



# ECOSISTEMAS DIGITALES

La revolución de todas las industrias  
Una oportunidad para la industria financiera Latinoamericana

Ramón Heredia Jerez

# Ecosistemas Digitales, la revolución de todas las industrias

Una oportunidad para la industria financiera Latinoamericana

Ramón Heredia Jerez

Con el apoyo de:



# **Ecosistemas Digitales, la revolución de todas las industrias**

Este libro fue escrito con el objetivo de contribuir al cambio cultural de las personas y empresas de Latinoamérica, con ejemplos prácticos que permitan entender las oportunidades de la revolución digital. 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

## **EDITOR**

Gabriel Zanetti Reyes

## **DISEÑO DE PORTADA**

Manuel Alejandro Vergara Zambrano

## **DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN**

Manuel Alejandro Vergara Zambrano

Rubén Darío Quemba Calle

## **ILUSTRACIÓN**

Yafanair Quevedo Medina

## **IMPRESO POR**

Digital Mart Ltda.

# Índice

**Prólogo ..... 11**

**Prefacio ..... 15**

**Introducción ..... 21**

*La urgencia de digitalizar la industria financiera.....24*

## **Capítulo 1:**

**Cliente, el cambio de comportamiento de las personas y las nuevas tecnologías..... 27**

*Las Plazas Digitales de las Personas .....28*

*Realidad virtual, realidad aumentada y la TV del futuro .....30*

*Los locos de Snapchat .....31*

*La entretención, los hemisferios izquierdo y derecho.....33*

*Pokémon Go, una Plaza Digital en acción.....35*

*Los novios virtuales, Machine Learning, bots y mucho más.....37*

*El cambio en los hábitos de consumo .....39*

*Airbnb, una Plaza Digital que crece sin parar.....41*

*La revolución del E-commerce .....45*

*La Plaza Digital no es sólo Digital .....47*

*Los chicos nerds del E-commerce y la lista de deseos .....49*

*No vayas al Supermercado, yo voy por ti .....52*

*Cierra los ojos, yo adivino lo que quieres .....53*

## **Capítulo 2:**

**Los gigantes de la tecnología y el desarrollo de Ecosistemas Digitales ..... 57**

*El desarrollo de Ecosistemas Digitales .....57*

<i>El despertar digital de China. Copiar, adaptar, hacerse fuerte y atacar</i> .....	62
<i>Mercado Libre, el Ecosistema Digital de Latinoamérica</i> .....	68

**Capítulo 3:**

<b><u>La rentabilidad, el cambio en los modelos de negocio</u></b> .....	<b>71</b>
<i>Amazon, el gigante de las ventas, el enano del Net Income</i> .....	71
<i>Uber, transportar al mundo</i> .....	74

**Capítulo 4:**

<b><u>El mercado financiero</u></b> .....	<b>77</b>
<i>La respuesta del mercado financiero a la Revolución Digital</i> .....	77
<i>El Ecosistema de Pagos Digitales de Dinamarca, una App para gobernarlos a todos</i> .....	78
<i>El Social Banking de la Caixa en España, una App entretenida</i> .....	80
<i>MACH del Banco Bci, un Ecosistema de Pagos digitales y algo más</i> .....	82
<i>PagoRut, una app para la inclusión financiera</i> .....	84

**Capítulo 5:**

<b><u>Digital Bank Latam, los superhéroes de la innovación</u></b> .....	<b>89</b>
<i>Oh y ahora, ¿quién podrá defendernos?</i> .....	89
<i>Zyos y las Plazas Digitales de las Personas</i> .....	92
<i>Paola Fuertes, ingeniera de sistemas</i> .....	93
<i>SoyFri, VivoContento, Pagos Digitales con Blockchain y soluciones de inclusión financiera</i> .....	96
<i>Boris Lemus, la historia de SoyFri y Vivocontento</i> .....	97
<i>Biocredit, Biometría, Analytics, Scoring</i> .....	
<i>On boarding digital</i> .....	100

<u>Óscar, la historia .....</u>	<u>102</u>
<u>Conversaciones Relacionales,</u>	
<u>Gamification, el juego del Pato .....</u>	<u>105</u>
<u>Lets Talk, Chat Center, Chat Bot,</u>	
<u>la nueva forma de conversar .....</u>	<u>109</u>
<u>Lets Talk, la historia .....</u>	<u>111</u>
<u>Banco Más Ventas, Transferencias al</u>	
<u>Exterior con Bitcoin.....</u>	<u>113</u>
<u>La historia de Manu.....</u>	<u>115</u>
<u>Weeshing, inviertes y te diviertes .....</u>	<u>118</u>
<u>Weeshing, la historia .....</u>	<u>119</u>

## **Capítulo 6:**

### **Visión crítica de la estrategia de Transformación**

#### **Digital y la creación de modelos**

<b><u>de negocio adaptativos .....</u></b>	<b><u>123</u></b>
<u>Transformación Digital .....</u>	<u>124</u>
<u>Niveles de Madurez Digital y Roadmap</u>	
<u>de Transformación .....</u>	<u>130</u>
<u>Ponerse en acción hacia una Cultura Digital .....</u>	<u>136</u>
<u>Nuevas capacidades en los colaboradores .....</u>	<u>138</u>
<u>Nuevos recursos valiosos .....</u>	<u>140</u>
<u>Nuevos rasgos culturales .....</u>	<u>142</u>
<u>Nuevo mindset de los líderes.....</u>	<u>143</u>

## **Capítulo 7:**

### **Bonus Track, el talento de los**

<b><u>jóvenes latinoamericanos.....</u></b>	<b><u>147</u></b>
<u>RocketBot, RPA, Robotización de los</u>	
<u>procesos de negocio.....</u>	<u>148</u>
<u>ITAxion, puedo resolver cualquier problema.....</u>	<u>150</u>
<u>Andrés Castrillón y Byron Rodríguez.</u>	
<u>el Elon Musk Latinoamericano.....</u>	<u>152</u>

*A Rodrigo, Damián, Dante,  
Daniel, Alonso y Verónica*

## Prólogo

Desde los inicios de la humanidad siempre ha habido hechos que han cambiado la historia del hombre en este planeta y que por supuesto han significado una revolución para la época. Si hacemos un repaso a lo largo del tiempo podemos ver que distintas invenciones han generado una revolución como vamos a repasar. La rueda, creada antes del 3500 AC, es posiblemente una revolución sin precedente en el desarrollo humano; el arado creó una revolución en los años 3400 AC en los pueblos de la Mesopotamia; la pólvora, creada en el 1100 AC; la Imprenta en el 1400 AC; la Máquina de vapor en 1689; la anestesia en 1799; el telégrafo” en 1833; el motor a combustión” en 1860; la penicilina en 1897” y el transistor” en 1947 son algunos de los más significativos.

Como podemos observar a lo largo de la historia y en cualquier área que exploremos, vemos que estos inventos han desatado una revolución sin precedentes, pero a partir de la invención del transistor el 17 de noviembre de 1947 (por los físicos estadounidenses Bardeen, Brattain y Shockley), la revolución digital ha sido transversal a todas las industrias sin importar el rubro en el que operen. Hoy en día todo dispositivo electrónico tiene asociado un chip (los transistores han reducido de manera notoria su



tamaño y se encuentran por millones en los microprocesadores) que es el cerebro del dispositivo y a su vez es el que hace la “magia” de llevarnos a vivir uno de los momentos más excitantes en la historia de la humanidad.

Este dispositivo es el artífice de la transformación y mutación de los negocios actuales y a su vez está revolucionando todas las industrias, vemos grandes cambios en la industria de los retailers, los bancos, las empresas de taxis, las empresas de turismo, y muchas más.

Pero dejemos por el momento el pasado y concentrémonos en el presente y en el futuro, empecemos diciendo qué entendemos por ecosistema digital, ***“Es una red de servicios y productos interconectados entre sí que están creados para generar una gran satisfacción y experiencia al cliente”***.

Hoy en día hay muchos ejemplos, veamos lo que sucede con los ecosistemas digitales que hay en la China, los más grandes son *Alibaba*, *Tencent* (Wechat) y *Baidu* (Google Chino), son gigantes tecnológicos que generan un ecosistema que está extremadamente integrado y combinan los medios sociales, los buscadores, el comercio electrónico y los medios de pagos que están unidos entre sí a través de las principales plataformas en línea. Veamos a los gigantes tecnológicos de América del Norte como el imperio *GAF*A (Google, Amazon, Facebook y Apple) que también combinan negocios diferentes para ser ecosistemas ya que tienen buscadores, música, aplicaciones, redes sociales, publicidad y medios de pago.

Estos ecosistemas digitales tienen un poder adicional, el poder de los datos, saben todo acerca de los usuarios

como por ejemplo localización, hábitos de consumo, por donde navegan, cómo pagan, y además cuentan con ventajas tecnológicas muy importantes como la infraestructura en la nube.

Viendo este panorama es que las empresas están forzadas de alguna manera a crear un ecosistema propio y a su vez tener alianzas con otros ecosistemas digitales. Hoy y en el futuro vivimos y viviremos en un mundo donde todo va a ser compartido de alguna manera, rara vez evidenciamos empresas que son las únicas que fabrican todos sus componentes y servicios, todos compartimos y estamos integrados con todos, sino no sobreviviremos y esto es lo que nos lleva a pensar en la supervivencia de las empresas.

Si hoy tomamos la lista de empresas en *Fortune 500*, podemos ver que solamente 60 de las 500 empresas más grandes de USA en 1955 están en la lista hoy en día. Eso evidencia que las empresas que fracasaron no supieron adaptarse al cambio o sucumbieron en el entorno que les tocó vivir, pero evidentemente no fueron capaces de adaptarse al cambio que produjo el invento del transistor en 1947, que fue el comienzo de la revolución digital como hoy la conocemos.

Finalmente los quiero invitar muy cordialmente a que disfruten de esta maravillosa obra. Escrita por *Ramón Heredia*, un trotamundos y visionario del mundo digital, que a lo largo de los años ha adquirido una experiencia inmensa por el contacto con muchísimas Fintechs, organizaciones de tecnologías y emprendedores. Su pasión y compromiso por la difusión de la tecnología y los cambios en el mundo digital lo han convertido en una de las personas más destacadas del ambiente y la industria.

Personalmente es un gran orgullo que un amigo y colega, presente en este texto de manera muy simple y sencilla: *“Ecosistemas Digitales, La Revolución de todas las industrias”*.

**Ignacio Vera Asís**

## Prefacio

Comienzo mi mañana tomando un café luego de mi sesión de nado, miro la cafetería, el hall central del hotel y el acceso a los ascensores. Sólo veo **espacios vacíos**, sigo mirando alrededor y pienso en este desperdicio de recursos, mesas y sillas clásicas, grandes espacios con terminaciones doradas. Me imagino que, en algún tiempo, todo este diseño fue de gran valor para las personas y tal vez hay mucha gente que aún lo aprecia.

**Espacios Vacíos**, espacios vacíos, se quedan estas palabras en mi mente, me llegan más imágenes de este vacío. Camino hacia mi oficina y el centro de Santiago en febrero, también representa el vivo ejemplo de espacios vacíos. Los cafés, los automóviles, las tiendas, la gente.

Pienso en los emprendedores y cómo ellos están aprovechando y generando una revolución en los negocios, centrándose en estos **espacios vacíos**. *Airbnb*, por ejemplo, está usando los **espacios vacíos** en las casas de las personas para crear la empresa de hotelería más grande del mundo. *Uber* es otro gran ejemplo de la utilización de los **espacios vacíos**, no sólo en el uso del espacio en los autos, sino que también en los **espacios vacíos** en la vida de las personas. Muchos conductores de *Uber* tienen sólo ese trabajo, pero muchos otros con los que he conversado,

son personas jubiladas o personas solas que aprovechan *Uber* para conversar y conocer gente.

Una parte de esta reflexión la escribo desde un *Work Café* del Banco Santander, el nuevo formato de oficinas del Banco, donde cualquier persona puede entrar y ocupar los espacios, conectarse a Internet y tomarse un café. Esto es un muy buen ejemplo del uso de estos **espacios vacíos**. Antes, cuando tenía que hacer un trámite y visitar a mi ejecutivo, había muchos lugares sin uso y desperdicio de recursos. Hoy entro a un lugar lleno de vida, personas hablando, estudiando, leyendo, haciendo negocios, ejecutivos con clientes, sonidos de tazas, las máquinas del café, ruido. En definitiva, vida.

