

# RODRIGO ÁLVAREZ T.

GERENTE DE NEGOCIOS **EXPERT CHOICE S. A.**

*NUEVAS OPORTUNIDADES  
en el ecosistema financiero*



Magíster en Informática Escuela  
de Ingeniería Pontificia Universidad  
Católica de Chile.  
Gerente de Negocios  
Expert Choice S.A.



Para encontrar clientes infra o supraservidos, es necesario segmentar y crear grupos de clientes y cubos OLAP multidimensionales, cuyas necesidades no estén totalmente resueltas o que no estén contentos con la manera en que se atienden sus requerimientos concretos, de manera de definir vectores y nichos o Tribus. En esta segmentación podemos encontrar, por ejemplo, subdivisiones tales como clientes eco-conscientes, PANK y DINK, o DINKI .

Un papel importante lo juegan también las nuevas generaciones, por ejemplo, los mileniales, vale decir personas cuyo nacimiento ocurrió entre los años 1980 y 1994 . La socióloga Kathleen Shaputis los describe como una generación bumerang, o generación Peter Pan, es decir, se trata de un grupo etario que posterga algunos ritos de paso a la edad adulta.

En la era del big data —anualmente, se crean 2,8 zettabytes aproximadamente—, Personix, cuyo análisis se basa en segmentaciones, es capaz de predecir miles de reacciones de los consumidores a partir de determinados estímulos. Asimismo, Facebook-Axiom realiza un cruce de datos de la vida en línea de las personas, con datos por lotes. Por otro lado, Google Location History, Nest Labs, MapReduce y PageRank, que son servicios de localización de usuarios, utilizan algoritmos para recomendar tiendas, amigos o saber si alguien está en casa o no.

En un escenario en el que la oleada ha disminuido en algunos casos a la mitad, y la prima de riesgo se ha incrementado al doble, se puede decir que debiéramos darle una nueva y calurosa bienvenida al Análisis de la Cesta de Compra con el objetivo de aumentar la venta cruzada y la venta ampliada, debido a que en este nuevo escenario un cliente nuevo es muy caro, y apostar por un desconocido es muy riesgoso. A la larga, sobrarán sucursales de banco y los papeles a firmar: la nueva banca debe digitalizarse de verdad.

Actualmente, la industria financiera tradicional se enfrenta a un nuevo escenario. Si la banca desea mantener el liderazgo en el negocio financiero, deberá entender que el ecosistema en el que habita está cambiando de manera abrumadora. La entrada de competidores como Google, Apple o Facebook prevé que tendrán una participación en el mercado de un 30% aproximadamente en los años venideros, lo que alcanzaría a una amenaza de nivel 8 para el ecosistema financiero .

Por lo mismo, la industria financiera debe comenzar a relacionarse con las industrias de consumo masivo

en periodos más cortos de tiempo, ya que nos enfrentamos con la segunda derivada del lagrangiano en cuanto a la función de densidad de la nueva articulación social; a los cambios silenciosos, pero abismantes; a la edad en que se casan las nuevas generaciones; a la inmediatez de las importaciones; a la inmediatez de las transacciones, y a los cambios del umbral de satisfacción de los nuevos consumidores.

Es necesario que la industria financiera ajuste la banda de servicios. Al existir nuevas Tribus, hay nuevas necesidades. Si existen nuevas generaciones, posiblemente hay necesidades que están sobrecubiertas, por ejemplo, las líneas aéreas de bajo costo. Asimismo, hay que mejorar el portafolio de productos o, más aún, la mercadotecnia, reducida en la actualidad a las cuatro P: Producto, Precio, Plaza y Promoción .

Para que el cliente tome mejores decisiones en el ecosistema financiero, este último debe encontrarse situado en la era de los zettabytes, contar con una mejor disponibilidad de información, y tener un mejor acceso a los servicios y con procesos de curso más eficientes, entre otros factores. Para mejorar un ecosistema, se debe comenzar con la premisa de que algo no funciona bien, de modo de “mejorar las habilidades y actitudes de exploración” .

Sin embargo, se han creado espacios para nuevos modelos de negocios, tales como: la “uberización” de la banca, los portales de comparación de precios y las reservas en línea de hoteles y pasajes de aerolíneas, entre otros. Asimismo, urge que los softbots comiencen a trabajar en función de presentar al usuario una comparación de miles de datos. Por consiguiente, los SP SQL deben trabajar en nanosegundos.

La experiencia de usuario y la sociabilización dentro de la corporación deben de dejar de ser eufemismos y comenzar a ser el leitmotiv dentro todas las gerencias de las instituciones financieras. La propuesta de Neil Borden debe comenzar a funcionar en los teléfonos inteligentes, en los geolocalizadores y en la biofirma, y con modelos de estadísticas no paramétricas y no supervisadas.

