Negocios

Los Bancos tienen importantes activos que pueden poner a disposición de sus Clientes Pymes. A continuación describiremos algunas acciones que pueden comenzar a ejecutar para facilitar la generación de negocios de sus clientes.

- **Las Oficinas Bancarias como centros de Negocio:** Si has tenido la oportunidad de visitar las tiendas de Starbucks en el mundo, te podrás dar cuenta que son puntos de encuentro no sólo para tomar un café, sino que son los principales centros de negocios para emprendedores, empresarios y ejecutivos. Incluso hay algunas tiendas que tienen oficinas privadas para hacer reuniones. Siempre hay una buena conexión *wifi*, buena música, baños y facilidades para estar todo día si quieres. Por otro lado, las oficinas de los Bancos tienen espacios vacíos que podrían ser utilizados por sus propios Clientes Pymes, para hacer reuniones con sus Clientes. Esto acercaría mucho más a la Pyme a su Banco y para el Banco es una oportunidad de llevar a sus oficinas a los Clientes de las Pymes, que se podrían transformar a su vez en Clientes.
- **Plataformas de Gestión de Información:** Un problema importante de las Pymes es la falta de herramientas de

gestión, control y administración de la información. Casi todos los días, el Cliente Pyme entra al Banco a ver la información de sus cuentas, pagos, servicios, transferencias y todo tipo de instrumentos financieros. Cuando observamos el comportamiento de los empresarios Pyme, es generalmente el dueño de la empresa el que hace todas las transacciones en el Banco, el Banco tiene mucha información y una conexión importante con este usuario. Un paso en este caso, es entregarle al empresario información de gestión de sus transacciones, no en el formato “Banco”, sino que en un formato de gestión adaptado al empresario. Imagínate por un momento, que eres empresario y entras a tu Banco y lo primero que ves es un tablero de control con la información de tus ventas, compras, pago de sueldos, pagos de servicios, pago de impuestos, etc., en un formato gráfico que incluso puedes ver en tu Smartphone o Tablet. El Banco podría incluso entregar sistemas ERP vía Web a sus clientes Pymes. Con este apoyo, además de reforzar la gestión de su cliente, está obteniendo información muy valiosa para entregar servicios financieros personalizados a sus Pymes.

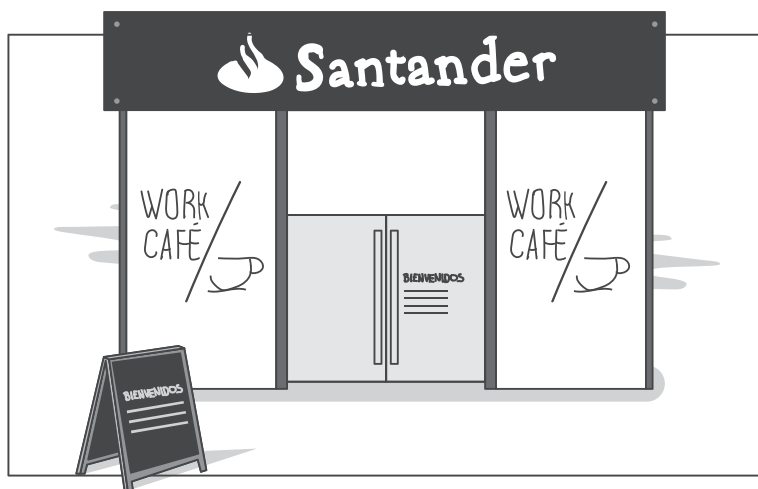
- Los Bancos como Redes Sociales Privadas y el Ecommerce: Los Clientes de un Banco, van desde personas, microempresas, pymes, empresa grandes, corporativas, empresarios, hombres, mujeres, jóvenes, etc. ¿No se parece esto a un pequeño Facebook “privado”, donde los mismos clientes personas del Banco, pueden ser empleados o proveedores de una empresa que también es cliente del Banco? Este punto es la clave para que el Banco se transforme en el impulsor de negocios de las Pyme. El aprovechar esta red de relaciones, entregando, por ejemplo, a sus clientes Pyme las herramientas para que ellos puedan vender sus productos en los mismos sitios del Banco, les abre un mercado inalcanzable con las herramientas actuales. El Banco es un concentrador de tran-

sacciones y visitas diarias, que pueden ser aprovechadas por la Pyme para vender sus productos. El Banco a su vez se beneficia con el cobro por el acceso a este mercado, pero además está enterándose de un comportamiento de compra de usuarios, que hoy hacen esas transacciones fuera del Banco.

Los ejemplos descritos son sólo algunas de las herramientas que el Banco puede entregar para reforzar su posición como aliado estratégico de las Pymes. Con esta visión y tomando un rol más protagónico, hay muchas otras acciones que le permitirán aumentar su generación de negocios, lograr un mayor *engagement* con sus clientes y pasar al ataque en los desafíos de la nueva Banca Digital.

Banco Santander lanza en Chile los Work Café, centros para el emprendimiento y la innovación

Un ejemplo de la utilización de los activos bancarios para apoyar a sus empresas, es el lanzamiento que hizo Banco Santander de un nuevo concepto de Sucursal, donde los clientes y no clientes pueden comprar un café, conectarse a Wifi y utilizar salas de reuniones, entre otros servicios.



Para los clientes del Banco, el café tiene un descuento especial y la utilización de la sala de reuniones es sin costo. Los espacios internos son parecidos a un CoWork, el nombre impreso en los vidrios es Work Café.

En la oficina que pudimos visitar, los ejecutivos de cuenta están en el segundo piso, por lo que todo el espacio del primer piso es para este nuevo espacio de conexión con las personas. El Banco pretende transformar estos espacios en lugares de apoyo al emprendimiento.

Pagos Digitales e Inclusión Financiera

Otro de los temas clave en nuestra región, es el desarrollo de los pagos digitales y el impacto que esto tiene en la inclusión financiera. Tal como detallé en la primera parte de este libro, el éxito de los pagos digitales depende del desarrollo de un ecosistema integrado que permita el uso de los pagos en las distintas acciones de la vida de las personas. Ese ha sido el éxito en Dinamarca y debe ser la forma en que desarrollemos esta tecnología en Latinoamérica.

Para hablar de inclusión financiera, debemos considerar que hoy hay **2,5 billones de personas en el mundo que están fuera del sistema financiero**. Luego de la crisis financiera americana del 2008, muchas personas consideran al mercado bancario como un grupo de empresas indolentes, que provocaron la crisis y fueron rescatadas por los gobiernos de los principales países del mundo con recursos públicos. Independiente de las causas que provocaron la crisis y los juicios que se puedan hacer de la participación de los Bancos, hay suficientes argumentos que respaldan que la inclusión financiera aumenta el bienestar de los ciudadanos y que el rol de la Banca apoya el crecimiento de los países.

En la mayoría de los países de Latinoamérica, menos del 50% de la población adulta, tiene acceso a servicios financieros. Esta cifra plantea un importante desafío para la Bancarización. Conociendo lo que significan los procesos operativos en un Banco, la apertura de una nueva cuenta o la creación de un nuevo cliente, está llena de tareas engorrosas y manuales. En este punto, el desarrollo de los Pagos Digitales y su facilidad de uso, cobra un papel relevante para la bancarización, ya que la acción de pagar es una tarea recurrente de toda la población y es la primera aproximación del usuario no Bancarizado al mundo financiero.

El Rol de los Pagos Digitales en el desarrollo de la Inclusión Financiera

Los Pagos Digitales, cumplirán un rol relevante en el desarrollo de la Inclusión Financiera en Latinoamérica, básicamente porque permitirá entre otras cosas:

- **Dar acceso a servicios financieros a personas no Bancarizadas:** El proceso de creación de clientes en las soluciones de Pagos Digitales es muy simple. En la medida que las leyes y los procesos de verificación no obliguen a los usuarios a realizar complejos procesos de alta, la tasa de inclusión aumentará. Como en la primera etapa, se recomienda sólo permitir procesos de pago, los requisitos para la creación son menos engorrosos. Este proceso en sí, es una diferencia fundamental con la creación de clientes en la Banca tradicional. Luego de que los usuarios usen esta tecnología para sus procesos de pago diarios, se les podrá ofrecer otros servicios financieros.
- **Ofertas basadas en el comportamiento de Pago de los Usuarios:** Si el proceso de Pago Digital es aceptado ampliamente por el Ecosistema y el usuario puede hacer sus transacciones habituales de pago de transporte, alimentos

y pago de servicios, el análisis de esa información permitirá a los proveedores crear ofertas personalizadas, basadas en su comportamiento. Hoy es muy difícil conocer ese comportamiento en las personas no bancarizadas y dependemos principalmente de encuestas en terreno.

- **Aumento de la seguridad:** Un problema importante que resuelve el desarrollo de los Pagos Digitales, es el de la seguridad. Si bien es cierto, los problemas de fraude, también existen en el mundo digital, el manejo, transporte y almacenamiento del dinero físico, tiene altos riesgos que incluso llegan a exponer la integridad de las personas. Hemos visto un aumento significativo en los países de Latinoamérica de los asaltos y robo de **Cajeros Automáticos con explosiones**. En este sentido los riesgos de robos del dinero digital son sólo directos y con mayor posibilidad de control.
- **Aumento en el incentivo de ahorrar:** Sólo el 22% de los adultos en el mundo entero, reportan haber ahorrado en los últimos 12 meses (Demirgüç-Kunt and Klapper, 2012). Un sistema de Pagos Digital, permitirá generar procesos automáticos de ahorro para las personas, pudiendo destinar un porcentaje menor de cada transacción a objetivos de ahorro. Uno de los principales problemas de las personas no Bancarizadas, es que no tienen herramientas de micro ahorro.