Los visionarios que se sentaron a pensar en estos **espacios vacíos** crearon por ejemplo la virtualización de computadores, que permite aprovechar la capacidad de las CPU de las máquinas y simular varios computadores en un solo servidor. Esto lo lograron analizando la capacidad de las máquinas y se dieron cuenta de que su uso, la mayor parte del tiempo, era bajo.

La revolución digital de la que tantas veces me toca hablar, es finalmente la revolución de estos **espacios vacíos**. No es tecnología, en esencia es identificar los espacios que hay en la vida de las personas y también en nuestras vidas. Hay **espacios vacíos** en los lugares más obvios, como los activos fijos, por decirlo en lenguaje contable, esas cosas que podemos tocar, las oficinas, los edificios, los automóviles, los aviones, los camiones, los restaurantes, los cafés, las máquinas, los computadores. Pero también hay **espacios vacíos** en cosas intangibles,

como el tiempo de las personas, los intereses, los grupos de amigos, las deudas, los sueños, el dolor.

El desafío del siglo XXI y de esta revolución de los modelos de negocio, es identificar esos **espacios vacíos**, mirar ¿dónde están?, ¿quién los tiene?, ¿quién los necesitaría usar?, ¿cómo los podemos conectar?, ¿cómo generar energía a partir de ellos?. No sólo los activos fijos, sino que también los intangibles. Hay personas que tienen tiempo y conocimiento, también hay personas que no tienen tiempo y que necesitan ese conocimiento. Nuestra era deja de ser transaccional y paso a paso se transforma en una era relacional, la era de las conexiones, la era de la inmediatez. Cada vez queremos menos cosas, lo que queremos es la experiencia que nos dan esas cosas. En el fondo no queremos un auto, queremos transportarnos.

Durante el siglo XX consumimos recursos naturales para tener cosas, el cerebro humano con su infinita capacidad ha creado artefactos para que la construcción de cosas sea cada vez más rápida y automatizada. El desafío de nuestra generación y de nuestros emprendedores, es el buen uso de esas cosas, la utilización de los **espacios vacíos**, la conexión de los que tienen los espacios, con los que los necesitan, ahí, en ese punto, *“uno de los puntos del espacio que contiene todos los puntos”* como decía Borges en *El Aleph*, ahí tienes una oportunidad para emprender.

En la primera parte del libro, analizamos el cambio de comportamiento que la tecnología está provocando en las personas, generando un profundo cambio cultural. Estos cambios, están permitiendo la creación de nuevos negocios y nuevos actores en el mercado. Revisamos como los grandes gigantes de la tecnología vienen creando

Ecosistemas Digitales que se alimentan vorazmente de los datos que las personas generamos día a día. Profundizamos también, en cómo todos estos cambios están reformulando los modelos de negocios y la forma en que se crea y destruye valor en la industria digital. Analizamos la respuesta de la industria financiera, la que está creando sus propios ecosistemas digitales. Finalmente entregamos ejemplos de emprendedores Latinoamericanos que están apoyando a las grandes empresas a desarrollar servicios digitales, para responder a la demanda de los usuarios y entregamos una visión resumida de nuestra metodología de **Transformación Digital** y el camino que deben recorrer las empresas para transformarse.

Escribo este libro inspirado en los **espacios vacíos** de nuestras vidas, en las millones de personas de Latinoamérica que pueden aprovechar estas oportunidades, en los emprendedores de nuestra región que conectando sus capacidades con la industria financiera pueden crear una verdadera revolución en los bancos y compañías de seguros para mejorar la vida de los pueblos.

En las etapas finales de la creación de éste libro, mi amigo Carlos de Costa Rica, me invitó a tomar vino a su casa, ahí tuve la oportunidad de conocer a su hijo Alonso de 18 años, que me dio uno de los mejores ejemplos de **Espacios Vacíos** que he tenido la oportunidad de conocer. Alonso está desarrollando una App, para conectar a las ONGs que necesitan capacidades, con personas que quieran donar su tiempo y talentos a estas ONGs. La idea se le ocurrió porque en el último año de estudio, su colegio le pide como requisito entregar una cierta cantidad de horas de servicio comunitario y siempre aparecían las mismas ONGs en la lista de posibles candidatos, habiendo

muchas otras que no tienen visibilidad. En ese momento, en ese instante, en ese Aleph, se dio cuenta que había un espacio para emprender, un hermoso **espacio vacío**, para cambiar el mundo. Me mostró el avance de la App, el plan futuro y su idea de donarla a una organización que se pueda encargar de hacerla grande.

Estos jóvenes son el futuro de Latinoamérica, un futuro lleno de luz y esperanza, para ellos es este libro, para que nos lleven por el camino de colaboración.

Con la historia de Alonso, que me sirve de inspiración y ejemplo para seguir el camino, pienso en este viaje que es la vida, en cada uno de los amigos, en cada ciudad de nuestro hermoso continente, en cada avión que nos conecta, en cada espacio, en cada paisaje, en cada historia, en la energía y el infinito talento de nuestros emprendedores. De nada sirve soñar si no transformas tus sueños en realidades, atrévete, crea, aprende, cáete, párate, vuelve a crear algo nuevo, mejorado con lo que aprendiste, sigue adelante, sigue intentando, no te detengas, ayuda, conecta, colabora, sigue viviendo con alegría este experimento que es la vida, diviértete y vuelve a crear.

Súbete a la nave, enciende los motores, ajusta tu cinturón, conéctate con el porqué de tu vida, respira y acompáñanos a este viaje para crear los **Ecosistemas Digitales de Latinoamérica**.

**San José de Costa Rica, 25 de julio de 2018**



## Introducción

El año 2014, Facebook compró WhatsApp en una cifra cercana a los 22 billones de dólares. Cuando le preguntaron a Mark Zuckerberg por qué la había comprado tan cara, él respondió que la compró barata. Si analizamos hoy esta respuesta, luego de 4 años de operación, podemos concluir que el tiempo le ha dado la razón, porque hoy con la App de WhatsApp, ha logrado relacionar los datos de Facebook con el número de celular de las personas, aprovechando una cantidad importante de información para generar nuevos modelos de negocios. El desafío de nuestra era es aprovechar el petróleo del siglo XXI: **los datos. Datos que las personas generamos diariamente en las plataformas digitales.**

Esto es una muestra de lo que este tipo de empresas, están desarrollando desde hace varios años, la **Creación de Ecosistemas Digitales**. Amazon ya no es sólo una tienda de E-Commerce para comprar libros, hoy esta empresa ha creado un Ecosistema que va desde la venta digital, la inteligencia artificial, una cadena de supermercados e incluso está trabajando en el lanzamiento de cohetes espaciales. Los pagos digitales en China son liderados por WeChat y AliPay, plataformas que entregan servicios financieros sin ser bancos. Por medio de WeChat los usuarios pueden chatear, pero además desde la misma plata-

forma pedir un taxi, comprar una fruta en el mercado, realizar una transferencia de fondos o buscar amigos en una aplicación similar a Tinder, todo esto sin necesidad de salir de su teléfono celular.

Las personas pasamos muchas horas de nuestro día, en estos Ecosistemas Digitales, teniendo conversaciones, disfrutando de las conexiones, creando conocimiento y lo más importante, dejando una “huella digital” que permite a estas plataformas generar ingresos gracias a nuestros datos. Pero este modelo de generación de ingresos es sólo la primera derivada, porque hoy estas empresas están entrando al terreno de los servicios financieros directamente y con modelos muy distintos a los que la Banca ha estado tradicionalmente desarrollando. WhatsApp entró al terreno de los pagos Digitales en India, WeChat es uno de los líderes en China y Amazon está probando la creación de Bancos en India, México e incluso Estados Unidos.

La Banca, por su parte ha seguido invirtiendo importantes cantidades de recursos en desarrollar servicios digitales para sus clientes. La incorporación de fábricas con metodología ágil, la creación de áreas digitales para el desarrollo de servicios, la conexión de los antiguos sistemas legados con capas digitales, se están llevando la mayoría del presupuesto de la industria financiera. Sin embargo, el avance es vertiginoso y con el ritmo actual, es muy difícil que la Banca como la conocemos hoy en día pueda hacer frente a esta verdadera Revolución de los Ecosistemas Digitales. Por esta razón las llamadas Fintech, que son empresas tecnológicas que entregan servicios financieros, sin ser bancos, que en un principio se veían como una amenaza para la Banca Tradicional, hoy se transforman en un

aliado para que la industria financiera pueda responder a la amenaza de los Ecosistemas Digitales no bancarios.

La conexión con los ecosistemas digitales actuales y la creación de sus propios ecosistemas, son caminos paralelos que la Banca Latinoamericana debe desarrollar. Sus recursos y capacidades deben estar al mismo tiempo en estas dos vías. Por un lado, seguir reconvirtiendo a sus recursos humanos internos y a la tecnología legada, para responder al desarrollo actual de la demanda digital, y por otro crear las capacidades necesarias para conectarse con el Ecosistema de *Startups* y *Fintech* de la región.

La conexión de los Bancos con estas *Startups* y *Fintech*, debe ser con una visión colaborativa, donde la unión permita la creación de nuevos ingresos o la reducción de costos. Empresas como la chilena *FOL.cl* que permite a los usuarios contratar Fondos Mutuos de diversas instituciones financieras o la colombiana *Biocredit* que permite a las personas usar sus datos biométricos y de redes sociales para solicitar créditos en 10 instituciones financieras de Colombia, son algunos ejemplos de colaboración entre dos mundos, que hasta hace un par de años se veían como competencia.

El foco de esta conexión debe estar puesto en la creación de valor y la generación de nuevos ingresos. Así lo ha demostrado la solución colombiana de Edificios Davivienda, solución creada por la Startup *Zyos* en conexión con el Banco Davivienda en Colombia. En mi primer libro, la destacué como un ejemplo de red social privada de conexión entre los activos digitales del Banco, con la solución digital de una Startup. A la fecha, le ha generado al Banco millones de dólares en saldos, además de

una conexión diferente con sus clientes administradores de edificios y con las personas que los habitan. La Startup Zyos también se ha visto beneficiada, porque gracias al trabajo con el Banco ha podido expandir sus servicios fuera de Colombia, permitiendo a los emprendedores escalar su idea en El Salvador, Costa Rica, Ecuador, Argentina, Chile y Paraguay.

## La urgencia de digitalizar la industria financiera

En Chile, tuvimos la oportunidad de ser testigos de una curiosa y lamentable noticia relacionada al ámbito financiero. A una señora de 78 años, que quiso renovar su tarjeta de crédito para contratar Netflix, se le negó la renovación porque las políticas de riesgo del banco consideran que una persona de esa edad, no es sujeto de crédito. Esta forma de hacer Banca tiene los días contados, la presión que ejercen los actores digitales que están entrando a la arena de servicios financieros y el cambio de comportamiento de los usuarios, obligan a la Banca a digitalizar en forma urgente sus procesos y lo que es más importante, la forma de entender el negocio digital.

Banca Digital no es desarrollar una App o crear un nuevo sitio Web con un estilo cool. **Banca Digital, es redefinir el modelo de negocio, creando nuevos tipos de productos que consideren al cliente no sólo como una transacción aislada, sino que como una persona que tiene relaciones con múltiples actores del mundo físico y digital.** Las estructuras pensadas en silos de los actuales bancos, deben dar paso a equipos de trabajo con una visión integrada del cliente y sus relaciones. Lo que para el actual departamento

de tarjetas de crédito de un banco puede ser un cliente riesgoso, para el nuevo Banco Digital, es un valioso usuario que tiene conexiones con un entorno que puede generar una rentabilidad usando los datos de esas relaciones.

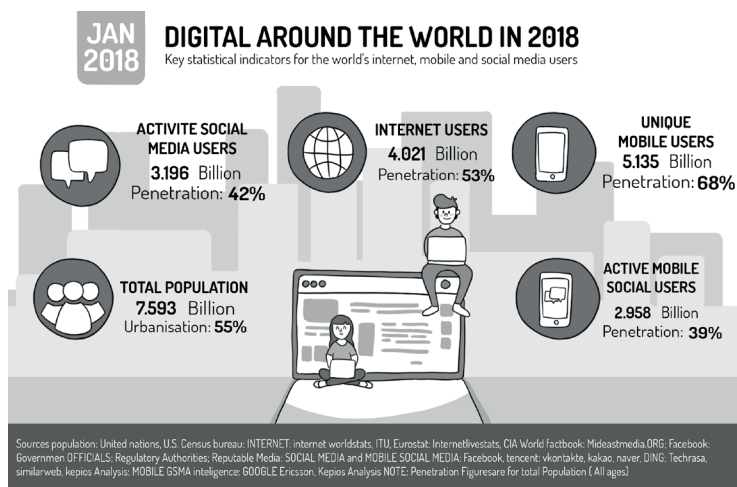
Las redes sociales y los grandes actores del mundo digital, en general entregan un servicio gratuito. Facebook o Instagram no nos cobran por su servicio base de conexión y publicación, Amazon muchas veces vende productos bajo el costo, WhatsApp ha prometido que nunca va a cobrar por sus servicios. Estas empresas que nacieron digitales, encontraron sus ingresos en los datos. Todas las conexiones e interacciones que las personas generamos en estas plataformas, dejan una marca importante de datos y con estos datos, las empresas generan ingresos por publicidad y por venta de productos considerando el comportamiento de las personas.