Nos encontramos frente a nuevos clientes, nuevos datos, nuevas amenazas. Asimismo, el profesor Michael Porter debiera advertirnos sobre el nuevo nivel de competencia dentro de la industria financiera y obligarnos a desarrollar nuevas estrategias en el negocio del crédito, factoring, leasing, de los futuros derivados, del swaption y opción, entre otros.



La tecnologías se encuentran disponibles, entonces solo falta que el marco legal le dé sustentabilidad al nuevo modelo cliente-banca, generando como resultado que el documento electrónico sea considerado cada vez más como un equivalente al celebrado en papel.

Por lo mismo, es imprescindible reinventar el modelo de negocio, usar las nuevas tecnologías y apoyarse en los nuevos marcos legales, entre otros. Pero existe una tarea más fácil aún: identificar qué le sucede a los chilenos. Es por eso que se retorna a la estadística descriptiva, los histogramas y, por supuesto, a las segmentaciones.

El Mideplan proyecta, en base al último censo, el cual indica que las tasas de crecimiento anual estarán cercanas al 1,4% en los próximos años, una reducción en el crecimiento de más del 40% respecto de las últimas décadas. Esto se debe a que existe un proceso gradual de envejecimiento de la población nacional. Así se espera que para el año 2020 solo el 23% será menor de 15 años.

Además, en la actualidad en la que la tecnología es el Zapato de Jugar Matchbox, —porque no trae instrucciones y solo requiere la creatividad del niño—, hay que darle más celeridad a los estándares de la industria. El apareamiento tan básico y esencial entre tecnología y cliente debe tener un componente de realidad, vale decir, aplicaciones cuya ergonomía cognitiva dialogue con las proyecciones del Mideplan.

Sin embargo, la aparición de nuevos segmentos está acrecentándose debido a factores culturales, demográficos y económicos, y analizar estos nuevos segmentos de clientes es el punto de partida para identificar las nuevas necesidades. El mercado expresa cada vez más la necesidad de que cada cliente se sienta tratado de forma excepcional. Se trata de un enfoque centrado en la personalización, y que ha demostrado ser altamente efectivo por los grandes del retail y por algunas empresas de servicios. Algunos ejemplos son: Amazon, Uber, CrediRED (en Chile) y Tesla (TSLA e índice NASDAQ), entre otros.

Resolver frustraciones reales de los clientes es otra fuente interesante para repensar los modelos de negocios; es un buen nicho a observar por los emprendedores y, a mi juicio, la mejor “prueba de blancura” en cuanto a la viabilidad de un negocio. En esta situación, la frustración es un sentimiento mucho más profundo que el de una necesidad insatisfecha. En un nuevo contexto como la desbancarización de los

segmentos de menores ingresos, el cierre de sucursales por parte de la banca tradicional y la caída del Ebitda tal vez le sirva a algunas instituciones financieras para asemejarse al modelo de negocio de las compañías de seguros, haciendo énfasis en los modelos de niveles de riesgo y de riesgo por precio.

A mi juicio, las nuevas tecnologías son, tal vez, los elementos que le dan mayor vigor al vector de velocidad en los nuevos negocios, aunque en general trabajan en solitario al comienzo, centrándose en la dimensión de la rapidez antes de incorporar la dirección y el sentido. En muchos Start-Up que me ha tocado evaluar en Chile existen hermosos desarrollos para solucionar problemas en el sistema financiero, pero con diferencias importantes respecto de la aplicabilidad, tanto en el modelo de negocio como en el marco legal. Debido a la tenacidad de estos jóvenes emprendedores es esperable que Afroditá se conmueva una vez más con estas Galatheas.

Las nuevas tecnologías derivadas del desarrollo de buscadores, redes sociales y servicios web en general, han sido adoptadas también por empresas de software, retail y financieras, creando un ecosistema tecnológico enmarcado con el nombre de big data, generando, como consecuencia, un cambio en la manera de tomar decisiones y afrontar los problemas clásicos de los negocios.

Las nuevas leyes y normativas, así como la derogación de estas, suelen ser impulsores de nuevos productos y/o servicios, por lo que las industrias y, en especial, los emprendedores requieren estar muy atentos a los nuevos escenarios.

La Unidad de Análisis Financiero (UAF) le exige a las compañías de seguros que cuenten con algoritmos para mitigar, detectar e informar, —según la Ley N° 20.393, promulgada hace algunos meses atrás—, el apremio de contratar un producto muy específico, absolutamente de nicho. Esa misma fiscalización se ha ampliado en los últimos meses a otros organismos estatales.