El Desarrollo de los Pagos Digitales como centro de la Inclusión Financiera

El camino para desarrollar la Inclusión Financiera parte con el desarrollo de un ecosistema de Pagos Digitales, considerando la creación de leyes especiales, la entrega de beneficios para que los ciudadanos se suban al sistema y la participación de todos los sectores. Cualquier iniciativa

de Pagos Digitales en Latinoamérica, que no considere la participación abierta de todos los actores, tendrá una muy pobre penetración.

Existe la tentación de los Bancos, el Retail y otras industrias, de desarrollar soluciones particulares de Pagos Digitales para ganar la partida, pero el resultado ha sido decepcionante, esto porque el éxito de las plataformas de Pagos depende del grado de aceptación de éstas en todas las transacciones de la vida diaria del usuario. Hemos visto algunas soluciones que son muy fáciles de usar al momento de crear un usuario o de recibir fondos en la Billetera Electrónica, sin embargo, cuando el usuario tiene esos fondos Digitales, la única alternativa que tiene para operar, es transformar ese dinero digital en físico.

Los principales puntos a considerar para desarrollar un Ecosistema de Pagos Digitales son:

- **Acuerdo Industria:** El desarrollo de los Pagos Digitales debe ser un acuerdo Industria, donde el sistema financiero, el gobierno, las empresas de telecomunicaciones y los proveedores de tecnología, puedan aportar sus capacidades para desarrollar un sistema interconectado, que permita la masificación y aceptación por parte del comercio, el gobierno y las empresas de servicios.
- **Tecnología Transversal:** Las soluciones de Pagos Digitales deben operar en todos dispositivos utilizados por los usuarios. Un error importante que se ha cometido en nuestra región, es pensar que todos los clientes tienen conexión a Internet móvil en sus dispositivos. Si bien la penetración de telefonía celular en Latinoamérica es de las más altas del mundo, aún tenemos una tasa que baja del 50% en las conexiones móviles de Internet. Esta limitante no permite utilizar aplicaciones que necesiten conexión a

Internet en todo momento. Por esta razón, las soluciones que se desarrollen deben considerar a todos los usuarios del sistema.

- **Beneficios para el usuario:** La utilización de Pagos Digitales debe incorporar en el proceso de adopción, un fuerte incentivo que premie a los usuarios. Estos incentivos, pueden venir desde descuentos especiales, accesos a beneficios, premios y otras acciones que hagan atractivo el uso de estos medios de pago. En este sentido, es importante considerar las estrategias que utilizan las redes sociales para aumentar el nivel de conexión de sus usuarios.
- **Seguridad y Educación Financiera:** Finalmente y no menos importante, está la garantía de seguridad que debe entregar el sistema a los usuarios. Pensemos que estamos apuntando a usuarios que nunca han realizado transacciones financieras mediante dispositivos digitales, esto nos obliga a desarrollar importantes programas de educación financiera y operativa para su uso.

El desarrollo de los Pagos Digitales ya no es una ventaja tecnológica de algunos Bancos o empresas, este desarrollo debe ser parte de una estrategia país de nuestra región para aumentar la inclusión financiera, el desarrollo formal de los procesos de negocios, el fortalecimiento de las Pymes y la mejora en la calidad de vida de las personas.

El esperado lanzamiento de **Apple Pay** hace unos años, volvió a poner en boca de todos el tema de las Billeteras Digitales o Billeteras Electrónicas. “**¿Por qué necesitamos usar tarjetas o dinero en efectivo para realizar pagos, cuando todos tenemos teléfonos celulares?**”. La tecnología está disponible, los proveedores de tecnología y financieros están dispuestos al desarrollo de soluciones de pagos digitales ¿qué pasa entonces?

El comportamiento del usuario

La respuesta está en la observación del comportamiento de pago de las personas. El comprar una gaseosa, sacando una moneda del bolsillo o pagar el consumo del restaurante con una tarjeta de débito en menos de 1 minuto. Estas acciones son simples, no requieren cambios en el comportamiento habitual de los compradores, ni tampoco de los vendedores. Hace un par de domingos atrás, caminé por la avenida Séptima en Bogotá, para visitar el **Museo del Oro**, muy recomendada experiencia, sobre todo el día domingo. Aproveché el momento para observar cómo la gente que utiliza en forma masiva el dinero, realiza sus acciones de compra. El 90% de esos usuarios, sacaban billetes y monedas de sus bolsillos para comprar. El monto promedio de las compras no era alto, pero el intercambio entre compradores y vendedores era muy “transaccional”, como escuchamos habitualmente en los ambientes financieros. No había *Datafonos* en la calle, pero sí había teléfonos celulares.

Los intentos de la Banca, de las empresas de Telecomunicaciones y de los proveedores de Tecnología, para el desarrollo de sistemas de pago han sido variados. Ya veíamos el 2011 la invitación de **Empresas de Telecomunicaciones** a desarrollar soluciones de pago con tecnología NFC en Latinoamérica. Los Bancos, por su lado, veían una amenaza en las Telcos de que éstas entraran en el negocio Bancario y les comieran parte de la torta. Es natural pensar que una Telco tiene al usuario cerca en todo momento y pueda desarrollar este tipo de servicios, pero siempre necesitará a un proveedor financiero.

Beneficios de las Billeteras Digitales

La utilización de Billeteras Digitales y de Dinero Digital, tiene grandes beneficios para los usuarios y para las Em-

presas. Permite como lo vimos anteriormente, la inclusión financiera de las personas no bancarizadas. En mi viaje al Museo del Oro, una parte importante de las personas no estaban bancarizadas, lo que les impide obtener los beneficios del ahorro, acceso a mercados formales de productos, créditos y planificaciones de consumo. Un pilar base comprobado en el desarrollo de los países, es la bancarización de su población.

Las empresas se verán beneficiadas porque podrán tener un registro de compra de sus clientes, entendiendo sus comportamientos, nivel de transacciones y formas de entregar ofertas y beneficios, que el pago con dinero efectivo no les permite. La seguridad de no tener que almacenar dinero en efectivo en sus negocios, también es un punto fundamental para evitar los robos y delitos. El dinero que almacenan en forma Digital, puede ser utilizado de forma inmediata por las empresas para realizar compra de productos, pago de servicios o inversiones en forma Digital.

¿Cuál es el camino para la masificación de las Billeteras Digitales?

Para que las Billeteras Digitales se masifiquen, es fundamental la participación de todos los miembros del ecosistema tal como lo indicamos. Un ejemplo interesante es el **Caso Perú**, que pondrá a disposición de 5 millones de peruanos los beneficios del dinero Digital antes del 2019. La ASBANC de Perú trabajó este proyecto con los Bancos, Empresas de Telecomunicaciones, Proveedores de Tecnología y el Gobierno. Esta solución, se centrará en su fase 1 en la inclusión financiera, utilizando tecnología que permite a los usuarios de teléfonos celulares básicos, la operación del servicio.

Otro caso donde la colaboración de los diversos actores ha sido fundamental, es la utilización de **NFC en Chile**, que ya permite en algunos comercios realizar pagos con las billeteras electrónicas del celular con sólo acercar el dispositivo al POS del comercio. Para que esto sea posible, los Bancos han tenido que unirse a las Redes de POS, empresas de Tecnología y Telecomunicaciones para proveer las soluciones en todo el ciclo de vida de los procesos de compra.

Colombia no se ha quedado atrás en el desarrollo de Billeteras Digitales, los casos de Daviplata y Ahorro a la Mano tienen el desafío de seguir aumentando la cantidad de usuarios en el país, pero más importante es desarrollar las redes necesarias para que los comercios acepten en forma masiva el pago con este tipo de soluciones.

El camino para la masificación de las Billeteras Digitales no es fácil, el usuario común y corriente no está esperando estos productos para cambiar sus hábitos de consumo. Los usuarios siguen viviendo su vida en forma normal, seguiremos pagando en los Centros Comerciales con el sencillo acto de pasar una Tarjeta por un POS o, lo que es más común, sacando el billete de mil pesos del bolsillo del pantalón para dárselo al imitador de Gardel que canta en la Carrera Séptima de Bogotá los días domingo.

A veces olvidamos que la tecnología no es el centro de nuestras vidas, a veces olvidamos que la tecnología es una herramienta para hacernos la vida mejor. Cuando las billeteras digitales nos permitan pagar en forma rápida, simple y segura, cuando la utilización de estas herramientas se traduzcan en beneficios directos, como descuentos especiales, procesos de ahorro o programas de fidelización, se transformarán en la herramienta que usaremos para comprar.

El Rol de la Tecnología en la Educación Financiera

Otro desafío para nuestra región, es la Educación Financiera de la población. Latinoamérica se presenta como una tierra de oportunidades para el desarrollo de servicios financieros de los actuales clientes de los Bancos y, lo que es más importante, para traer cada vez más usuarios a la economía formal. Ya destacamos en los capítulos anteriores, lo importante que es la inclusión financiera para el desarrollo de nuestros países. Sin embargo, este crecimiento en el desarrollo de servicios financieros, debe ser con responsabilidad y con fuertes procesos de educación de la población.

Hemos sido testigos de graves estafas en nuestros países, el esquema de pirámides financieras fraudulentas en Colombia o la estafa Financiera de la tienda de Retail La Polar en Chile, son casos que tienen un denominador común y es el aprovecharse de las personas más vulnerables, personas de la tercera edad o personas de escasos recursos, con bajos grados de educación y, por consiguiente, con escasa aproximación a los conceptos de educación financiera. Pero las estafas no sólo se han quedado en los segmentos bajos de la pirámide, este año hemos visto importantes engaños a gente que se tiene alto patrimonio y se supone con un alto grado de educación financiera.

Los Bancos y el desarrollo de Programas de Educación Financiera

Los Bancos, han comenzado a desarrollar programas de Educación Financiera para sus clientes, para las Pymes y para los niños. Podemos destacar algunos casos en la región.