La Banca Digital tomando el enfoque de *Data Centric* de las redes sociales, beneficiará a los clientes entregando un servicio integral financiero, considerando su realidad, su comportamiento y sus preferencias. Esta Banca Digital se configurará como un *Spotify* Bancario, donde las personas no tendrán que mirar en forma separada sus cuentas, depósitos, ahorros, seguros, compras y tarjetas. El usuario elegirá desde una lista recomendada, la mejor mezcla de servicios para cumplir sus objetivos, lista que tendrá incorporada los tradicionales servicios financieros, mezclados con servicios complementarios que configuran un nuevo producto de Banca Digital. Estos nuevos productos, pueden ir desde planes de estudio para la universidad de los hijos, pasando por productos que consideren experiencias musicales, hasta servicios de transporte que conecten directamente con aplicaciones como Uber o Cabify.

Los Bancos tienen una cantidad relevante de datos de los clientes y usando esta nueva visión de Banca Digital, casos como el de la señora a la que se le negó la tarjeta de crédito para contratar Netflix, no volverán a ocurrir. Los datos pagarán nuestros servicios, tal vez no para el Gerente de Tarjetas de Crédito, pero sí para el Gerente de Datos, que, considerando el comportamiento y necesidades de la señora, recomiende crearle una tarjeta virtual de débito, para que pueda contratar sus programas favoritos, siga siendo cliente del Banco y podamos seguir captando datos de su vida digital.

# Capítulo 1: Cliente, el cambio de comportamiento de las personas y las nuevas tecnologías

Esta Revolución Digital que está provocando la revolución de todas las industrias, se debe principalmente a un cambio de comportamiento de las personas, es un cambio cultural. No es una revolución tecnológica en su esencia, la tecnología hoy está disponible y es de fácil acceso para la mayoría de la población. Tampoco es una revolución de los llamados *millennials* exclusivamente. Mi padre que tiene 81 años escribe documentos en Word, publica post en Facebook y nos envía fotografías por WhatsApp cada cierto tiempo.



## Las Plazas Digitales de las Personas

En un planeta de más de 7.500 millones de habitantes, ya tenemos a más de 4.000 millones de usuarios conectados a Internet. Estas conexiones crean nuevos conocimientos, oportunidades, cambios de comportamiento y, por consiguiente, cambio en los modelos de negocio que dominaron al mundo en el siglo XX.

Toda esta interacción, ha permitido la creación de un concepto que denomino, “*Las Plazas Digitales de las Personas*”. Una Plaza Digital, es la conexión de los mundos físico y digital. Lo físico que somos los seres humanos, creamos lo digital y lo digital afecta lo físico. Si haces una publicación en Facebook y una ex novia o un ex novio pone un *like* en tu publicación, de forma inmediata tienes a tu actual pareja haciendo una serie de preguntas al respecto. Estas preguntas te cambian el estado de ánimo y afectan tus emociones, para bien o para mal. Los que trabajamos en la industria financiera, sabemos que estos cambios de estados de ánimo son determinantes a la hora de tomar decisiones respecto a los servicios financieros. Una alteración en el estado de ánimo puede ser determinante para el crédito que estaba analizando para las vacaciones soñadas con la familia.

Cuando doy estos ejemplos, muchas veces me responden que los seres humanos tomamos nuestras decisiones en forma racional. Los estudios nos demuestran que no, los seres humanos somos seres esencialmente emocionales. Si bien usamos nuestra capacidad racional para hacer cálculos, comparar las tasas de un crédito, por ejemplo, la decisión final en la mayoría de los casos tiene que ver con las emociones, y el que tenga la capacidad de tocar

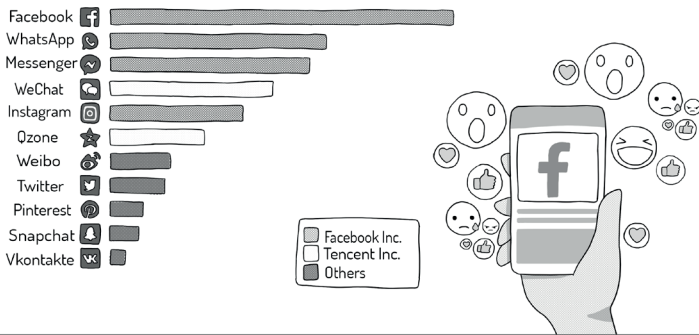


las teclas correctas de nuestras emociones, obtendrá importantes resultados. Un ejemplo patente es lo que ocurrió con el caso de Cambridge Analytics y Facebook. Esta empresa, logró hacer que algunas personas cambiaran sus preferencias en las elecciones presidenciales de Estados Unidos, publicando noticias falsas en Facebook seleccionando las teclas correctas para las personas correctas. ¿Cómo hicieron esto? Usando el machine learning y el Big Data con las huellas digitales que dejamos en las Plazas Digitales.

Instagram, WeChat, SnapChat, Uber y Spotify, son ejemplos de estas Plazas Digitales, que capturan la atención de las personas y afectan nuestros estados de ánimo. Los nuevos modelos de negocio o servicios que desarrollemos deben tener en cuenta este concepto clave de la Revolución Digital.

### Facebook Dominates the social media landscape

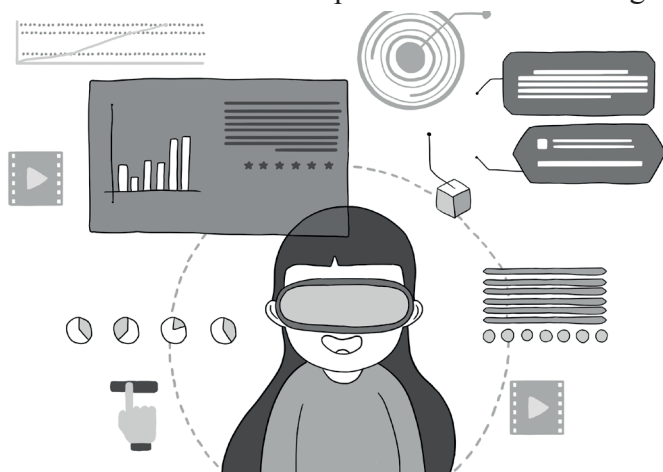
Monthly active users of selected social networks and messaging services



\* Latest available data (Dec. 16 - Sep. 17) \*\* daily active users Source: Company filings and announcements

## Realidad virtual, realidad aumentada y la TV del futuro

Mark Zuckerberg en la cumbre *F8* del año 2017 dijo que el celular del futuro serían los lentes. Para qué voy a sacar un aparato del bolsillo, cuando puedo proyectar en los lentes los correos, documentos, juegos y entretenimiento que hoy tengo en los *Smartphones*. Lo que busca Facebook con esta tecnología es claro, es mantenernos dentro de su Plaza Digital, entretenidos y conectados, entregando datos e información valiosa para sus modelos de negocio.



La realidad virtual y la realidad aumentada son tecnologías en las que Facebook y los otros gigantes digitales están invirtiendo importantes recursos. La realidad virtual, me permite no sólo ver mundos digitales, también me permite vivirlos. Estas vivencias tienen la capacidad de cambiar los estados de ánimo de los usuarios, cuando el cerebro “cree” que está en otro lugar o situación. Imagine las implicaciones que puede tener para su negocio, una tecnología que proyecte la casa soñada o me proyecte recuerdos hechos con realidad virtual. O un servicio para

que gente postrada que no pueda moverse, tenga la posibilidad de vivir experiencias virtuales mejorando sus estados de ánimo y por consiguiente su salud.



Otra de las apuestas de Facebook es invertir en sus propias series. Ha destinado un importante presupuesto para producir series, además de los acuerdos que está logrando para transmitir programas deportivos o series de los productores tradicionales. Todo esto, va en la línea de mantenernos en su Plaza Digital, entretenidos y conectados. El presupuesto de publicidad de televisión es billonario y Facebook lo quiere, los nuevos modelos de negocio centran parte importante de esfuerzos en la torta de la publicidad.

## Los locos de Snapchat

Uno de los principales enemigos de Facebook en esta lucha por la atención de los usuarios es Snapchat, una de las redes sociales preferidas por los jóvenes en Estados Unidos y en el mundo. No es aún la Plaza Digital más masiva, pero su crecimiento ha sido importante desde su creación.



Esta App partió con una sencilla característica, me permitía subir fotografías que se destruían después de un corto tiempo, esta simpleza la hizo muy popular entre los jóvenes que podían hacer “locuras” y subir la foto, sin correr riesgo de que quedara grabada para siempre. Mark Zuckerberg vio su potencial, hizo una oferta para comprarla, pero los creadores de Snapchat la rechazaron y se abrieron a la bolsa. Tuvo una salida exitosa a la bolsa, pero todo el Ecosistema Facebook comenzó a copiar sus principales características, las que hoy podemos ver en las historias de Instagram, Facebook y WhatsApp.

Los analistas estuvieron escépticos de que Snapchat podía resistir las amenazas de la empresa de Mark Zuckerberg, pero se han defendido bien, sigue siendo una App valorada por los jóvenes y han comenzado a experimentar con artículos complementarios, como los *Spectacles*, que son unos lentes que permiten tomar fotografías y videos, sin sacar el celular del bolsillo. La primera versión de los lentes no fue un éxito financiero, pero permitió a la empresa aprender del comportamiento de los usuarios. En la

nueva versión de los lentes, usando realidad aumentada, los lentes permitirán a los usuarios ver el mundo con proyecciones entretenidas, que cambien los estados de ánimo, como cuando uno está bajo la influencia de los estupefacientes, con arcoíris o amigos imaginarios. Imagínese paseando por su parque preferido y de repente en sus lentes se proyecta una mesa de picnic y sus Spectacles le dicen, ¿la quieres?, pestañea y es tuya. ¡Sin hacer algo adicional, se hace el pago y listo! comprada la mesa de picnic. Las posibilidades de esta tecnología son impresionantes y es clave que las empresas comiencen a investigarla.



## La entretenición, los hemisferios izquierdo y derecho

El hacer más entretenidas las interacciones con el usuario, es una capacidad que todas las industrias deben desarrollar. El mismo Snapchat está planeando crear programas de televisión originales con capítulos de 3 a 5 minutos, si leyó bien, 3 a 5 minutos el capítulo completo. Está trabajando

con ABC, HGTV y otras empresas de televisión tradicional, para desarrollar contenido en este formato dinámico, el formato entretenido, el formato del hemisferio derecho.

Aún recuerdo los días sábado en la casa de mis padres viendo Sábados Gigantes, desde las 2 de la tarde hasta las 9 de la noche. Hoy sería impensado tener a una persona de cualquier edad frente a un televisor todo ese tiempo, mirando un solo programa. Hoy los jóvenes, saltan de un video a otro o de una historia a otra en cuestión de minutos. Las series japonesas o los videos de bromas absorben gran parte del tiempo que pasan los usuarios en sus dispositivos móviles.

El contenido entretenido, dinámico y conectado está sobrepasando con creces a las aburridas aplicaciones de la industria financiera, desarrolladas principalmente con el hemisferio izquierdo, ese hemisferio de lo estructurado, de lo ordenado, de los largos contratos y de la letra pequeña. Mis colegas de los bancos me dicen que son así porque la industria financiera es una industria “seria” y tienen que desarrollar soluciones con esos parámetros. Claro que sí, las transacciones financieras son serias, pero no tienen por qué ser aburridas. **Las redes sociales y los Ecosistemas Digitales con sus conexiones y características entretenidas, con sus videos de 3 minutos, con sus vivos colores, con letras grandes y con poco protagonismo del texto, están desarrollando conversaciones digitales relacionales con los usuarios, que los atraen muchas horas del día.**

Las personas se comunican más con imágenes y emoticones, que con textos y largos discursos. Estamos en la era de la imagen y el video, la era del hemisferio derecho. Debe tomar en consideración esta realidad, para cuando desarrolle sus estrategias y desarrollos digitales.