Dependiendo de cuál sea el texto final, otro importante cambio en la industria financiera será el proyecto de ley que modifica la Ley N° 19.628 sobre la protección de la vida privada y los datos de carácter personal. Este proyecto de ley tiene como objeto “reforzar la protección de los datos personales frente a toda intromisión de terceros, ya sean entidades públicas o privadas, estableciendo las condiciones legítimas para el tratamiento de tales datos”, y cuyas implicancias



pueden recaer de forma directa sobre los créditos. Por lo tanto, se vuelve cada vez más necesario incluir en los CRM que, cada vez que se tenga contacto con el cliente, este deba autorizar su incorporación en las campañas de pre-emisiones o autorizar el uso de su información para los burós.

Además, en el contexto de la generación de negocios para la industria financiera, debe ser analizada la entrada en vigencia desde el año 2002 de la Ley N° 19.799 dictada "para fomentar el uso eficiente y seguro de Internet, con el objetivo de estimular el uso de la firma electrónica avanzada la cual permite efectuar transacciones a través de medios electrónicos". Esta ley no cumplió a cabalidad con su objetivo debido a que no otorgaba la facultad de entregar el título ejecutivo a pagarés firmados con firma electrónica avanzada. Cabe mencionar que solo existen 5 prestadores acreditados para el servicio de certificación, y esto es un contraste total de desarrollo comparado con la penetración de internet en los últimos tiempos.

Asimismo, la Ley N° 20.217 incorporó la fecha electrónica y el sellado de tiempo, time stamp, herramienta en la que un tercero certificado autentifica fecha, hora, usuarios, dirección IP e identificación de quienes intervienen en la transacción, "generando mayor certeza e integridad a los documentos y valor probatorio en juicios", pero la normativa actual aún exige un ministro de fe, lo que claramente duplica el proceso de autenticación.

Un nuevo e importante hito, que apunta en el mismo sentido al de los cambios del modelo de negocio en la industria financiera, y sobre cuyo resultado debemos estar muy atentos, es el nuevo proyecto de ley que tiene como objetivo que "la firma electrónica y el documento electrónico serán equivalentes al documento celebrado en papel". Por ejemplo, para "actos solemnes, como la compra venta de inmuebles [en los que se requiere de escritura pública] y las de vehículos autorizados [en los que se requiere de inscripción en el Registro Civil], entre otros".

En otro lado de esta ecuación, en la industria financiera existen "luchas de batallas incorrectas", debido a que en ciertos segmentos del financiamiento se está poniendo de moda responder a una solicitud de crédito en solo en minutos. Si bien para los clientes el atributo del tiempo es valorado, dada la mecánica del cierre de la operación, existe un tiempo mínimo de respuesta

estándar, por lo que estar debajo de ese tiempo mínimo no agrega valor alguno a la vista del cliente. Por factores ejecutores, la operación de crédito no puede ser cerrada de forma más rápida, entonces lo que sucede es que se están haciendo esfuerzos por mejorar un atributo en la experiencia de compra del cliente que ya está satisfecho.

El cliente quiere que se satisfaga el primer atributo relevante para él: el monto de la cuota, pero lo que sucede actualmente es que se está compitiendo en un mercado saturado. Es exactamente como ocurrió alguna vez en el mercado de la insulina, situación en la que los clientes querían mejores precios, y los laboratorios luchaban por mejorar la pureza, cuando esa característica ya había sido cubierta en su totalidad. La solución para mejorar la experiencia del usuario en el ejemplo recién mencionado fue la innovadora idea de vender jeringas autoinyectables que contienen el producto, eliminando así el desagrado de perder tiempo en la administración del medicamento.

Por último, a la hora de innovar, buscar nuevos nichos y redefinir la cadena de valor, un ejercicio simple es mirar qué está sucediendo en otros países, ya que siempre existe la opción de "copiar y pegar" modelos de negocios de otros países acá en Chile. Por ejemplo, en la banca existen los bancos de "tercer piso" que otorgan créditos a través de prescriptores, un modelo desarrollado de forma muy exitosa en España, Alemania, Portugal, Italia e Inglaterra.

El negocio financiero P2P de Inglaterra se basó en el modelo de Zopa.com, el cual logró internacionalizarse en Europa y que, desde hace algunos años atrás, arribó a Chile bajo el liderazgo de un connotado emprendedor.

El siguiente extracto de un artículo es un fiel reflejo de la necesidad de saber observar:

Melanie Notkin, una canadiense especialista en mercadotecnia, soltera y sin hijos (Nueva York), señala: "Un día noté que estaba gastando buena parte de mis ingresos y tiempo libre en mis sobrinos y sin embargo, nadie me daba información al respecto ni hacía publicidades para mí, entonces fundé SavvyAuntie.com"

Por último les doy a conocer, a modo de reflexión y como otro ejemplo de innovaciones impensadas, el connotado caso del auge del negocio de los churros en China.