Educación Financiera, Fundación Bancolombia: Ha desarrollado una plataforma orientada principalmente para es-

tudiantes. En esta plataforma los usuarios pueden acceder a una serie de desafíos que les permite aprender de Educación Financiera, en forma de juegos o manuales en pantalla.

Sano de Lucas, Banco Santander Chile: Esta plataforma, entrega una serie de herramientas a los usuarios, que en este caso pueden ser personas y Pymes. El foco de este sitio es entregar una guía a las personas para que manejen sus finanzas o sus empresas, con planillas o documentos Word pre hechos, para el ingreso de sus flujos, capacitación de cómo obtener financiamiento o cómo pagar sus deudas.

BCP de Perú Contigo en tus Finanzas: Es un programa de Responsabilidad Social que busca educar a la población no Bancarizada. Se diseñó un concepto de ferias de educación en plazas o lugares donde se congrega la población. Se presenta un Cine financiero, Juegos de Educación Financiera en vivo, el uso de los canales del Banco, etc. Todo esto de una manera interactiva y vivencial. El objetivo es mejorar la administración y el uso de las finanzas de las personas.

Programa Ahorra tus Sueños, BancoEstado Chile: Este programa de BancoEstado en Chile, tiene una variación importante, porque lleva la educación financiera a los colegios. En este caso el Banco hace una alianza con un grupo de colegios y se imparten talleres, se hacen grupos, se maneja una relación con un profesor guía y sus alumnos. Esto crea una comunidad continua de alumnos que van desarrollando capacidades en el mundo de las finanzas, partiendo desde conceptos básicos, hasta poner metas de ahorro real para los niños.

Las nuevas tecnologías y la Educación

Como vemos, los Bancos están desarrollando programas para apoyar la Educación Financiera en sus países, sin em-

bargo, hay una brecha importante en la utilización de los nuevos conceptos de educación, basados en tecnología. Aún vemos muchos sitios estáticos, con textos o videos que no atraen a los usuarios. Por esa razón, las acciones deben considerar las nuevas técnicas de educación, que por supuesto son desarrolladas para dispositivos móviles, lo que permite a los usuarios interactuar con ellos en todo momento.

Duolingo

En este caso debemos destacar el liderazgo que está tomando la plataforma de aprendizaje de idiomas *Duolingo*, que permite a sus usuarios aprender idiomas de una forma gratuita y utilizando los conceptos de *Gamification*. Sus creadores han desarrollado una solución que permite a personas y a colegios, aprender idiomas con pequeños desafíos diarios de 4, 5 o 15 minutos. El sistema se va haciendo de uso habitual para los usuarios, que tienen que cumplir metas diarias, van ganando puntos y logrando avances, que son compartidos con otros usuarios o con sus profesores. En un estudio que realizó la Universidad de Nueva York, **se concluyó que unas 34 horas de estudio en Duolingo, equivalen a un semestre de estudio de idiomas en la universidad.**

Esta técnica ha demostrado tener mucho enganche entre los usuarios y hace que el aprender se haga de forma entretenida y habitual.

Puntaje Nacional

En nuestra región ya existen plataformas que están utilizando esta técnica de enseñanza para preparar alumnos, por ejemplo, para los exámenes de acceso a la universidad. La plataforma Puntaje Nacional permite crear comunidades de alumnos y colegios, para que los profesores puedan enseñar

mediante estos métodos. Los jóvenes que ya están acostumbrados a utilizar sus dispositivos móviles para jugar o *chatear* con sus amigos, utilizan ahora esta herramienta para preparar sus exámenes.

Cash Critter

En nuestro análisis del mercado Bancario, encontramos esta entretenida App, que vincula a los padres con sus hijos en desafíos diarios y financieros. Su principal característica es que las tareas que los niños deben hacer todos los días, como por ejemplo, hacer la cama, hacer sus tareas, sacar la basura, tienen una recompensa monetaria. La aplicación permite ir creando un calendario diario de tareas. Cuando el niño completa la tarea, puede ir ganando puntos, que a final de la semana o a final de mes, puede transformar en dinero en la cuenta de ahorro del Banco. Esta solución fue desarrollada por el Banco Westpac de Nueva Zelanda y ha permitido mantener entretenidos desafíos entre padres e hijos.

Iniciativa Lista Colombia

En nuestra región, también existen casos interesantes de fortalecimiento de la Educación Financiera. Iniciativa Lista es una plataforma de Educación Financiera desarrollada por Fundación Capital de Colombia. Su objetivo principal es usar la tecnología para enseñar a la gente de más escasos recursos a tener un manejo financiero responsable. En la mayoría de estos sectores, no existe acceso a Internet, ni herramientas tecnológicas, por lo que esta aplicación es instalada en una Tableta que se entrega a los líderes de cada comunidad, para ellos la vayan rotando entre los pobladores. El método de enseñanza es a través de juegos y desafíos personalizados para cada usuario, de esta forma aunque la Tableta se rote por la comunidad, los desafíos y avances son individuales.

BadgeHeroes

Esta App utiliza el concepto de *Gamification* de Duolingo y en un proceso consultivo transforma las clases tradicionales de e-learning o capacitaciones de los Bancos, en juegos que los usuarios pueden operar desde sus celulares en cualquier lugar. Con lecturas cortas, pequeños videos y pruebas que se van haciendo a medida que el usuario pasa las etapas. Cada etapa tiene puntajes que el usuario va acumulando para pasar de nivel y canjear premios en la opción de canje. Además, puede ver en las etapas en las que van sus colegas, lo que aumenta el incentivo de seguir pasando etapas.



Como vemos, el desafío de los Bancos y del Sistema Financiero en general, es reforzar la educación financiera de la población en nuestros países. Para ello, deben utilizar tecnologías que incentiven a los usuarios a aprender y a desarrollar las capacidades necesarias para lograr un mejor vivir, sin deudas y evitando las estafas, que en nuestra región son cada día más comunes. La tecnología está disponible para lograr una mayor y más educada participación de la población en el Sistema Financiero formal.

BI, Minería de Datos y Big Data

Las acciones de *BI* dentro la Banca en Latinoamérica se harán más comunes con el avance de los años. Este tipo de acciones, vienen siendo desarrolladas en forma continua por las empresas de Tecnología y, principalmente por los desafiantes en servicios financieros, los grandes actores Tecnológicos como **Google, Facebook y Amazon**.

Una de las características más recurrentes de las Startups Fintech, está en uso de la información de los clientes para la entrega de ofertas o para la optimización de los procesos del Banco. Desde soluciones que prometen la entrega de créditos en menos de 5 minutos, a los famosos administradores de Finanzas Personales que, concentrando la información financiera de sus usuarios, prometen una experiencia 3.0.

BI, Minería de Datos y BIG Data, consideraciones iniciales

Es común relacionar varios conceptos cuando hablamos de analizar el comportamiento o la información de los clientes. El análisis de los datos se ha hecho por mucho tiempo, pero lo novedoso es utilizar la Minería de Datos y sus conceptos, para encontrar los verdaderos tesoros dentro de la información.

- Los datos han sido analizados históricamente mediante Análisis Estadístico, este análisis usualmente parte con una hipótesis, sin embargo. la minería de datos no requiere de una hipótesis porque mediante sus herramientas de minería, realiza los descubrimientos que antiguamente reforzaban las hipótesis.
- **Otra diferencia fundamental, es que el Análisis Estadístico utiliza sólo datos numéricos, sin embargo, la**

Minería de Datos, puede utilizar diferentes tipos de datos, como voz, texto, números, etc.

- En el caso del Análisis Estadístico tradicional, el Analista construye una hipótesis basada en algún comportamiento anormal de los datos. Luego, debe verificar la hipótesis mediante una serie de consultas sobre los datos. En el caso de la Minería de Datos, mediante las herramientas de Minería, se encuentran los patrones de cambio de comportamiento en los datos, los que son verificados con las ocurrencias históricas. Mediante estas técnicas, los analistas pueden crear modelos predictivos para determinar el comportamiento futuro en cada una de las ocurrencias.
- Finalmente, las herramientas de Minería de Datos permiten agrupar individuos basados en su comportamiento, utilizando técnicas de *Clusterización*. Estas técnicas permitirán ejecutar acciones sobre grupos de individuos para lograr comportamientos esperados, como por ejemplo, aumento en la rentabilidad dentro de cierto grupo de clientes o incentivo en el uso de algún producto específico.

Como vemos, existe una importante diferencia en cómo están las empresas de Tecnología y Redes Sociales utilizando los datos del comportamiento de sus usuarios. Mientras el enfoque tradicional obliga a la utilización de una cantidad importante de analistas y tiempo para analizar la información, los nuevos actores usan técnicas de Minería de Datos, para actuar en forma casi automática. Esta forma de enfrentar el problema, está haciendo la diferencia.

No es sorpresa que hoy en Silicon Valley, la profesión más requerida sea las relacionadas a las ramas de Minería de Datos e Inteligencia Artificial. Las empresas como Google y Facebook, llevan una ventaja importante respecto al análisis de datos, sobre todo considerando que es la base

de su negocio. Este punto, es donde la banca puede tomar ventaja, ya que durante años han sido una especie de redes sociales privadas, que manejan una gran cantidad de información de sus usuarios.

Otro punto a considerar, es el concepto de BIG Data. Esto no sólo se trata de almacenar la información o de entregar reportes una vez por mes. El Big Data debe ser enfrentado como una solución de hardware, software y análisis de información. Para que el Big Data realmente sea un apoyo a la estrategia de los Bancos, debe entregar información en línea, que permita a los ejecutivos tomar decisiones o que incentive al cliente a realizar alguna acción deseada. En este caso, vemos un gran camino por recorrer en la Banca Latinoamericana, ya que aún enfrentan el problema con la visión de almacenar grandes cantidades de datos, que son consultados mediante procesos manuales, cuyos resultados son entregados a los ejecutivos una vez al mes.