## Pokémon Go, una Plaza Digital en acción

Una tarde de noviembre de 2017 iba caminando por uno de los principales paseos peatonales de Santiago de Chile, el paseo Huérfanos, era un día normal, sin incidentes mayores, no había protesta de los estudiantes, ni nada que pudiera justificar a simple vista las aglomeraciones que de personas que veía en el paseo. Grupos de jóvenes y no tan jóvenes con sus celulares, sin caminar, apretaban teclas y hacían movimientos con sus manos. Me acerqué a un grupo y me di cuenta de que estaban frente a una oficina del Banco de Chile que tiene Wifi gratis y pensé, ¡ahí está la respuesta!, están conectados al Wifi del Banco, pero no, una segunda mirada me permitió ver que estaban ahí porque en ese lugar había una Poképarada, un lugar que para los jugadores de Pokémon Go es importante. En esos lugares pueden recargar bolas mágicas y además en ese punto exacto se había liberado un nuevo personaje del juego. ¡Toda esa gente estaba allí “cazando” Pokémones!



Esto, es una Plaza Digital en acción, una aplicación digital que tiene el poder de mezclar los mundos físicos y digital. ¿Se da cuenta del poder que tiene Niantic, la empresa creadora del juego para decidir donde pone una Poképarada y donde libera personajes atractivos para los jugadores? Con ese poder podría venderles a los comercios interesados, el poner uno de estos puntos cerca de su negocio para atraer consumidores. Los mismos jugadores me han enseñado que poniendo un “cebo” en un punto físico, podemos atraer Pokémons y si atraemos Pokémons, llegarán jugadores al lugar. Este juego combina las tecnologías de realidad aumentada, georreferenciación y red social. Hay rumores que Niantic está trabajando en un juego con la misma tecnología, pero con los personajes de Harry Potter. Una vez probado el éxito en una línea, las empresas digitales comienzan a explorar otros mundos, esa es una enseñanza de la Revolución Digital, el escalar y pivotear las soluciones. ¿Cuándo lanzará su propio juego para desarrollar una conversación digital-relacional con sus clientes? ¿Cuándo va a combinar el hemisferio izquierdo de sus servicios tradicionales, con el hemisferio derecho de la entretención?



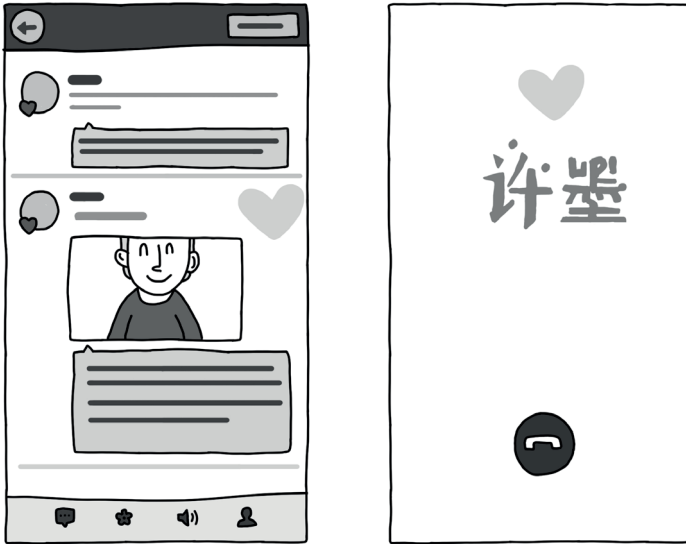


## Los novios virtuales, Machine Learning, bots y mucho más.

Este año, en China se lanzó una App que en su primer día tuvo 20 millones de descargas, sí ya sé, China tiene más de mil millones de habitantes, por lo que 20 millones de descargas es una cifra pequeña en proporción a la población del país, pero no, la cifra es impresionante, es como si la mitad de los colombianos descarguen en un día la aplicación.

Esta App permite a las chicas escoger de entre cuatro novios virtuales, cada novio tiene sus características y personalidad. Una vez que la chica escoge a su “novio”, comienza la fiesta de la Plaza Digital, el novio virtual comienza a chatear con la chica y utilizando inteligencia artificial aprende de las conversaciones, le envía fotografías, le hace preguntas durante el día y la mantiene entretenida.

Este novio no se olvida de las conversaciones de la chica, por lo tanto, es mucho mejor que la mayoría de nosotros que nos olvidamos con mucha frecuencia de lo que nos conversan nuestras parejas. Al final del día, el novio virtual le hace un llamado a la chica para conversar y cerrar el día. Muchas de las jovencitas expresan que esperan con ansias el llamado de su novio. Tan grande es el impacto que ha causado este juego, que las chicas crearon un *fun-club* de uno de los personajes y el día de su cumpleaños virtual, pagaron cerca de 30 mil dólares para iluminar un edificio con el nombre del Novio.

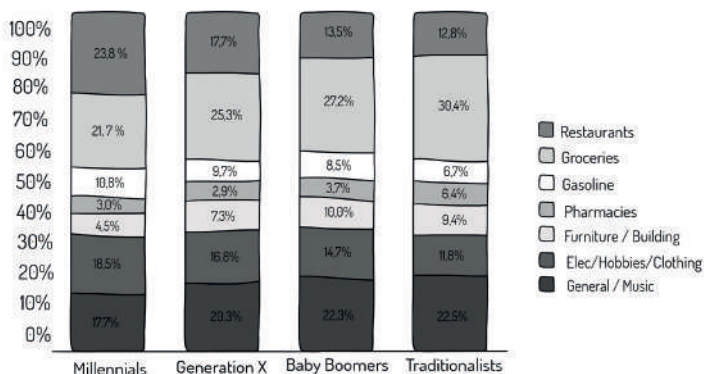


Este juego está cobrando vida y está cambiando rápidamente el comportamiento de muchas chicas en China. La combinación de tecnologías permite a esta empresa desarrollar un modelo de negocios con un alto potencial. Con las conversaciones diarias y continuas, está generando un perfil de cada una de sus novias, para luego impulsar cambios de comportamiento y negocios insospechados. Recuerde la importancia de las conversaciones digitales-relacionales y aplíquelas a su estrategia.

## El cambio en los hábitos de consumo

Otro tema que es importante considerar en las personas, es el cambio de los hábitos de consumo. Según un estudio de Bank of América, las generaciones han ido modificando sus hábitos de compra, con distintos porcentajes en el total del presupuesto cuando comparamos a los consumidores mayores y con los *millennials*.

### CONSUMER SPENDING BY GENERATION



SOURCE: Bank of America Merrill Lynch

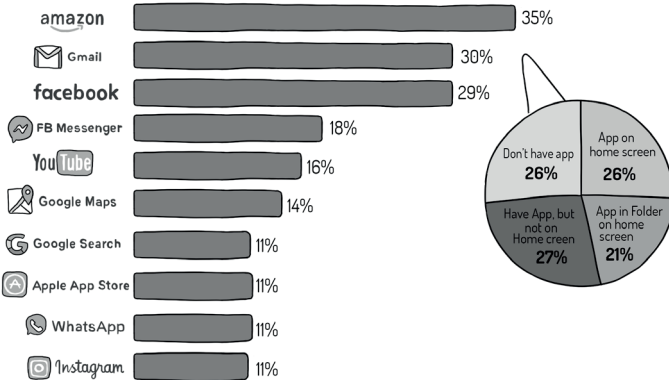
Business Insider

Tal como se ve en el gráfico, un *Baby Boomer* destina un 13,5% de su presupuesto en Restaurantes, comparado con un 23,8% de un *millennial*. Estos comportamientos se repiten en todas las líneas de consumo, vemos que las personas destinan más presupuesto a experiencias y menos a activos físicos. Más tiempo para pasar fuera de la casa, en hobbies, ropa y dispositivos digitales, que las generaciones pasadas. La industria financiera por su parte aún sigue concentrada mayoritariamente en productos enfocados en un comportamiento tradicional. Es fundamental entender en qué están las personas y como

viven su día a día para desarrollar servicios financieros acordes a estos nuevos comportamientos.

**Most essential apps 18 - 34 year - olds said they cant go without**

Source: comScore Custom Survey U.S. Age 18+, 2017 Wave

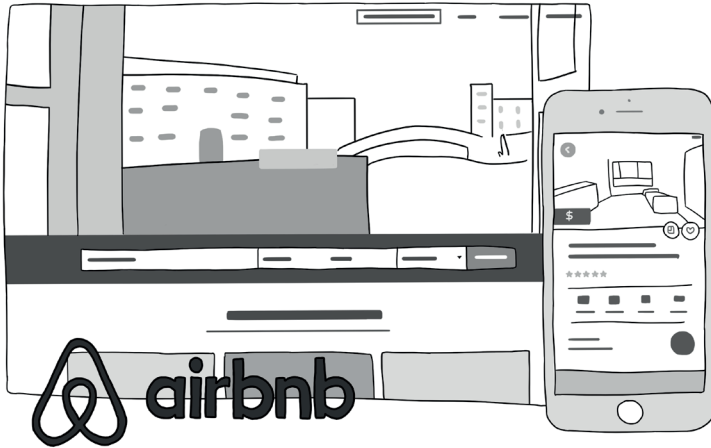


\*Survey respondents were asked to select their top 3 "most essential" apps (i.e. the apps they couldn't go without ) of the apps they own.

La encuesta de Comscore, nos muestra que la App más importante para los jóvenes entre 18 y 34 años en Estados Unidos es Amazon. Un 35% dice que es su App más importante y un 26% la tiene en su *Home Screen*, la pantalla de inicio del celular. Las personas en Estados Unidos están haciendo gran parte de sus transacciones del día a día en Amazon, no solamente comprar libros como era en un inicio, si no que compras de supermercado, artículos digitales y otros bienes de consumo. Amazon se está convirtiendo en uno de los Ecosistemas Digitales más poderosos del mundo, gracias al cambio de comportamiento de las personas, que ya no ven como un panorama entretenido ir a hacer compras a los centros comerciales o supermercados. Los usuarios valoran más el tiempo en *hobbies* y en experiencias entretenidas.

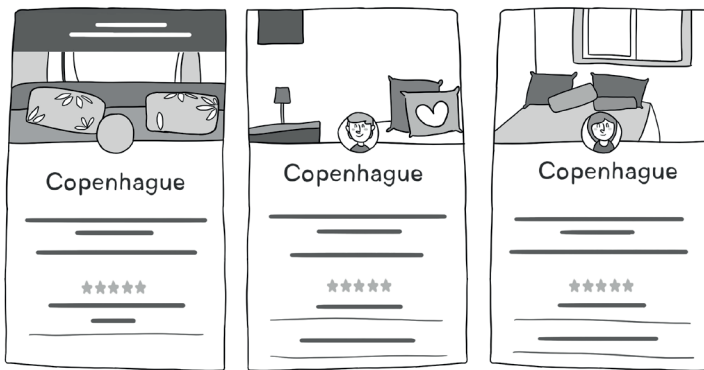
## Airbnb, una Plaza Digital que crece sin parar

Un ejemplo fundamental de cómo se desarrolla una Plaza Digital exitosa, es Airbnb. Esta plataforma se ha transformado rápidamente en uno de los *unicornios* más valiosos del mundo. Recordemos que los *unicornios* son empresas que no se han abierto a la bolsa y tienen una valoración de más de 1 billón de dólares. Airbnb, supera los 40 billones de dólares de valoración, hoy es la empresa de hotelería más importante del mundo y no tiene un solo hotel en sus activos.



Es una Plaza Digital, que nos entrega varios ejemplos de cómo son los modelos de negocios en el mundo digital. Un aspecto que es importante de observar es la simplicidad de su interfaz, la página de inicio de Airbnb es muy simple, con una frase de invitación con letras grandes, una sección de “llamada a la acción”, que es la parte donde puedo escribir a donde voy, desde cuándo, hasta cuándo y cuantas personas vamos. ¿Parece lógico no?, pero en el mundo actual estamos plagados de sitios web de bancos, compañías de seguros y grandes empresas, que dedican

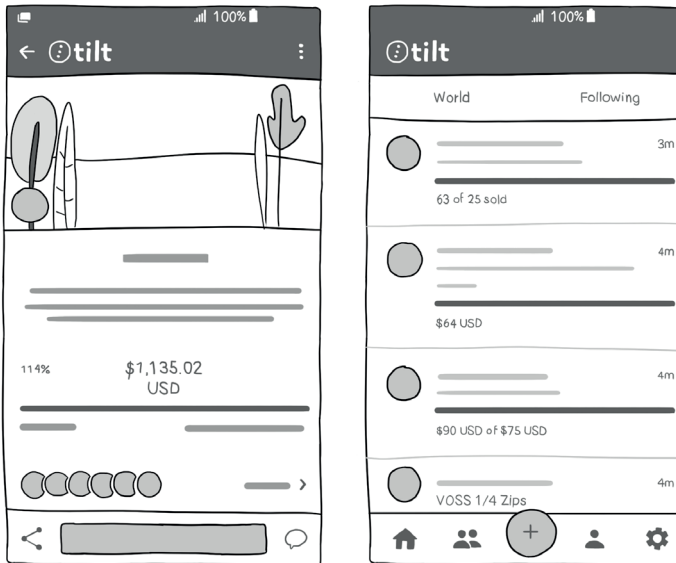
gran parte de su sitio de inicio a desplegar textos con letras pequeñas, imágenes que nadie entiende, noticias de premios que obtuvieron por ser “la mejor banca digital” del país o datos que a los usuarios no nos interesan. Cuanto desperdicio en la página más visitada por los usuarios. Airbnb entendió eso y no nos hace navegar por menús complejos, lo hace simple, una sección donde puedo escribir lo que quiero y listo.



Luego de que tengo decidido donde ir y necesito reservar el lugar o navegar con más detalle, ingreso a mi sitio privado con las credenciales. Acá comienza la fiesta para esta Plaza Digital. Observe la cantidad de información que esta plataforma tiene de las personas, medios de pago, fechas, lugares visitados, valoraciones, preferencias, montos pagados, cantidad de personas con las que viajaste, etc. Por otro lado, el Banco donde tengo mis servicios financieros, no tiene esta información, ni siquiera cuando pago, porque en el estado de cuenta de la tarjeta de crédito, sólo aparece una línea que dice PayPal.

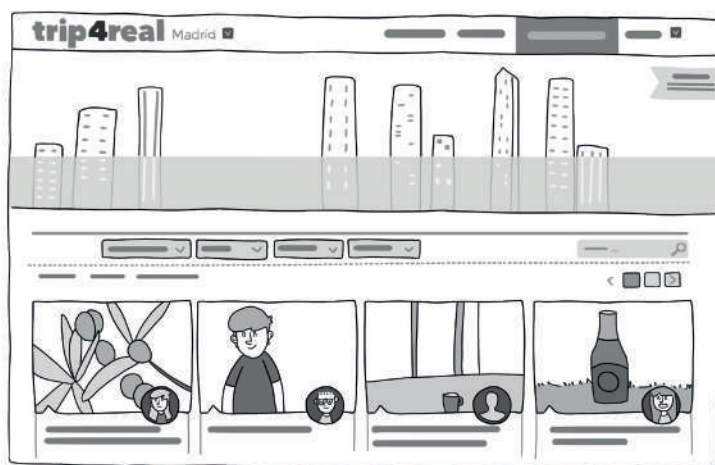
En su plan de desarrollo Airbnb compra empresas que pueden complementar su oferta y una de las empresas

destacadas que se compró en el último tiempo, es la App de “pagos sociales” Tilt. Tilt es una de las empresas de pagos más popular de Estados Unidos, por debajo de Venmo, que es la más popular y que hace un tiempo fue adquirida por PayPal.



Si miramos la interfaz gráfica y la forma de navegación de esta aplicación, podemos entender la razón de su popularidad. Es una aplicación social, cuya primera aproximación es conectar con las actividades de las personas, es una aplicación de pagos, pero la primera opción no es el pago. Las personas no nos levantamos en la mañana pensando en entrar en la App del Banco y celebrar que vamos a hacer un pago o solicitar un crédito, o a la App de una compañía de seguros para contratar un seguro, nos levantamos pensando en vivir, en conectar y realizar actividades. En este punto, estas aplicaciones encontraron el camino. Si mira la gráfica de la interfaz, podrá ver que más de la mitad de la

pantalla está destinada a imágenes y actividades, la transacción financiera por el contrario ocupa una parte mínima y casi pasa a segundo plano. Nuevamente un mensaje para nuestras instituciones financieras, compañías de seguro y empresas tradicionales, si no eres entretenido, rápidamente perderás relevancia en el día a día de las personas. Sí, lo entiendo, tus negocios son serios, pero tus canales digitales no tienen por qué ser aburridos.



Otra de las empresas que se compró Airbnb en el último tiempo, es Trip4real, algo como un Uber de experiencias. Esta plataforma permite a los viajeros contratar a personas que ofrecen experiencias de diversa índole en los lugares que uno visita. No hay que contratar a las tradicionales agencias de turismo para recorrer la ciudad, puede conectar directamente con personas que lo acompañen y lo guíen, puede aprender a catar vino con un experto que ofrece sus servicios o alguien entretenido que la hace un recorrido por los mejores bares de la ciudad o si quiere hacer artesanía, puede aprender de artesanos locales.

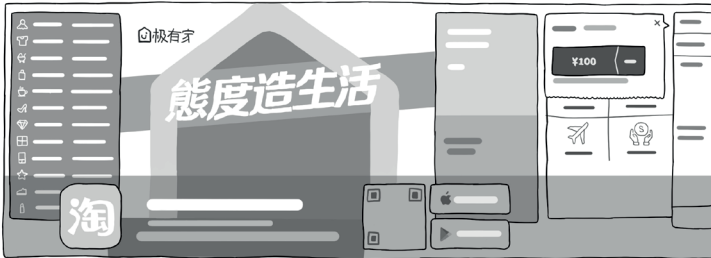


Se ha puesto a pensar ¿cuántas personas que usted conoce o cuantos clientes de su institución tiene talentos especiales o casas con espacios vacíos, que pueden explotar en plataformas como esta? Una de mis actividades importantes del último tiempo ha sido trabajar con Cooperativas de Ahorro y Crédito en Latinoamérica, y pienso por qué no crear una Plataforma Cooperativa, donde los socios puedan ofrecer sus servicios y apoyarse en toda Latinoamérica. Yo me sentiría mucho más seguro de contratar un espacio en una casa del socio de una Cooperativa, que de alguien que no conozco en Airbnb. Si comenzamos a mirar los negocios de una forma diferente, podemos encontrar importantes oportunidades en la cooperación y en la conexión de los espacios vacíos de los clientes o socios de nuestras empresas. La respuesta muchas veces está dentro de nuestro entorno, sólo tenemos que cambiar el punto de vista y darle una oportunidad al hemisferio derecho.

## La revolución del E-commerce

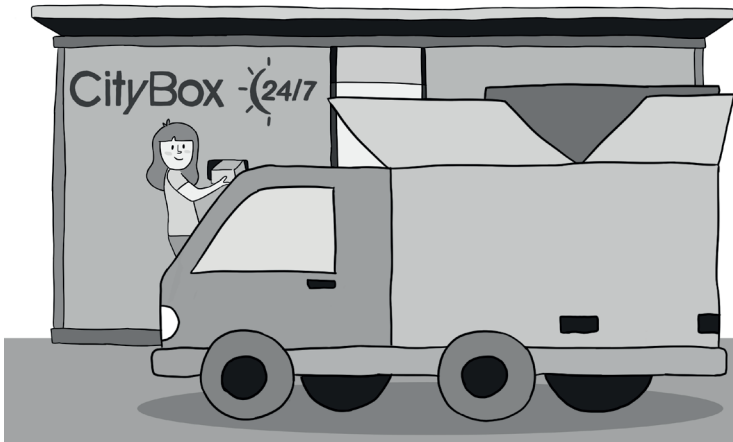
En mi anterior libro, mencioné a Jack Ma como uno de los superhéroes de la innovación. Este chino es responsable de la creación de la segunda plataforma de comercio digital más importante del mundo, Alibaba. Este sitio comenzó a operar en China, pero hoy está invadiendo muchos países del mundo. Cada vez que llego a una oficina en algún país de Latinoamérica, veo más paquetitos con letras en chino, para los empleados de las empresas. No estoy hablando de altos ejecutivos, hoy el E-commerce de Alibaba llega a todos los niveles de personas, la gente se acostumbró a pedir productos mediante el comercio electrónico.

# 淘宝网 Taobao.com



Un ejemplo interesante del impacto de estas Plataformas extranjeras de *E-commerce*, es lo que está pasando en Chile. Hace un tiempo atrás, Aliexpress, anunció una alianza con Correos de Chile, la empresa estatal de correos, para que esta se encargue de la distribución a nivel nacional de los pedidos que hacen los chilenos en este E-commerce. Aliexpress no desvió recursos en canales de distribución propios, buscó un aliado, se conectó y comenzó la colaboración. Esta alianza le ha permitido a Correos de Chile tener recursos frescos para financiar su plan de expansión. Hoy más de la mitad de los paquetes que pasan por los centros de distribución de Correos de Chile son de Aliexpress.

Si pensamos en la colaboración y en la utilización de los espacios vacíos de personas, podríamos desarrollar servicios de entrega con nuestros mismos socios cooperativos, que destacamos en el ejemplo anterior de Airbnb. La identificación de estos espacios, la mirada distinta de las necesidades y las oportunidades que nos da la tecnología de conectar componentes, puede resucitar empresas que creíamos muertas.



## La Plaza Digital no es sólo Digital

Una noticia interesante en el desarrollo de esta Revolución Digital es la compra que hizo Amazon de la tienda de Supermercados Whole Foods Market en Estados Unidos. Leyó bien, el gigante Digital, el líder del E-commerce mundial, se compra una tienda física. Recuerde que las personas vivimos en una mezcla de los mundos, la vida no es sólo digital y tampoco es sólo física, esta revolución de las Plazas Digitales ha mezclado las cosas.

Whole Foods es una cadena de Supermercados que se enfocó principalmente en vender alimentos orgánicos, comida saludable y una experiencia distinta al momento de la compra. Toda la experiencia es muy atractiva para los que yo denomino con mucho respeto, “Hippies con plata”. Cuando uno quiere comprar carne o pollo, en lugar donde los va a sacar aparecen fotografías de la graja donde se

criaron, aparecen fotos de los granjeros, la forma de cómo se alimentan, etc.

Los productos en las tiendas Whole Foods, son más caros que los productos tradicionales, los precios son más elevados que en Walmart, por lo tanto, las tiendas nunca estaban con mucha gente, pero esto está cambiando, porque luego de la compra, Amazon comenzó a bajar los precios y hacer ofertas que combinan su estrategia digital con la estrategia física. Amazon muchas veces vende productos bajo costo, para reforzar su estrategia de conocimiento del cliente y rentabilizar la relación en algún otro punto de la cadena de valor.



Walmart por otro lado, el archienemigo de Amazon, no se ha quedado de brazos cruzados, cuando se enteró de esta compra de Amazon, decidió dar un paso en el terreno digital de Amazon y firmó una alianza con Google, para usar los Google Home, que son asistentes de voz, que permiten realizar los pedidos del supermercado directamente, sin necesidad de utilizar aplicaciones. Estos asistentes pueden mencionar ofertas o advertir de la falta de alimentos o de otro tipo de pedidos.



## Los chicos nerds del E-commerce y la lista de deseos

El año 2011, dos ex programadores de Google crearon una plataforma digital, que descubrí gracias a las redes sociales. Mi amiga Fanny, que es veterinaria hizo una publicación en Facebook, mostrando la foto de una pulsera que decía “Dogs” y tenía unas patitas de perros. Sus amigas comenzaron a comentar su estado y una de ellas le preguntó dónde la había comprado, Fanny le contestó “*la encargué a Wish.com*”. Comencé a investigar la historia de esta empresa y me sorprendió cuando entré y miré los valores de los productos, la mayoría están con descuentos de entre el 90% al 95% de sus precios normales.