Las oportunidades para la Banca Digital

Basados en la gran cantidad de datos que nos entregan los clientes bancarios diariamente, hay soluciones financieras que ya están usando estos conceptos en la entrega de servicios a los clientes. A continuación, mostramos algunos ejemplos destacados en los que se están desarrollando soluciones:

- Intesa San Paolo: Este banco italiano, ganador el 2014 en los premios EFMA de Barcelona, en la categoría de ***Big Data & Analytics***, ha desarrollado una solución que basada en encuestas realizadas a los clientes, más la utilización de la información transaccional de los usuarios, entrega herramientas a los ejecutivos de cuenta para que entreguen ofertas a sus clientes, con el objetivo de transformar al Banco en el Banco principal de los usuarios.

Los puntos clave del éxito de esta estrategia, fue el trabajo coordinado entre las áreas de tecnología y negocios del Banco.

- **Meniga:** Esta solución ganadora de **Finovate Europe 2015**, utiliza técnicas de minería de datos para analizar las transacciones financieras de sus clientes. Basados en ese análisis, entregan recomendaciones y ofertas personalizadas a los clientes. Tiene una interfaz sumamente elegante y, además, permite a los usuarios cargar datos desde distintas fuentes de información y formatos.
- **mBank:** Este banco de Polonia, desarrolló una aplicación para sus clientes del segmento comercio, para que puedan entregar ofertas de fidelidad a los clientes personas del Banco. Esta solución que tiene un doble foco dentro del Banco, analiza los datos transaccionales y de *geolocalización* de cada una de las compras, para realizar ofertas contextuales a los clientes.
- **eToro:** Esta plataforma social, está especializada en otorgar servicios para la compra y venta de acciones. La innovación en este caso, es la utilización de la información de todos los usuarios de su Red, para recomendar las mejores opciones de inversión a sus usuarios. Los usuarios dependiendo de sus características particulares, pueden ejecutar acciones activas de compraventa o configurar la plataforma para que realice inversiones automáticas basadas en los parámetros y la información transaccional diaria.

Como vemos, existe un mundo no explorado de posibilidades para la Banca, pero las acciones deben ser ejecutadas desde ya, porque hay una serie de empresas que hoy operan fuera del sistema financiero, que están aprovechando los tesoros escondidos en la información de los usuarios, combi-

nando la información transaccional con la que entregan los propios clientes en las redes sociales. Oportunidades en el desarrollo de nuevos negocios, prevención de fraude y ofertas a las nuevas generaciones, son sólo algunas de las áreas donde veremos que se libre la batalla del Big Data.

Social Banking

No existe una definición de consenso de lo que es *Social Banking*. Por un lado, tenemos una tendencia que lo relaciona con el **desarrollo de una Banca Social**, centrada en el beneficio de la sociedad en su conjunto, considerando el bienestar de las personas, el cuidado del planeta y un acceso más inclusivo a los servicios financieros. Por otro lado, está la tendencia a relacionar el *Social Banking* con la presencia de los bancos en las redes sociales, primero como un canal de comunicación y, hoy día, como un canal transaccional que permite a los usuarios de estas redes, realizar transacciones financieras directamente desde sus plataformas.

El desafío de la Banca en Latinoamérica estará centrado en un concepto que une ambas tendencias. En una región cuya participación en redes sociales está sólo por detrás de Estados Unidos, la utilización de estas plataformas para entregar servicios financieros a los usuarios, es una necesidad cada vez mayor. El desarrollo de redes sociales privadas por parte de los bancos para entregar servicios a sus comunidades de clientes, ya está en marcha, sin embargo, una tarea urgente es conectar sus plataformas de servicios financieros a las redes sociales más populares del mercado. Un ejemplo en esta línea es el lanzamiento de @TuitBdB por parte del Banco de Bogotá, un servicio que permite a los clientes del Banco, realizar transferencias y consultas bancarias mediante mensajes de Twitter.

El *Social Banking* va más allá, es una oportunidad de la Banca de centrarse y entender los procesos sociales de sus clientes y usuarios. Hasta antes del surgimiento de las redes sociales, este proceso no era sencillo y había que recurrir a encuestas y consultas presenciales, las redes sociales permiten entender de inmediato el perfil de los usuarios a los que estamos llegando y **conectarse con sus intereses y necesidades**. Este punto es clave para el desarrollo de una estrategia de *Social Banking*, no es como lo mencionamos en capítulos anteriores, desarrollar una banca móvil mejorada para entregar los mismos servicios financieros, ni la tan mencionada omnicanalidad, la clave en este caso es desarrollar plataformas que interactúen con el día a día de los usuarios, en cada una de sus actividades.

A continuación describiremos las características fundamentales que debe tener el desarrollo de una estrategia y Plataforma de *Social Banking*.

Plataforma de Social Banking, una Plataforma conectada a la vida del Cliente

- **Facilidad de uso:** Este punto es clave para que los usuarios se sientan cómodos y enganchados con la plataforma. En este caso, se deben utilizar formatos que ya han mostrado ser exitosos en las redes sociales actuales. El formato en este caso, debe ser el de una red social y no el de un banco. Facebook ha demostrado con mucha solidez que su apuesta por la experiencia móvil está dando frutos espectaculares, ya que en su último informe de resultados pudimos observar que el 80% de sus ingresos por publicidad provienen de la publicidad móvil. Esta experiencia está centrada en App nativas que han permitido a esta red social entregar al usuario una experiencia sin fricciones. Todo esto le da la razón a la intervención personal que hizo Mark Zuckerberg hace algunos años en la estrate-

gia móvil, cambiando su estrategia inicial de HTML5 por una estrategia de Apps nativas.

- **Integración con Redes Sociales:** Una plataforma de *Social Banking*, debe estar, por defecto, conectada a las principales Redes Sociales, como **Facebook**, **Twitter** y **LinkedIn**. Los usuarios pasan gran parte de su día digital conectado a estas redes, sus contactos y actualizaciones, el Banco debe estar presente en este espacio, sin interrumpir las conexiones y siempre atento a las acciones de apoyo financiero que requieran los usuarios. La integración con los contactos de las redes, la posibilidad de publicar información y de permitir la interacción, es clave en este punto.
- **Una Plataforma sin restricciones de bancos:** La plataforma no debe prohibir el acceso a usuarios que no sean del Banco, de esta forma cumple su objetivo primario de plataforma social, para luego entendiendo las interacciones que se provocan, entregar servicios financieros cuando sean requeridos. Con esta características, una familia, por ejemplo, podría integrar a todos sus miembros a la plataforma, independiente si son o no clientes del Banco.
- **Formas para encontrar amigos:** El principal éxito de las Redes Sociales ha sido la facilidad que da a los usuarios para encontrar amigos, utilizando la libreta de direcciones, la lista de teléfonos, los contactos con otras redes, las direcciones de email, etc. La plataforma de *Social Banking* debe tener este tipo de facilidades para enviar invitaciones y crear las conexiones necesarias entre los usuarios.
- **Ofertas y Campañas:** En la medida que el usuario comienza a interactuar con la plataforma y dejar una huella “digital” en sus acciones diarias, el Banco podrá comen-

zar a entregar ofertas y a realizar campañas contextuales y acordes al perfil del usuario. Este punto es clave para que el usuario no se sienta invadido por ofertas que no necesita o correos con información que no está en la línea de sus intereses.

- **Realizar pagos y cobros:** La plataforma debe permitir al usuario realizar de una forma simple y segura, pagos y cobros. Estas transacciones se les deben permitir a los integrantes de la plataforma utilizando servicios conectados con otras redes, división de cuentas, cobros por Facebook, Twitter, pagos por caja, etc. Los bancos tienen una importante red de canales, que integrados a las Redes Sociales, pueden facilitar enormemente la vida de los usuarios.
- **Recompensar a los clientes:** La fuerza de una estrategia de *Social Banking* está lograr la mayor cantidad de interacciones posibles, aumentar la cantidad de usuarios y engancharlos con ofertas atractivas, apoyo en sus necesidades financieras y permitiendo una comunicación fluida. El reforzamiento de la Red, se da con el aumento en la cantidad de usuarios, para esto una acción clave es recompensar a sus propios clientes cuando invitan a nuevos usuarios. Utilice la Red para hacer más grande su Red.
- **Garantizar la Seguridad:** Finalmente y, como característica base de toda esta plataforma, está la garantía de seguridad. Uno de los principales activos de los bancos en Latinoamérica, es la confianza y seguridad que dan a sus usuarios. Las plataformas de *Social Banking* deben mantener estas características de seguridad y confianza para los usuarios, con un proceso de registro que garantice el uso seguro de los datos y de las transacciones financieras.

Latinoamérica sigue demandando servicios financieros y los bancos deben aprovechar estas nuevas tendencias de comportamiento social con el uso de soluciones digitales. El *Social Banking* no es sólo para los *Millennials*, hoy vemos a personas de todas las edades usando Whatsapp, Facebook y Twitter, estos usuarios son cada vez más digitales y ya adquirieron costumbres que los Bancos deben integrar a su forma de hacer banca. El *Social Banking* es el nuevo camino, que permitirá entregar servicios financieros y además apoyar el bienestar de las personas.

Internet de las Cosas

Recurrentemente estamos asistiendo a hechos históricos en lo que se refiere a Revolución Digital, Facebook pasó el record de 1,2 mil millones de usuarios conectados a su plataforma en un día. Ya es el “país” más grande del mundo, con más de 1,800 millones de habitantes y, ahora ha logrado que un séptimo de la población mundial y un tercio de sus habitantes estén en el día conectados. Todo este tipo de conexiones digitales, abren un mundo aún más interesante en el momento en que los usuarios conecten sus dispositivos y “cosas” a estas Comunidades.