La visión de estos chicos fue conectar al consumidor directamente con el productor, el nombre de Wish viene de su primera visión que fue crear la *Wish List* o lista de deseos de las personas, perfeccionaron el modelo y hoy

están permitiendo a personas de todo el mundo comprar productos a precios muy bajos. Le pregunté a Fanny qué productos compra en esta plataforma y me respondió, ropa. Que compra diez vestidos y que, de los diez, siete llegan buenos y los usa, los otros los bota, pero a esos precios, aunque bote prendas sigue siendo muy atractivo. ***Los productos habitualmente se tardan entre 25 a 40 días en llegar, pero las personas se acostumbran.***

Este tipo de plataformas, son un beneficio para muchas personas, pero también son una real amenaza para muchos de nuestros microempresarios de la región. En mi trabajo con Microfinancieras, me gusta visitar clientes en terreno y acompañar a los ejecutivos de cuenta a sus visitas. En una visita en Bucaramanga Colombia, pude conversar con una microempresaria que había pedido un microcrédito para comprar cuatro máquinas de coser, las tenía en el comedor de su casa, comedor que transformó en su centro de operaciones, le da trabajo a su hermana y a su madre. Las prendas que cose son en su mayoría pedidos de grandes fábricas textiles de Colombia, que les mandan trabajo a microempresas como esta. Muchas de estas prendas se pueden comprar en **Wish.com** a precios mucho más bajos que el precio de venta de los productos locales.

Es fundamental que apoyemos a estos microempresarios en identificar las mega tendencias, el impacto de estas plataformas los puede dejar rápidamente sin trabajo, **las instituciones financieras y sobretodo las orientadas a microfinanzas, tienen la oportunidad de transformarse en el agente de Transformación Digital de sus propios clientes**, recomendando, informando, educando y ayudando a la comercialización de estos mismos productos en su red. Con la tecnología disponible y utilizando a Startups Latinoameri-

canas, se podría crear un Wish.com de las microfinancieras, plataforma que ayude a estos mismos Microempresarios a vender sus productos por medios digitales.

El impacto ha sido tan grande, que los gigantes del retail de la región, están haciendo fuertes llamados a las autoridades de los países a actuar para protegerlos de la competencia de estas plataformas. Muchas de estas soluciones trabajan sin pagar impuestos en los países donde entregan sus productos, recomiendan a los usuarios dividir los pedidos para que las aduanas locales no les carguen derechos aduaneros y muchas otras “técnicas” que abaratan la transacción para el usuario final. **La innovación no pide permiso, los innovadores no esperan a que los legisladores creen las leyes, ellos innovan, marcan el camino y cuando los quieren regular o encasillar en reglas, la tarea es difícil, porque ya están metidos en el día a día de las personas.** En Chile los conductores de Uber y Cabify son 3 veces más que los taxistas formales, el chileno ya se acostumbró a usar Uber y para muchas personas Uber es la fuente de ingresos principal, por lo cual será muy difícil sacarlos del día a día de las personas.



## No vayas al Supermercado, yo voy por ti

Cornershop es una Startup creada en Silicon Valley, que opera en México y Chile. El servicio de esta plataforma digital es hacer la compra del supermercado por ti. Tiene una App en la que puedes elegir los productos, la dirección y hora del despacho, el medio de pago y listo. En dos horas tienes la compra en tu hogar.



Cornershop no tiene centros de distribución, ni camiones, ni logística compleja. Es un Uber de despachos, el modelo funciona con personas que reciben las solicitudes en su App y van al supermercado seleccionado por el usuario, hacen la compra como cualquier persona, anotando los pedidos que no ha encontrado. Cuando termina de meter los pedidos al carrito, revisa qué faltó y llama al cliente para recomendarle productos alternativos si no estaban los originales o para preguntarle si se le olvidó algo. El usuario final muchas veces no tiene que pagar por el despacho y cuando lo tiene que hacer el valor no supera los 5 dólares.

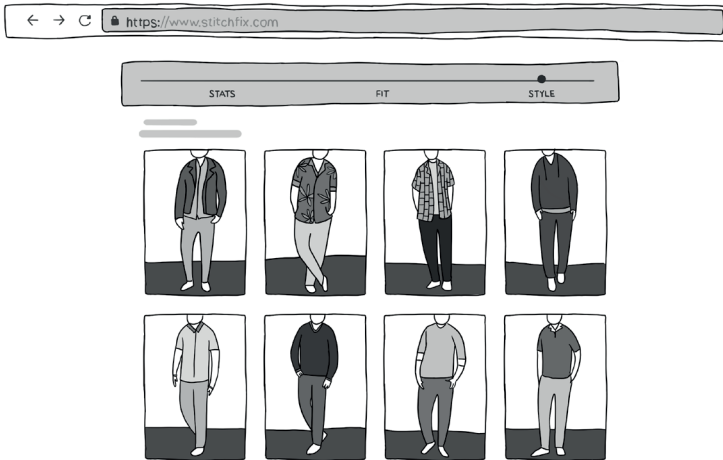


Sí, ya sé que está pensando, su hemisferio izquierdo racional le dice que algo no cuadra, esto no puede ser rentable para la empresa, ¿dónde está la trampa?, ¿cómo pueden hacer esto sin cobrarme? Bueno, la respuesta está en los nuevos modelos de negocios de esta Revolución Digital, estas empresas privadas se financian con rondas de inversión que les permiten perder dinero, pero captar usuarios rápidamente, lo que en términos de Silicon Valley se llama *Traction*. Los usuarios entregan comportamiento, datos, medios de pago. Esta Plaza Digital está aprendiendo rápidamente de los hábitos de consumo y generando un importante valor al conectarse directamente con las personas que compran, dejando al supermercado en segundo plano. Los planes de los creadores y los inversionistas privados son abrir la aplicación en Argentina, Perú, Brasil y Estados Unidos. En los momentos en los que se está imprimiendo este libro, Walmart anunció la compra de esta StartUp por más de 200 millones de dólares, a esta velocidad se mueve esta revolución digital.

## **Cierra los ojos, yo adivino lo que quieres**

Los hábitos de los usuarios, su conexión con la vida digital y las nuevas tecnologías están permitiendo crear nuevas empresas que, muchas veces usando antiguas formas de comercialización, reforzadas con los habilitadores digitales de nuestro siglo, cambian la forma en que las personas compran. Stitch Fix, una Startup norteamericana, ha creado una solución que tiene varios elementos interesantes, primero la forma de darte de alta es mediante una entretenida encuesta de tus hábitos consumo, te pregunta los datos básicos, pero después con imágenes te pide indicar como usas la ropa, si te vistes con la camiseta adentro o fuera del pan-

talón, te pide seleccionar los patrones de camisa preferidos por medio de imágenes, marcar tus colores favoritos desplegados en la pantalla, indicar los logos de marcas que te gustan, el medio de pago y te pide acceso a tus redes sociales. Todo esto lo hace de una manera muy didáctica, sin texto, con muchas imágenes, no te tienes que imaginar los colores, uno selecciona los colores, no te imaginas las marcas, ves los logos de las marcas. Todo esto suena lógico, pero en la mayoría de las soluciones digitales de las empresas tradicionales como los Bancos o compañías de seguro, tenemos que rellenar largos y aburridos formularios.



Luego de que me doy de alta, entra en juego el segundo elemento estructural de este modelo de negocio, el *Machine Learning*. Gracias a todos los datos que el usuario entrega en el formulario de alta, sumado a la información de las redes sociales a las que le da acceso el usuario, usando técnicas de Análisis de datos, clasifica a la persona en un clúster de comportamiento, agrupándolo con usuarios que tienen un perfil similar. Con esto puede determinar el tipo de productos que le van a interesar y una

vez al mes, cada dos meses, cada tres semanas o en forma ocasional, le envía una caja al usuario con cinco prendas y una bolsa de devolución gratuita. Si el usuario no devuelve las prendas en dos semanas, se hace un cargo en el medio de pago indicado, con un porcentaje de descuento por quedarse con las cinco prendas. Si devuelve alguna de las prendas, se cargan el resto sin descuento, pero el algoritmo vuelve a aprender del consumo y reclasifica al usuario en otro clúster. Sí, estoy de acuerdo con usted, esto se parece a las antiguas ventas por catálogo, pero la tecnología ha permitido perfeccionar el modelo y hacerlo mucho más inteligente. Ya no tenemos que ir a comprar, ni siquiera tendríamos que usar una App como Corner-shop que hace las compras por uno, las plataformas como Stitch Fix “adivinan” lo que necesito y me lo mandan, sin que yo lo pida. Esto mismo puede ser aplicado a los consumos de supermercado, para qué necesito los supermercados si mi asistente digital sabe lo que necesito, **¡Oh!, ¿para que necesito un Banco, si pudiera tener un asistente financiero digital que maneje todas mis cuentas de acuerdo a mi clúster de comportamiento?**

Ejemplos como el de esta plataforma también lo podemos utilizar en Latinoamérica. ¿Se imagina conectar a mis amigas microempresarias textiles de Bucaramanga a una plataforma así, con otros microempresarios textiles colombianos que entre todos configuren una oferta de productos que puedan despachar en cajas como las de Stitch Fix? ¿Qué se le ocurre que podemos hacer en su empresa, usando estos nuevos modelos de negocio? Párese de su asiento, vaya por un café, cierre los ojos y comience a soñar en las posibilidades de esta Revolución Digital.

La Revolución Digital es cultural, ya no sabemos qué impulsó qué, hoy todo es una mezcla, lo físico afecta lo digital y lo digital afecta lo físico. **La tecnología cambió la forma en que nos conectamos, estas conexiones, cambiaron la forma en como nos comportamos y estos comportamientos nuevos han permitido a emprendedores crear nuevos modelos de negocio.** Probablemente en un futuro no muy lejano volvamos al trueque, hoy el dinero como lo conocemos no es necesario, se inventó para acelerar las transacciones y evolucionar del trueque, hoy con tecnologías como el *Blockchain*, el *Machine Learning*, el Internet de las Cosas y las plataformas digitales, no será necesario intercambiar dinero, podré intercambiar experiencias o bienes equivalentes, respaldados por cadenas de bloques, inmutables y descentralizados. Estos cambios de comportamiento son una oportunidad que todos podemos aprovechar.

## **Capítulo 2: Los gigantes de la tecnología y el desarrollo de Ecosistemas Digitales**

### **El desarrollo de Ecosistemas Digitales**

Cuando Jeff Bezos tuvo la idea de crear Amazon, lo hizo impulsado por una nueva tecnología, *Internet*, esa tecnología estaba creciendo en forma exponencial y no se quería quedar fuera de esta ola y los negocios que ahí se generaran. Analizó que tipo de servicio podía desarrollar en Internet y llegó a la conclusión que la venta de libros por medios electrónicos podía ser algo factible de desarrollar, porque la logística no le supondría el despacho de grandes paquetes, era fácil de promocionar en el naciente universo de navegantes de Internet. Mark Zuckerberg partió con la visión de conectar a las personas, por medio de una red social exclusiva, en la que las personas entrarán por invitación y pudieran compartir sus actualizaciones, estados de ánimo, situación sentimental, fotografías y algún otro tipo de información.

Luego de esos inicios y sin pensarlo, estas empresas se han transformado en gigantes digitales y sus creadores

en figuras mundiales, multibillonarias y ejemplo para las nuevas generaciones de emprendedores. Pero ¿cómo han podido generar tanto valor en sus empresas?, ¿por qué se han transformado en los gigantes que son hoy?

### EXTRACTING INFORMATION

Data - driven deals, selected

	Target company (Date)	Value of deal, \$bn	Business
facebook	Instagram (2012)	1.0	Photo sharing
	WhatsApp (2014)	22.0	Text / Photo messaging
Alphabet	Waze (2013)	1.2	Mapping and navigation
IBM	The Weather Company (2015)	2.0	Meteorology
	Truven Health Analytics (2016)	2.6	Health care
intel	Mobileye (2017)	15.3	Self - driving cars
Microsoft	SwiftKey (2016)	0.25	Keyboard / artificial intelligence
	LinkedIn (2016)	26.2	Business networking
ORACLE	BlueKai (2014)	0.4	Cloud data platform
	Datalogix (2014)	1.0	Marketing

Source: Company reports, estimates  
Economist.com

Cuando Facebook compra WhatsApp, cuando Google compra a Waze, Microsoft compra LinkedIn o IBM compra The Weather Company, ¿qué está comprando? ¿usuarios? ¿personas? ¿Computadoras?, sí y no. Todas esas conexiones, toda esa interacción de las personas, todas esas actividades, todas esas plataformas, computadoras y personas, en el fondo facilitan la generación de datos. **El concepto de *Customer Centric* o de poner al usuario en el centro de nuestros servicios, ha derivado en el concepto más importante para las empresas, el *Data Centric*.** Las personas en el fondo, somos datos, somos información, como cuando Neo en la escena final de la película *Matrix*, logra detener las balas y derrotar a sus enemigos, descomponiendo todo su universo y transformándolo en datos, datos que una vez que los entendió, los pudo usar a su favor. ¿Para qué IBM va a necesitar el “canal de tiempo”? repetía

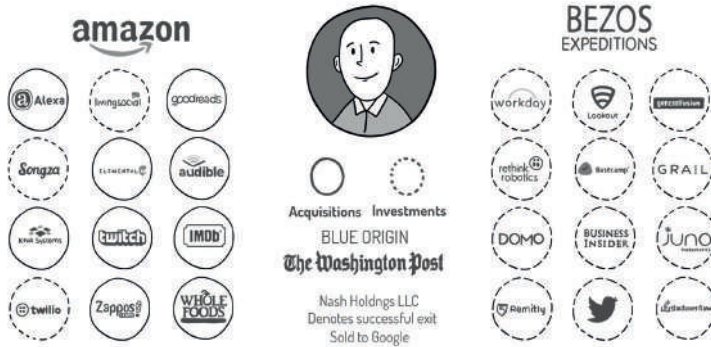
una y otra vez mi hemisferio izquierdo, no tenía sentido de negocios, hasta que un amigo de IBM en el *Interconnect* de Las Vegas a inicios del 2016 me dijo, por los datos, porque Watson, nuestro súper cerebro de Inteligencia Artificial, puede con esos datos comenzar a hacer predicciones y vender esas predicciones a las compañías de seguros, empresas agrícolas, proveedores de químicos para la industria agrícola, etc. ¿Le queda claro? ¿Lo puede ver? Lo que buscan los actores de la nueva economía digital, es el petróleo del siglo XXI, los datos.

## El petróleo del Futuro



Estas empresas, que comenzaron con simples visiones en el universo de Internet, incorporando nuevos componentes, comprando empresas y desarrollando otras, han creado Ecosistemas Digitales y casi sin darnos cuenta, saltamos de un componente a otro de sus mundos regalando una valiosa huella digital, con nuestro comportamiento. Ya no tienen que esperar millones de años para que los dinosaurios se conviertan en petróleo, hoy el petróleo lo generamos en cada una de nuestras acciones.

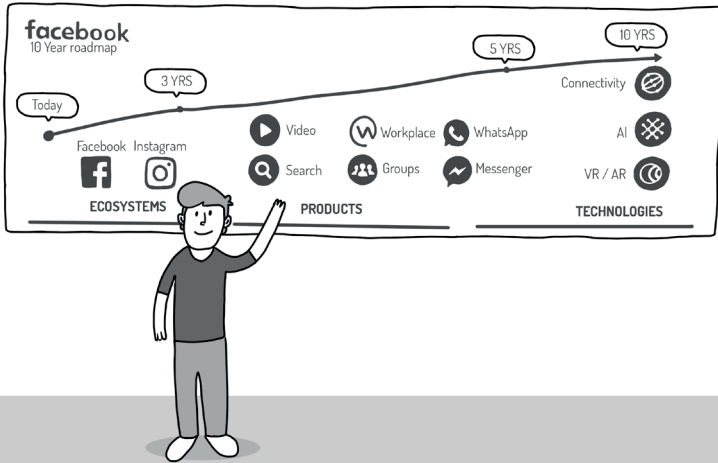
# The **Bezos** Empire



Amazon, ya no es la empresa con escritorios creados con puertas y con los equipos de trabajo ordenando libros en el suelo de las oficinas para ordenar los pedidos de los clientes. Hoy es un complejo Ecosistema Digital que está compuesto por una variada gama de componentes, que van desde la inteligencia artificial, supermercados físicos, herramientas digitales, venta de todo tipo de productos por Internet, una empresa de cohetes espaciales y el Washington Post.

Facebook no es sólo Facebook, hoy tiene a Instagram, WhatsApp, Oculus, Facebook Messenger, entre otros. La información que estos Ecosistemas Digitales van captando de los usuarios, es cada vez mayor. Desde simples “me gusta”, hasta transacciones financieras de compra realizadas por dispositivos móviles o por instrucciones de voz, como las realizadas por Alexa.





Mark Zuckerberg este año, en la conferencia *F8* de Silicon Valley, mostró cómo está incorporando las nuevas capacidades de realidad aumentada, realidad virtual y nuevas tecnologías a su Ecosistema. Como se integra Facebook con WhatsApp y a su vez con Instagram. Facebook ya no es la red social favorita de los jóvenes. Lo que puede sonar como una mala noticia para el Ecosistema de Mark, en realidad no lo es, porque ahora la red favorita de los jóvenes es Instagram, aplicación que también es de su Ecosistema Digital.

Amazon.Bank?

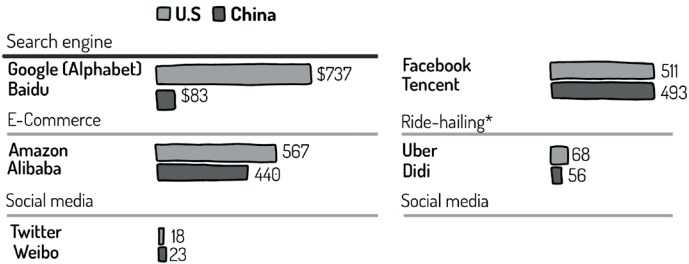


Las noticias para la industria financiera tradicional no son tan buenas. Con toda la información financiera y de preferencias de consumo que tiene Amazon, está trabajando para crear servicios financieros en México e India. Que Amazon se transforme en Banco o cree un Banco dentro de su Ecosistema es muy posible. Cuando esto ocurra, ¿Dónde le gustaría tener su cuenta bancaria? ¿En un Banco que lo atiende como hoy atienden los bancos, con varios procesos que causan fricción? ¿O en esta Plaza Digital que me atiende 24x7 y con facilidades para poder operar en todo el mundo, incluso cambiando las transacciones financieras, por transacciones de productos y servicios? Si no ponemos atención a esta nueva configuración de Ecosistemas Digitales, no sólo la industria financiera se verá amenazada, esta revolución impactará a todas las industrias.

## **El despertar digital de China. Copiar, adaptar, hacerse fuerte y atacar**

Uno de mis superhéroes favoritos de la innovación es Jack Ma, el fundador de Alibaba. En varias de sus entrevistas, hace referencia a las técnicas del *Tai Chi*, para el manejo de sus empresas, la flexibilidad, si te atacan por arriba, te agachas y atacas por abajo, si te empujan, usas la fuerza de tu oponente y no ofreces resistencia. Toda esta sabiduría, más un mercado interno de más de mil millones de habitantes, sumados a las barreras que el gobierno chino ha puesto a la entrada de los gigantes digitales como Facebook y Google, crearon un terreno fértil para la creación de empresas digitales que son el clon de las occidentales.

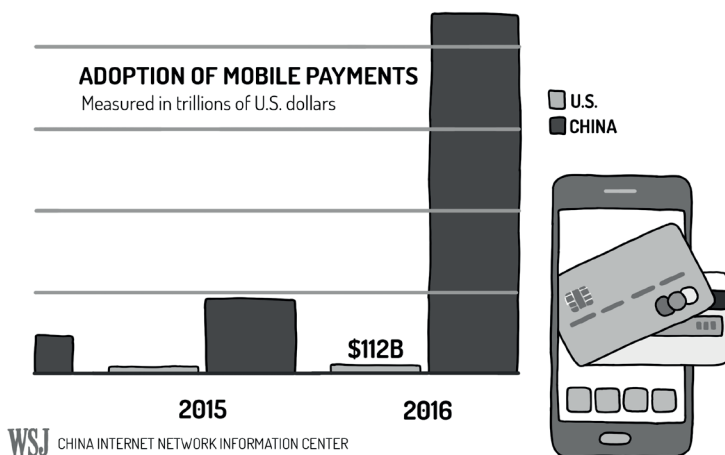
**Market cap in billions of dollars**



Note: As of Dec. 27, 2017 \*Private market valuations  
 Sources: WSJ Market Data Group; CB Insights (ride-hailing valuations)

Muchas de ellas están acercándose rápidamente a la valoración accionaria de sus pares occidentales. Amazon tiene a su clon en Alibaba, Facebook tiene a su par en Tencent y Uber en Didi. Didi que es el Uber chino, ya está incursionando en Latinoamérica, se compró a 99Taxi en Brasil, la principal competencia de Uber en dicho país y comenzó a operar en México.

Según el *China Internet Network Information Center*, los pagos digitales en China el 2016 llegaron a 9 trillones de dólares, que comparados con los 112 billones de dólares en el mercado norteamericano demuestran la fuerte adopción en China de las plataformas digitales.



El fuerte crecimiento se produjo entre 2015 y 2016, donde los pagos móviles pasaron de 2 trillones de dólares en 2015 a 9 trillones de dólares en 2016. Los responsables de este explosivo crecimiento no son los bancos son sus App Digitales, ni su Banca Móvil. Más del 90% de los pagos móviles en China, se realizan en WeChat y Alipay, los dos Mega Ecosistemas Digitales que gobiernan las operaciones de los usuarios chinos.

WeChat ha superado los mil millones de usuarios, lo que lo transforma en una de las Plazas Digitales más importantes del mundo. WeChat es una creación de la empresa Tencent, especialista en juegos móviles, que centra su modelo de ingresos en los pagos por suscripción. A Tencent se le conoce como el Facebook chino y se acerca a su competidor occidental en valoración accionaria. La diferencia entre ambos es que la principal fuente de ingresos de Tencent viene de pagos por suscripción y recién en 2015 muestra una contribución aceptable en la torta de ingresos por concepto de publicidad. En cambio, Facebook obtiene más del 90% de sus ingresos por el negocio de la

publicidad. Esta diferencia le da a Tencent una ventaja importante para las proyecciones futuras de crecimiento.

## The WeChat Ecosystem at a Glance



Contacts



Chats



Discover



Me

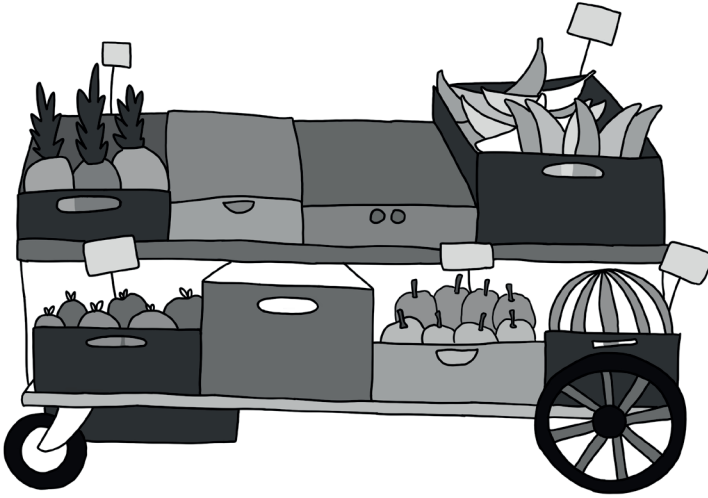
Atenta a las tendencias y a las nuevas tecnologías, Tencent identificó que WhatsApp estaba creciendo enormemente en el mundo. Ellos tenían un servicio de mensajería basado en SMS, que se llama QQ, con el cual eran líderes en China y decidieron responder a la potencial amenaza de WhatsApp. Para esto hicieron una *Hackathon* interna, donde pusieron a competir equipos, para desarrollar una plataforma inspirada en WhatsApp. El equipo ganador, siguió reforzando el Ecosistema y hoy WeChat, que inicialmente se creó para chatear, ha generado una serie de servicios entre los que se cuentan la comunicación, los grupos, una *Wallet* que permite hacer pagos, donaciones y compras, una aplicación para buscar amigos, entre otros. Muchas de las funcionalidades son propias de la empresa, pero también ha desarrollado las capacidades para integrarse con soluciones de terceros, como poder pedir y pagar el transporte de la Startup Didi, que es la competencia de Uber.



Este Ecosistema Digital, es uno de los responsables de que los chinos estén conectados varias horas del día en sus celulares escaneando códigos QR para consultar precios, agitando sus celulares para encontrar amigos o realizando pagos digitales mediante la *Wallet* digital. El día a día de las personas, se hace en estas Plazas Digitales, día a día que genera una cantidad importante de información para analizar y generar nuevos negocios para el Ecosistema.