La Internet de las cosas (IoT), está permitiendo que estos dispositivos entreguen información del comportamiento, salud, estado e incluso intenciones del usuario. Un ejemplo de esto, es la función que ha lanzado Tinder para los que lleven un reloj inteligente y que, mediante las pulsaciones cardiacas del usuario, pueda determinar si la persona que está frente a ti te gusta o no. Esta misma función podría ser aplicada a los servicios de venta, identificando si un usuario está más o menos interesado en algún producto, con el mismo tipo de mediciones.

IOT en la Banca

Para el mundo bancario se abren una serie de oportunidades en este terreno. El poder facilitar la vida de sus clientes, mediante la información que proveen sus dispositivos o entregando información personalizada, va en la línea de lo que persigue la Banca Digital, una relación sin fricción, más personalizada y con mayor relevancia para sus clientes.

Facilitar la experiencia de los pagos

Uno de los problemas al que nos enfrentamos en desarrollo de la Banca Digital, es la facilidad al momento de realizar los pagos. El superar los casi 10 segundos que tarda un pago con Tarjeta, no es fácil para la Banca Móvil y los Pagos Digitales. Los usuarios, que ya están acostumbrados a pagar con sus tarjetas, no ven un incentivo directo al momento de pagar con sus dispositivos móviles. La Internet de las Cosas, trae varias posibilidades para facilitar estos procesos. El relacionar los dispositivos con el usuario y con sus cuentas bancarias, permitirá garantizar, por un lado, la identidad, por lo tanto la seguridad de la transacción y, por otro, facilitará el uso de los dispositivos no obligando al ingreso de claves u otros procedimientos que relenticen los procesos de pago. En este caso, cada dispositivo se puede conectar y validar con otro, usando la información biométrica y de comportamiento del usuario.

Facilitar la experiencia de atención en las oficinas y Terminales de autoservicio

Los clientes bancarios hoy en día, interactúan con el Banco por diversos canales. Cada día se agregan nuevos canales a esa atención. En este punto el IoT, apoyará a la identificación de clientes cuando entren a una oficina bancaria, sin necesidad de que se identifique con algún proceso. Los

dispositivos de la oficina se conectarán y leerán los dispositivos que lleva el cliente, pudiendo identificar el tipo de cliente e incluso el tipo de atención que necesita, analizando su comportamiento y últimas acciones.

Mejora en la entrega de ofertas

La unión del Big Data con el IoT, permitirá registrar, almacenar y analizar la gran cantidad de información que los dispositivos generan. El usuario, dueño de esa información, podrá autorizar a terceros para que leyendo y analizando esos datos, puedan entregarle ofertas personalizadas y convenientes.

En esta línea, un ejemplo interesante que cruza los servicios financieros con el análisis de la información generada por los dispositivos, es la Empresa Española Smart Drive. Esta App que fue desarrollada por un ex Ingeniero de la Fórmula 1, que ha aplicado su experiencia mejorando la conducción de los pilotos mediante el análisis de su comportamiento en cada una de las competencias. Toda esta experiencia, la aplicó al conductor común y corriente en su día a día. Descargando la App, los usuarios van entregando información valiosa, de la velocidad de conducción, frenados, manejo en las curvas, etc. Si el usuario autoriza la entrega de información a las Aseguradoras, éstas pueden dar condiciones de primas basadas en el comportamiento de los usuarios.

Manejo ético de los Datos

Uno de los desafíos importantes en la información que registran estos dispositivos, es el manejo ético de los datos. El usuario es el dueño de esa información y es quien debe autorizar y dejar de autorizar, en cualquier momento, la entrega de los datos. La banca en este sentido está regulada durante muchos años y maneja altos estándares referidos al secreto bancario. Como esta información no está referida di-

rectamente a información financiera, debemos estar atentos para adecuar las regulaciones y proteger al cliente final, que muchas veces no imagina dónde pueden ir a parar sus datos.

En un mundo que cada día se acerca más a la conexión directa entre las máquinas, el IoT nos abre posibilidades para facilitar y mejorar la experiencia financiera de los usuarios. Permitir estas conexiones, registrar la información, almacenarla y analizarla, debe garantizar siempre la seguridad y confidencialidad de los datos.

Crowdfunding

Otra de las importantes tendencias a las que la Banca Latinoamericana deberá poner atención, es al Crowdfunding, todo un movimiento de cooperación colectiva, que gracias a la tecnología y a las Redes Sociales, permite que a las personas conseguir dinero u otros recursos directamente de otras personas conectadas a la red.

Toda esta revolución, ha permitido la reconversión de ejecutivos tradicionales a importantes emprendedores del mundo Fintech. Como este libro es un llamado de atención a la Banca y una inspiración para los emprendedores, quiero compartir una entrevista que tuve la oportunidad de hacerle a Nicolás Shea, socio fundador de Cumplo.cl, la empresa pionera en préstamos P2P en Latinoamérica. El recorrido de este emprendimiento y los planes futuros, pueden servir de inspiración para las nuevas generaciones de Startups en esta entrevista de octubre de 2014.

Qué es Cumplo

Nosotros somos una empresa de tecnología, nos vemos como una plaza, un punto de encuentro. En esta plaza ocu-

*rren transacciones financieras, pero son entre partes distintas a nosotros. Nosotros nos preocupamos que exista información relevante. **Nuestro objetivo es el “financiamiento transparente”**. Nuestro foco no es asegurar si es caro o es barato, lo que aseguramos es que es transparente. No hay letra chica y las partes saben en todo momento lo que está sucediendo y nosotros cobramos un honorario por usar esta plaza.*

El inicio de Cumplo

*Una persona que trabajaba conmigo, me vino a pedir plata, debía 17 veces su sueldo a un 73% de interés y por otro lado mi madre, que trabajó toda su vida, recibía un 4% por su jubilación aproximadamente. Cuando me enfrenté a esos números, me dije acá hay un problema, es demasiado, sin ser un doctor en economía, que estas personas tengan un spread de 15 veces, 20 veces, no me hizo sentido. Yo trabajaba en el Ministerio de Economía, poco tiempo después me tocó reemplazar a Juan Andrés Fontaine, que era mi jefe, en un seminario en Los Ángeles, California y conocí a **Chris Larsen**, el fundador de **Prosper**. Esta es la primera empresa de lending peer to peer, que partió el año 2004 en USA. Ahí junté lo que estaba pensando con esta plataforma y sentí que esto había que probarlo. Al día siguiente volví a Chile, me tomé un día libre, fui a hablar con un abogado y le conté lo que quería hacer, me dijo que era legal y al día siguiente renuncié y dos meses después ya me había ido del ministerio, ya estaba con Startup Chile y comencé con Cumplo, en agosto de 2011.*

Al inicio nos centramos en los Créditos de Consumo

Fue tan fuerte esta idea, que todo el resto de las cosas que estaba haciendo pasaron a segundo plano. Ahí nos embarcamos, inicialmente queriendo resolver los temas de

los créditos de consumo, pero nos dimos cuenta que no tenemos las herramientas suficientes para resolverlo, básicamente porque falta información en el sistema. En general, el scoring de crédito es negativo, todos me dicen, por ejemplo, cuando se equivocó Ramón, pero nadie me cuenta todas las veces que pagó al día. Esa información es muy importante. En USA, por ejemplo, las instituciones que otorgan crédito, están obligadas a informar absolutamente todas las transacciones. Las que pagan y no pagan. Es muy distinta una persona que falló en una de una a otra que falló en una de mil. Por otro lado, al no haber deuda consolidada, uno no sabe cuál es la capacidad de pago de las personas. Al final dar crédito si no está bien montada la estructura de garantía es muy difícil de asignar precios. Es parte del aprendizaje.

Luego nos centramos en las PYMES

Al muy corto andar, nos dimos cuenta que el problema para las Pymes era igual o peor. Los spreads no eran tan brutales, a pesar que Conapyme dice que el CAE de las Pymes es de un 40% a 42% (en Chile, CAE es la Carga Anual Equivalente, indicador que permite la comparación entre las distintas alternativas que ofrecen los proveedores de productos o servicios financieros). Uno ahí dice cómo no se va a concentrar la economía, si las pymes pequeñas están al 40% y las grandes al 5%. Me enorgullece que empresas chilenas puedan financiarse afuera al 1% al 2%, pero es complejo que la empresa pequeña se tenga que financiar al 40%, eso es insostenible.

Considerando estas cifras, a los 4 meses cambiamos nuestro foco al mercado de las Pymes. Nuestro filtro es muy exigente y pasábamos más del 90% de nuestro tiempo rechazando personas.

Las Pymes tienen además los seguros que ofrece la CORFO a través de las sociedades de garantía. Le abrimos la puerta a las Pymes que venían con estos certificados de las SGR, lo que le permitía a los inversionistas prestarle dinero a Pymes que venían con la garantía estatal.

El cliente 100

Luego de llegar al Cliente 100, dijimos stop y repensamos completamente Cumplir desde nuestros Clientes. Comenzamos a construir desde los 100 clientes que teníamos, sabíamos que pagan, su comportamiento. Desde ese momento, montamos una empresa que se adecúen completamente a sus necesidades. Creamos un círculo virtuoso, para comenzar a crecer desde sus referidos. Toda la información y su red de referidos nos da un conocimiento de qué proveedores tienen y la empresa sabe claramente a qué proveedores les prestaría y a cuáles no. Comenzamos a usar a los emprendedores, apalancándonos de la información que ellos nos compartían.

Invitamos a nuestros clientes a reuniones de foco, para entender primero, cuál es su estructura financiera y dónde les podíamos ayudar y, lo segundo, que nos refirieran a otras personas.

Contratos de Factoring

Uno de los puntos recurrentes que nos mencionaron nuestros clientes en esas reuniones, fueron los contratos de factoring. Nos dimos cuenta que el financiamiento a corto plazo en Chile, en el que todos hablan que es de un 0,8%, al meterle todos los ingredientes, el CAE anual es de un 35%. Hoy hay un número muy importante de Pymes que tiene sus ventas factorizadas, entonces terminan trabajando para el

intermediador financiero. Esto hace que nuestra economía tenga un problema estructural.

El Emprendedor en el Centro

Luego enfocamos Cumplimiento y pusimos al emprendedor en el centro. Nosotros estamos construyendo una Red, la Red de los que Cumplen. Nos metimos de fondo al tema del Factoring, primero, que era caro, segundo, que es muy engorroso y tercero, que es lo que más desagrada a los emprendedores, es que pierden el control de la relación con el cliente. Le delegan a un tercero el cobro de una factura. Entre el servicio y el pago, le delegaste el cobro a una persona que no sabe de tu servicio. Hay muchas empresas que tienen problemas con sus clientes porque factorizan.

Hoy en día el factoring en un 90% evalúa básicamente al pagador. Porque está comprando una cuenta por pagar, del que paga, no del que la emite. Entonces al factoring, lo que más le importa, es la probabilidad de pago del pagador. Una vez que se hace la factura, empieza a cobrarle al pagador. Si el pagador no paga, tiene unos mandatos para firmar el pagaré y él mismo tiene el poder sobre las dos partes.

Revertimos el ciclo del Factoring

El ciclo del factoring es pagador cliente. Nosotros dijimos, tenemos que revertir este ciclo. La deuda la está contrayendo el prestador del servicio con nuestros inversionistas, entonces nosotros nunca llamamos al pagador, salvo que no pague. De esta forma la factura pasa a ser un respaldo, pero no un instrumento para tomar contacto directo con el pagador. Primero exigimos la obligación al emisor y si este no paga, vamos donde el pagador.

La red de Inversores pone el precio

La principal innovación de Cumplo, es pasarle la evaluación de riesgo a la red. La red es mucho más inteligente que el más inteligente de sus miembros, entonces definimos que sea la red la que ponga el precio. Nosotros damos la transparencia para que esas transacciones ocurran. Cada uno de los pagarés de nuestros préstamos, tiene varios acreedores. En la mitad de los casos de nuestros clientes, rebajamos las tasas en forma considerable. Las tasas se rematan entre nuestros inversionistas y ellos dependiendo de la empresa, van fijando un precio.

Tenemos el caso de una empresa que factura US\$ 15 millones al año, que pensaban que se financiaban al 1% y al final, cuando hicimos el ejercicio completo, agregando las retenciones y los pagos, era un 2,8%, lo que lo llevaba a una tasa anual del 40% de interés. Esta empresa nos probó, partieron el remate con un 25% y el remate les bajó la tasa a un 15%. Entonces en una operación a menos de la mitad de lo que se estaban financiando. Además con múltiples acreedores. Esta empresa ha completado 15 solicitudes y tiene un total de 173 acreedores. Una vez que la empresa empieza a pagar, se transforma en conocida y se va creando una red de información para todos los inversionistas.

Los números de Cumplo (2014)

Hoy Cumplo tiene 1.450 inversionistas, que han prestado. De ese total hay 75 que han invertido más de \$ 100 millones, hay 5 que han invertido más de \$ 1.000 millones, la mayoría está entre los tramos de \$1 millón a \$5 millones.

El mes de julio, batimos un record Latinoamericano, \$2.048 millones transados en un mes. Nuestra aspiración es llegar al año con \$4.500 millones transados por mes. Lo más im-

portante es cómo valora la Pyme la personalización de la relación. A igual tasa, prefieren a Cumplo y además porque no delegan la relación con su cliente. En muchos casos, las Pymes pagan los intereses a personas o amigos que conocen, esto acerca mucho más el modelo a la gente.

La reacción de la competencia

*Al principio no fue buena, nos trataron de frenar. Nos acusaron de que estábamos haciendo intermediación financiera, cuando **la esencia de Cumplo es la desintermediación financiera**. La Superintendencia de Bancos define en su sitio Web que la Intermediación de Dinero es captar para colocar, captas con alguien a una tasa y luego, la colocas con otro a otra tasa, la diferencia se llama spread y esa es tu utilidad. En el caso de Cumplo, no hay captación de dinero, nosotros no tomamos ninguna determinación financiera. Nosotros somos una plaza privada, que se reserva el derecho de entrada, para que la gente haga algo completamente legal, que es prestarse dinero. Que eso ocurra de manera virtual, múltiples veces, no es ilegal.*

Cumplo como emprendimiento

*Estamos muy contentos, porque hemos sido un verdadero impacto para las empresas. De las 400 empresas aproximadamente que hemos financiado, por lo menos un 10% de ellas no existirían si no fuera por Cumplo, no porque tenían un mal modelo de negocios, sino porque hubieran tenido problemas de caja. Eso es muy gratificante. Un cliente nuestro hace 2 años tenía 2 camiones, hoy tiene 7. Ya tiene su base de acreedores, esta empresa lo que publique ya se financia, porque lo conocen, saben que Cumple. A veces se atrasa, pero manda a los inversionistas un aviso indicando que existen atrasos, pero la información fluye y los acreedores lo esperan. **Al final las asimetrías de información***

son muy rentables para los que las explotan, lo que nosotros estamos haciendo es eliminar esas asimetrías.

Sueño de Cumplo

Nuestro sueño es ser la Plataforma Colaborativa de Financiamiento más grande de Latinoamérica. Hoy nuestro mayor sueño es estabilizar el proyecto en Chile, hoy estamos cerca de equilibrio, debemos llegar a diciembre o primer trimestre del 2015 en equilibrio y no vamos a pensar en ningún otro plan hasta no lograrlo. Lo más lógico luego de eso sería Colombia o Perú. Debiéramos estar llegando a esos países el segundo semestre del 2015 a más tardar. De aquí a un año y medio, deberíamos estar en México.

Hoy somos un equipo joven de 33 personas, con 2 o 3 que tienen experiencias en el sistema bancario y hemos repensado todo desde la perspectiva del usuario. La disposición a pagar a personas que han confiado en ti es muy alto, el compromiso es muy alto. Hay una economía de Red muy grande. Hoy hay 35 mil usuarios que están conectados. El beneficio de cumplir es muy alto.

Consejos para los emprendedores

Algo que repito siempre es “saber por qué estás haciendo lo que estás haciendo”. Es mucho más importante que cómo lo vas a hacer, de cuál es el producto, si no tienes claro el por qué, es mucho más difícil que funcione. Generalmente, el primer modelo de negocios es malo, porque te falta información, porque no se cumplen las proyecciones financieras, etc.

Bitcoin y Blockchain

Una tecnología que promete impactar profundamente el desarrollo de los servicios financieros en el mundo, es el Bitcoin. Esta moneda virtual, que ha sido declarada como bien de consumo por varios países, para legalizar su uso como moneda de cambio, nos ha dejado una serie de externalidades positivas, una de ellas es el Blockchain, su algoritmo base, que está compuesto por una cadena de bloques y que está siendo probado como plataforma para soportar procesos financieros en varios países.

Para entender de qué se trata esta tecnología, le pedí ayuda a mi amigo Agustín Feuerhake, emprendedor serial y actual Director de SurBTC.

RH: ¿Quién controla los Bitcoins?

No hay una persona, grupo o empresa que controle los Bitcoins, y eso enreda a mucha gente.

RH: ¿Pero, de dónde salen?

Mira, el sistema Bitcoin en realidad no es más que un programa de computador. Un software que corre en computadores como el tuyo o como el mío. Y también en computadores mucho más poderosos y especializados. Cualquier persona como tú, pero que tenga un computador con el software Bitcoin instalado y prendido, participa de la red y ayuda a que funcione el sistema.

RH: ¿Yo podría instalarlo en mi Windows aquí?

Sí, puedes. Claro que va a hacer que tu computador se ponga muy lento.

RH: ¿Entonces qué ganaría alguien al hacerlo andar?

Por la manera en que está construido el programa, todos los que lo hacen andar en su computador, tienen la posibilidad de ganar bitcoins. Como una lotería. Eso sí, para aumentar las posibilidades de ganar en esta lotería, en lugar de comprar más y más boletos, lo que hacen los participantes es conseguir un computador más y más poderoso. Suena medio loco, pero esta lotería lleva ocurriendo algunos años y está ocurriendo ahora mismo: cada 10 minutos se sorteán 12.5 bitcoins, algo así como US\$6.000 entre los participantes.

RH: Adiós, me voy a instalarlo

Ojo, que probablemente ya perdiste la carrera por tener el computador más poderoso. En China está uno de los computadores más grandes del mundo, destinado a ayudar a la red bitcoin y, por lo tanto, se lleva muchos de los bitcoins de la lotería.

RH: Increíble cómo los chinos encuentran una forma de ganar plata y se lanzan a lo loco! ¿no?

Jaja, sí. Lo triste es que hoy en día con un computador normal ya no ganas ni un peso. En la práctica los únicos que ganan plata son los que pueden conseguir electricidad gratis o muy barata.

RH: Oye, espera: ¿Y quién organiza esta “lotería”? ¿hay un Presidente del bitcoin?

No, no hay un presidente y esa es parte de la gracia. Para confiar en bitcoin no es necesario confiar en ninguna persona del planeta. La lotería en realidad es organizada por el mismo programa Bitcoin. Como lo que

regala esta lotería no es más que un número en una planilla...

RH: ¿Los bitcoins son un número en una planilla?

Sí, igual que el saldo de tu cuenta corriente, no son más que un número en una planilla.

RH: Pero entonces, ¿cómo puede ser que la gente pague por comprar bitcoins si son sólo un número en una planilla?!

Bueno, no es cualquier planilla. La gracia de todo el sistema es que se logra mantener una única versión de la planilla copiada en todo el mundo. Nadie puede anotar un número en esa planilla así no más. Tener un número en esa planilla es tener bitcoins.. igual que el saldo en tu cuenta del banco. A esta planilla (que no es exactamente una planilla sino una base de datos), se le conoce con el nombre de “blockchain” o cadena de bloques. Cada bloque es una colección de transacciones entre personas.

RH: Ah, dices que es como la cuenta de mi banco, pero mi banco es una empresa muy oficial y ese dinero está respaldado por el estado de mi país. ¿Quién respalda los bitcoins?

Lo único que respalda a los bitcoins es la propia gente que lo usa y la utilidad que le ven en el futuro. Se parece un poco al hecho que las acciones de Uber valen muy caras y sólo valen si la gente sigue usando Uber para moverse. Hoy en día cada bitcoin cuesta más de 550 dólares y cuesta eso porque hay mucha gente comprando y vendiendo bitcoins a ese precio. Cada 24 horas se intercambian más de 100 millones de dóla-

res por bitcoin, no es un precio inventado, se llega por oferta y demanda.

RH: *¿Y si compro bitcoins, a quién le llega la plata? Bueno, depende a quién se los compres. Para aclarar: hay 3 alternativas para adquirir bitcoins:*

- *Tú participas de la “lotería” que te expliqué arriba y te ganas los bitcoins para luego venderlos. En ese caso vas a tener que usar parte de la plata que te llegue para pagar la cuenta de la luz.*
- *Tú se los compras a alguien que se los ganó en la lotería (y con eso él paga su cuenta de la luz).*
- *Tú se los compras a una persona que se los compró a otra persona.*

RH: *Pero yo supe que Bitcoin tiene un creador, un tal Satoshi Nakamoto, que se quedó con más de 1 millón de bitcoins mientras era el único participante de la lotería!*

Efectivamente. Antes de programar el software, todas estas ideas de la lotería y la planilla compartida fueron descritas en un paper científico por una persona bajo el pseudónimo de Satoshi Nakamoto. Como fue el primero en usar el programa, se calcula que tiene cerca de 1 millón de bitcoins. Pero piénsalo bien, eso no le da ningún poder especial sobre los bitcoins. Claro, tiene mucha plata, pero como cualquier millonario. Yo lo pienso como un premio por haber inventado algo tan genial. Al precio actual de los bitcoins, esta persona (o grupo de personas) tiene 500 millones de dólares. Curiosamente no los ha vendido. Algún día puede que los venda, o los use para comprarse una isla. ¿Qué importa?

RH: Igual es verdad. ¿Oye, pero técnicamente yo qué recibo cuando compro un bitcoin? ¿Un archivo?

Una clave. Una clave de muchos caracteres y números que sólo tú conoces. Esa clave está asociada a un registro en el blockchain. Sólo tú puedes cambiar ese registro y asignárselo a otra persona. Si pierdes la clave, nadie nunca más podrá tocar ese registro.

RH: ¿Pero entonces qué pasa si alguien quiere medio bitcoin?

También se puede: 1 bitcoin es divisible hasta en 100.000.000 de “satoshis”. Un satoshi es en realidad la unidad mínima que puede tener un registro en la planilla.

RH: Mmm.. ¿Podría decirse que tener bitcoins es como tener acciones?

Bastante parecido en realidad. La diferencia es que las acciones tienen valor porque supuestamente en el futuro la empresa repartirá sus ganancias entre los accionistas. El valor del bitcoin tiene una lógica más parecida a un metal como el cobre, vale por la utilidad que tiene y porque es escaso.

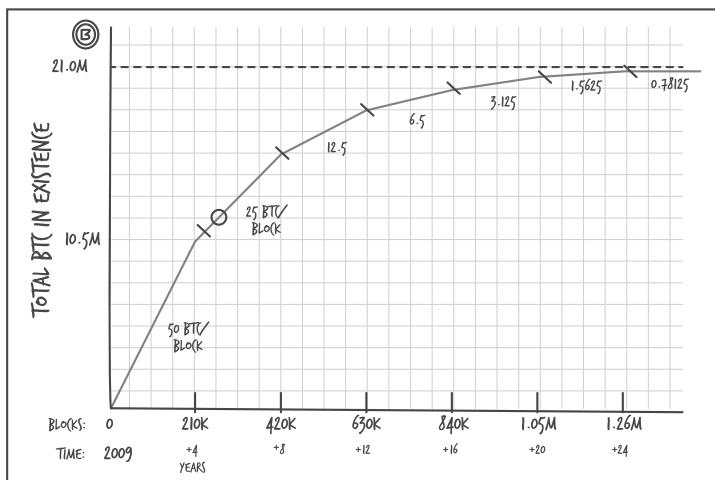
RH: Pero el cobre vale porque sirve para hacer ollas y cables, es muy buen conductor eléctrico. ¿Qué utilidad tienen los bitcoins?

La utilidad de los bitcoins es justamente que logra consenso en una sola planilla a nivel mundial, sin que dependa de nadie en particular. Antes del 2008 eso era imposible. Lo que esto permite, por ejemplo, es almacenar 20 millones de dólares en un pendrive, o man-

darlos por internet muy rápido y por un costo mínimo. Es algo increíble! mucho más poderoso e irremplazable que el cobre.

RH: Interesante. A todo eso, me dijiste que eran escasos... pero ¿No que iban sorteando nuevos bitcoins cada 10 minutos?

Sí, son escasos, nunca serán más de 21 millones. Esto es así porque el software tiene programada una regla: a medida que pasan los años va bajando el premio de la lotería. Al principio eran 50 bitcoins cada 10 minutos, luego fueron 25, ahora 12.5 y en algunos años más serán 6.25. Si dibujas la curva, te vas a dar cuenta que nunca se van a superar los 21 millones de bitcoins disponibles.

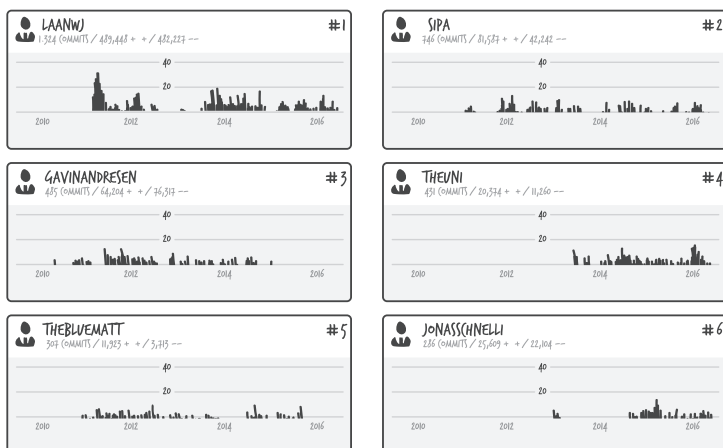


RH: Muy bonito gráfico. Pero ¿Cómo sé yo que no van a cambiar lo que está programado en el software?

Esa sí que es una buena pregunta. Bitcoin, como cualquier programa, necesita que lo vayan mejorando, así que está permanentemente siendo cambiado. Eso sí,

algo importante de entender, es que el código de Bitcoin es abierto, “open source” y se gobierna con las reglas del código abierto, como Linux. Es decir, cualquiera, y tú también, puedes entrar, mirar el código, cambiar algo si quieres y publicar tu propia versión de Bitcoin. Eso sí, es difícil que alguien más quiera usar tu versión.

Hoy en día, la comunidad voluntariamente sigue y usa el programa y las actualizaciones que hace un grupo de programadores conocido, que trabajan juntos para lograr que Bitcoin mejore cada día. Mira, aquí aparecen 6 de los principales contribuyentes al repositorio de código que me refiero:



Algunos de los principales contribuyentes de Bitcoin, según Github.com

Estos son lo más activos, pero hay más de 300 contribuyentes en total. Si uno de ellos se portara mal y, por ejemplo, decidiera aumentar el número de bitcoins a 22 millones para quedarse con 1 millón, entonces nadie querría usar su versión del programa y él no ganaría nada.

RH: Gracias por explicarnos todo esto. ¿Como has aprendido tanto de Bitcoin y cuál es tu interés en esta moneda?

Tengo acciones de SurBTC.com, un servicio web que sirve para que los que quieren vender bitcoins los pongan a la venta y los que quieran comprar los puedan comprar. Por otro lado, invertí parte de mis ahorros en bitcoins. Así que me conviene que mucha gente lo quiera usar, porque en teoría a la larga eso lo haría subir de precio. Ojalá! :)

De todas formas, lo que más me mueve a escribir esto es la idea de la descentralización del poder. Cuando el poder se concentra en pocas manos, pasan cosas muy malas en el mundo. Lo que pasa en Venezuela, por ejemplo, es muy triste. Me ha tocado hablar con muchos venezolanos que buscan trabajo en Chile y da rabia cómo las decisiones de algunos políticos afectaron tan fuertemente en sus vidas. En Chile llevamos mucho tiempo de estabilidad por lo que cuesta imaginarlo, pero trata de imaginar que el gobierno de tu país se pone a tomar decisiones que hacen que los billetes que te ganaste trabajando duro, tus ahorros, de repente valgan 1/4 de lo que valían. Es muy injusto!. También es injusto cuando los intermediarios (bancos, operadores de pago) crecen tanto que se convierten en monopolios y terminan abusando de sus clientes.

En bitcoin nadie puede hacerse demasiado poderoso, el poder queda distribuido en manos de la personas, no hay un gran jefe o una gran empresa en que todos tengan que confiar o que pueda cambiar las reglas de repente. Bitcoin elimina la necesidad de intermediarios poderosos. Es una forma de plata mucho más justa y mundial. No es de nadie. Por eso tiene tan mala publicidad :)

La Cultura Digital y Cultura de Innovación

La Innovación, en general se asocia a tecnología, pero no necesariamente tiene que ver con desarrollos de software o nuevos dispositivos, en algunos casos incluso se pueden obtener innovaciones, haciendo las cosas de distinta manera.

La tecnología por el efecto multiplicador que tiene y como herramienta de apoyo a las labores del ser humano, juega un papel fundamental a la hora de Innovar. De esta forma, si tuviéramos que definir Innovación en este ámbito, tendríamos que enfocarnos en la utilización de componentes tecnológicos para mejorar procesos de negocio, de medicina, procesos operativos, mineros, etc.

La Innovación es una destreza, que como tal debe ser desarrollada por las empresas de una forma holística y como parte central de los procesos de crecimiento e incluso de supervivencia.

Lo más importante, para que una iniciativa de Innovación dentro de la empresa tenga éxito, es que debe tener el fuerte compromiso de la alta dirección. Las metodologías, los pasos o las etapas no tendrán mayor importancia, si la alta dirección de la empresa no compromete los recursos y focos necesarios para que se logre una cultura de innovación.

Los espacios para fallar, la incorporación de metodologías como *Lean Startup*, equivocarse rápido y barato, la muestra de resultados continuos, el desarrollo de MVPs (Mínimo

producto viable), son conceptos que deben ser incluidos en cada una de estas iniciativas.

Los objetivos de los proyectos de innovación, no son muy distintos a los que permiten a las empresas perdurar en el tiempo. En Digital Bank Latam, clasificamos las soluciones que se integran en nuestra plataforma, considerando que la innovación resuelva alguna de las siguientes variables: Reducir costos en la operación, disminuir los riesgos en los procesos de negocio, permitir el aumento de los ingresos y, finalmente, las clasificamos por el grado de facilidad de integración con las soluciones actuales de la organización.

Los ejes que soportan un modelo de innovación

Basados en nuestra experiencia y considerando los modelos que se han desarrollado en forma exitosa, los ejes principales para soportar un modelo de innovación son:

- El compromiso de la alta dirección con los modelos de innovación: Esto ya lo tocamos en un punto anterior, pero es fundamental reforzar este concepto. El convencimiento de la organización, deber partir por el líder o CEO de la empresa.
- Una cultura de innovación que permee a toda la organización: Una vez que se cuenta con el compromiso del CEO, en los procesos de Innovación se debe considerar a todos los integrantes de la organización, mediante procesos de comunicación y capacitación. La Innovación no es una acción de un grupo de iluminados dentro de la empresa, es una

luz que puede iluminar desde cualquier rincón de la organización.

- Inspirar, acceso continuo a los bordes del conocimiento: Este pilar considera la búsqueda continua de nuevas tecnologías, nuevas empresas, visita a ferias de innovación, creación de redes, estudios y preparación de presentaciones para los miembros de la organización. Esta información apoya la inspiración para desarrollar nuevas ideas y buscar nuevas formas de hacer las cosas.
- Escuchar a nuestros colegas: Una de las frustraciones más grandes que encontramos en nuestras conversaciones con los empleados de las empresas, es que no son escuchados, que la innovación siempre viene de empresas externas, que el grupo de innovación es un grupo de elite, que ellos tienen buenas ideas, que el área de tecnología es lenta, que no está el ritmo de los avances, etc. Es prioritario terminar con estas malas costumbres dentro de las empresas, no es el único pilar, pero si es un pilar importante el saber qué somos, cuáles son nuestras capacidades, qué pueden aportar nuestros colegas que interactúan diariamente con los clientes. Escuchar es un pilar básico de este proceso.
- Descubrir: Otro de los pilares de la innovación es Descubrir en el mundo soluciones que puedan ser incorporadas en nuestra organización, que resuelvan los retos, desafíos o necesidades que hemos levantado en el punto anterior. En este punto es clave, eliminar los paradigmas habituales de buscar siempre donde mismo. Una de las lecciones y casos de éxito concreto que hemos podido experimentar en Digital Bank Latam, es que en algunos casos la

Startup más pequeña, tiene la solución innovadora, que un gran Banco necesita. Esto no quiere decir que las grandes empresas no tengan las soluciones necesarias para el Banco, pero sí que se pueden tener una visión que integre soluciones tradicionales, con soluciones de los nuevos emprendedores que vienen del mundo digital.

- Ejecutar: Como en todo proyecto, es clave lograr el éxito con una buena ejecución. En el caso de los proyectos de innovación, a parte de una buena PMO y los conceptos tradicionales de la administración de proyectos, debemos incorporar metodologías como *Lean Startup*, que se centra en el desarrollo o integración de soluciones simples, con entregas en capas, que permite ir midiendo el *feed back* del usuario final, para luego pivotear la estrategia y corregir el producto.

El mayor reto que debe enfrentar el líder de las empresas en el sistema financiero, es mantener a sus instituciones preparadas para incorporar las nuevas tecnologías y hacer frente a las amenazas que vendrán de los nuevos actores en el sistema financiero. El reto no es fácil, porque los usuarios internos de la Banca, en las áreas de negocio y operaciones, están cada vez más empoderados y son más críticos de la falta de respuestas o de la lentitud en la implementación de los proyectos. Sin embargo, creemos que el rol de CEO es clave, para volver tomar el control de los procesos de Innovación dentro de las instituciones.

El desarrollo de procesos de Innovación, la creación de células integradas con las áreas de negocios y operaciones que desarrollen proyectos de inicio a fin, como si fueran pequeñas empresas dentro del mismo Banco, todas con una mentalidad de *Startups*, son retos que los CEOs del sector

financiero, deben enfrentar para desarrollar procesos de Innovación.

El Cambio Cultural

Todas las tecnologías sobre las que reflexionamos en este libro, no tendrán efecto alguno si no enfrentamos el cambio cultural en nuestras organizaciones. La cultura se crea a partir del hábito y el hábito se aprende. La entrega de nuevas herramientas y conocimientos a los empleados de los bancos latinoamericanos, son fundamentales para realizar este cambio cultural. No servirá de nada la creación de áreas de innovación, sino capacitamos a los empleados que enfrentan el día a día de los procesos financieros.

El cajero, el ejecutivo de cuentas, el programador, el operativo, el contador, el analista de fraude, el abogado de contraloría y, en general, los empleados de todos los niveles tienen información fundamental para ser protagonistas de este proceso de transformación, pero si no les entregamos los nuevos conocimientos que les permitan innovar y aceptar las innovaciones en sus áreas, se transformarán en los principales detractores del cambio.

Cuando Elon Musk declara que quiere crear una Startup de cohetes con las técnicas de Silicon Valley, no se está refiriendo a técnicas mágicas o inalcanzables, se refiere a metodologías que pueden ser enseñadas y que permitirán mejorar enormemente la forma en que desarrollamos los servicios financieros. La creación de una cultura de innovación, es el primer paso para subir a la organización completa a esta nueva era digital.

Conclusión

Estas reflexiones que tal vez puedan parecer apocalípticas y alarmistas para la Banca y nuestros Gobiernos, en realidad son oportunidades para reforzar el emprendimiento y la Innovación.

Por una parte las **Personas**, que son el foco de todo servicio, se verán beneficiados con una oferta cada vez más amplia de productos, más cercana y con mayor conocimiento de sus necesidades.

Los Gobiernos, deben estar al tanto de estas tendencias y ponerse al día con leyes que protejan a los usuarios y que, además, les permitan aprovechar estas tecnologías disruptivas. **Nuestras leyes deben cambiar el foco de prohibir a aprovechar. Esto que tal vez suene simple, es relevante para enfrentar estas nuevas tendencias.**

Los **Bancos**, deben abrir espacios para la Innovación disruptiva, escuchando a las Empresas Innovadoras de Latinoamérica. La industria bancaria hoy tiene una posición privilegiada para conectarse con sus clientes, conocer sus necesidades basadas en las cada vez mayores cantidades de datos e información no explotada y cambiar la forma en que las innovaciones en Banca Digital son medidas. Las herramientas tradicionales de Rentabilidad, Modelos de Negocios y Riesgo, deben ser nuevas para la Banca Digital.

Existe un tremendo potencial en las empresas de nuestra región, la tecnología nos permite estar muy al día de lo que está ocurriendo en el mundo y lo que es más importante, cualquier innovación que se desarrolle en

Banca Digital, puede ser exportada de forma inmediata a la región.

Una Era como la que estamos viviendo hoy en los Servicios Financieros no se había visto antes en la historia. Es un camino inexplorado, en el que los desafíos de lo desconocido a veces causan temor, pero la fuerza de nuestra región y las oportunidades se abren como un nuevo Dorado para los que se atreven. El cambio cultural está en tus manos, atrévete!!!

C O L O F Ó N

Para su composición se utilizó la tipografía Times New Roman diseñada por Stanley Morison, Starling Burgess y Victor Lardent, en sus variantes regular, bold y cursiva, en las ilustraciones TrashHand diseñada por Luce Avérous • Impreso el interior en papel Bond de 75g y los forros en papel Propalcote de 300g con plastificado mate.

*La innovación esta en tu manera
de mejorar el mundo*



LA REVOLUCIÓN DIGITAL Y EL FUTURO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS

La Banca Digital ha jugado un rol fundamental en expandir los servicios bancarios, a lugares y horarios nunca antes vistos. La carga de transacciones y la demanda de servicios aumenta cada día, lo que obliga a los Bancos a reforzar sus plataformas, para garantizar la seguridad y estabilidad necesaria a sus Clientes. Esta obligación de garantizar la estabilidad, concentra muchos recursos, lo que no deja espacio a la Innovación.

Por otro lado, el crecimiento de las Redes Sociales, los Servicios Financieros ExtraBancarios, los Proveedores Tecnológicos, las Empresas de Telecomunicaciones y las Empresas de Retail, están entrando en el mercado de los Servicios Financieros amenazando un terreno que fue por años exclusivamente de los Bancos.

La Innovación es necesaria para que la Banca siga desarrollando nuevos servicios e incorpore las nuevas tendencias tecnológicas y sociales a su oferta Bancaria, en pro de mejorar la experiencia de las personas.



Con el apoyo de:



CENTRO DE
CONSULTORÍA
Y FORMACIÓN