Una funcionalidad muy popular, es la de realizar pagos, los comerciantes de cualquier nivel sólo deben imprimir o mostrar el código QR de su producto, para que un cliente con su celular lo lea y realice una transferencia en línea desde su *Wallet* de WeChat a la *Wallet* de cobro. Esta es clave del éxito de los pagos digitales en China, la simplicidad para las personas, no sólo para el que paga, sino que también para el que cobra. Inicialmente el gobierno chino, no normó este tipo de pagos y tampoco lo cargó con impuestos, los usuarios se acostumbraron a cobrar y a pagar así, palpando los beneficios de no recibir dinero efectivo. Hoy en muchos lugares de China no se acepta efectivo,

no por una ley, sino porque las personas se sienten más cómodas con los pagos digitales.



En Latinoamérica tenemos muchas soluciones de pagos digitales, pero el principal problema es que sólo se piensa en una de las partes del modelo, el pagador. Los pagadores tienen las soluciones móviles, pero no tienen donde pagar o no ven un beneficio para pagar digital, por lo tanto, tienen que transformar ese dinero digital en físico para hacer su día a día. Por otro lado, los comercios, pequeños negocios o cobradores individuales no tienen ningún incentivo para cobrar digitalmente, muchas veces es un perjuicio porque esas transacciones quedan registradas como ventas por las que tienen que pagar impuestos, que con el dinero físico pueden evitar. No vaya a pensar que estoy haciendo un llamado a la evasión de impuestos, lo que destaco es que para que estos sistemas se impongan en nuestra región, debemos desarrollar incentivos para su uso, hoy los incentivos no son percibidos por los actores del Ecosistema.

## Mercado Libre, el Ecosistema Digital de Latinoamérica

En nuestro continente, un actor que está siguiendo los pasos de los Ecosistemas Digitales de Estados Unidos y China, es Mercado Libre. Esta empresa que es una de las grandes éxitos digitales de la región y uno de los emblemas del ecosistema de emprendimiento en Argentina, el año pasado lanzó Mercado Crédito, una plataforma que financia a los clientes comercio de Mercado Libre. El lanzamiento de esta unidad de negocios provocó un gran revuelo en el mercado financiero de Argentina. Los bancos, dominadores del negocio de captación y colocación, hicieron un llamado de atención al Banco Central de Argentina, por lo que ellos consideran es un servicio que está fuera de las reglas de la ley de Bancos. El negocio de captación y colocación, por ley, sólo puede ser realizado por instituciones financieras reguladas. Mercado Crédito, no está regulado y no es una institución financiera. La defensa de Mercado Crédito es que no están captando dinero y que los créditos los financian con sus propios fondos y riesgo. El vicepresidente del Banco Central de la época, zanjó el tema diciendo que era su intención regular a las Fintech y que, si esto beneficiaba a las empresas, iba a dejar que continuaran.



**mercado**  
**crédito**



Independiente de la discusión técnica y legal del tema, lo importante es poner atención al hecho de que estos Ecosistemas Digitales, ya no están pidiendo permiso para entrar a otros negocios que en el siglo XX eran impensados. Almacenan datos, analizan la información, crean modelos, investigan, hacen pruebas y se lanzan. No tienen mucho que perder, han incorporado a sus modelos de riesgo información que la industria financiera tradicional se ha tardado mucho en incorporar y que muchas veces, por orden del hemisferio izquierdo, se niegan a utilizar, dejando a clientes lisa y llanamente fuera del sistema formal.

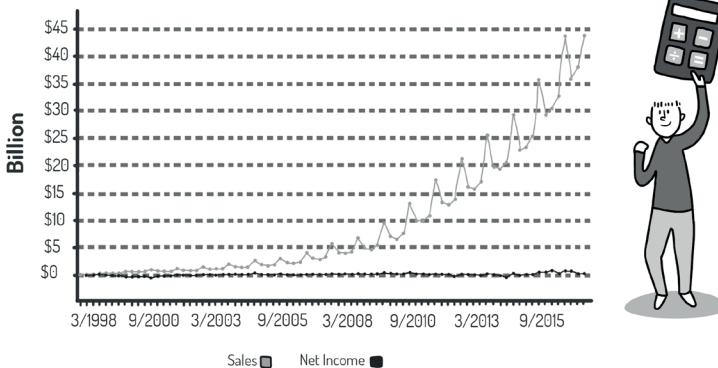
La amenaza no es lejana y no es futuro, estos gigantes digitales tienen el petróleo del siglo XXI, tienen una mentalidad diferente para arriesgarse, tiene importantes cantidades de dinero en caja para probar y lo que es fundamental, son relevantes para el día a día de las personas. Su empresa no es inmortal, tal vez sienta que esté a salvo porque no es una institución que vende servicios o productos por medios digitales, pero mire bien, mire en todas direcciones, no sólo adelante y atrás. Hoy las amenazas a la revolución de los modelos de negocios vienen de los actores menos pensados. Pero no sólo amenazas tenemos que mirar, también tenemos oportunidad de aprender de las experiencias de estos gigantes. Sus modelos disruptivos son nuevos y no nacieron grandes. Muchas veces copiaron modelos de otras partes, los adaptaron a su realidad y desde ese punto crecieron. Usted puede usar esa misma técnica, tener una idea, crear, aprender, pivotear y seguir aprendiendo. La tecnología está disponible, solo basta que mire desde otro punto de vista y aproveche su posición actual.

## Capítulo 3: La rentabilidad, el cambio en los modelos de negocio

### Amazon, el gigante de las ventas, el enano del Net Income

Los estados financieros de Amazon son muy particulares. Desde su creación, Jeff Bezos ha estado más preocupado de la innovación que de la rentabilidad. Día a día va experimentando, reforzando plataformas, entrando en nuevos negocios, generando nuevas conexiones y poniendo en práctica sus ideas. En varias ocasiones la presión de los accionistas por mayor rentabilidad ha estresado el modelo de Bezos y creado un grado importante de fricción en la administración.

Amazon quarterly revenue versus net income

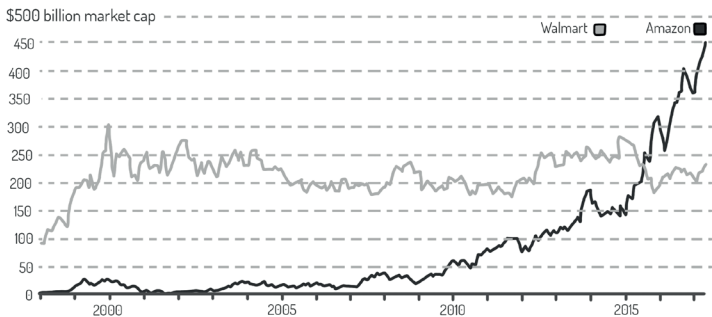


recode

Source: Source: FactSet/ Net sales includes \$1.3 billion from Whole Foods Market, which Amazon acquired on August 28, 2017.

El gráfico de ventas versus *Net Income* de Amazon, muestra precisamente esa visión de innovación. Mientras las ventas crecen en forma importante, el Net Income se mantiene muy cerca de cero, ¿Cómo se explica esto? ¿Cómo los accionistas respaldan este comportamiento? ¿Por qué Amazon sigue creciendo en capitalización bursátil? La respuesta estas interrogantes está en el petróleo del siglo XXI. Cada venta de Amazon es más información para sus “tanques petroleros”, muchas veces realiza ventas por bajo el costo, sólo para conocer el comportamiento de compra de los usuarios o para controlar un mercado. Es famosa la anécdota de una navidad en que Jeff Bezos mandó a varios de sus ejecutivos los días previos a noche buena, a comprar juguetes en varias tiendas de Toysrus para asegurar de tener stock de los juguetes más populares. Gran parte de las compras se quedaron en las bodegas y se perdieron, pero muchos clientes que fueron a Toysrus por sus juguetes no los encontraron y sí los encontraron en Amazon. Las pérdidas no fueron la preocupación de Jeff Bezos en esa navidad. Esta estrategia ha permitido que Amazon se demore cerca de 15 años en igualar la capitalización bursátil de Wal-Mart, su archienemigo, pero una vez que lo alcanzó se ha demorado solo dos años, en ser 2,5 veces más grande.

### Amazon became more valuable than Walmart in 2015

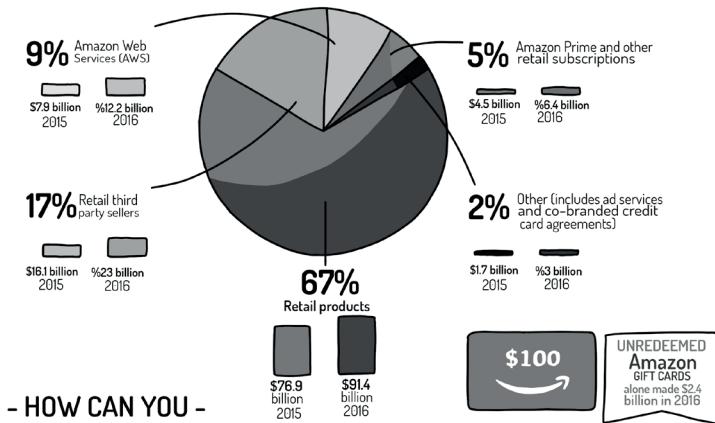


Source: FactSet

recode

Los accionistas siguen apostando a que el gigante del E-commerce, dominará el 50% del comercio electrónico mundial, el año 2021. Queda poco tiempo y Amazon crece a toda velocidad. Su modelo de innovación y exploración de mercados tiene una mente distinta a la mente con las que nos acostumbramos a hacer negocios en el siglo XX. Gran parte de sus ingresos los utiliza en “quemar” dinero en pruebas. Ok, no me regañe, sé que está pensando, usted no puede “quemar” plata, como una vez me dijo el Gerente General de un Banco en Argentina, si yo muestro Net Income cerca de cero me baja la calificación y me encarecen el fondeo. Estoy de acuerdo, no somos Jeff Bezos, pero sí podemos combinar y aprender de su estrategia.

### Net sales by revenue stream



Analizando la contribución de cada unidad de negocio en las ventas de Amazon, podemos concluir puntos muy interesantes. Primero, su fuente de ingresos más importante, la venta de productos de retail, representó un 67% de los ingresos el año 2016. Toda esta venta, se realiza con plataformas de avanzada tecnología, servidores, software, bases de datos y recursos que durante todos los años de la

operación de Amazon le han permitido aprender de cómo se desarrollan los servicios en universo de Internet. Estas capacidades son activos que comenzó a rentabilizar por medio de otras unidades de negocios, por ejemplo, las empresas que utilizan la plataforma de *E-Commerce* de Amazon para vender con su marca digital, esta unidad fue responsable del 17% de las ventas.

Otra unidad interesante es *AWS* o *Amazon Web Services*, líder de los servicios de *Cloud Computing* en el mundo. Esta unidad fue responsable del 9% de las ventas. Lo que tienen en común estas dos unidades, es que utilizan principalmente los activos que Amazon ya tiene, gracias al negocio del *retail*, es lo que los financieros denominan costos hundidos.

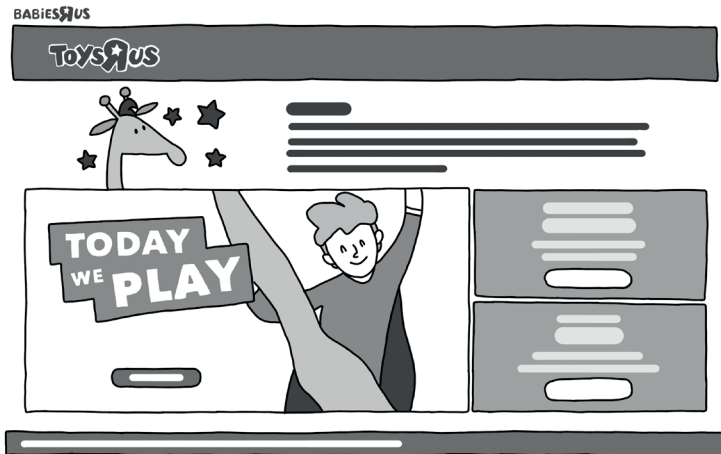
Todas las capacidades que desarrolló para su negocio base, hoy la pone a disposición de terceros sin necesidad de tener que hacer grandes inversiones. Esto es algo que podemos hacer en nuestras empresas, no es necesario “quemar” plata como me decía mi amigo gerente de Argentina, pero sí podemos buscar esos “espacios vacíos” para ver como los podemos aprovechar. Probablemente nos equivoquemos en algunas pruebas, pero también existe la posibilidad de le apuntemos y tengamos algunos éxitos. Recuerde que la buena noticia de probar es que tenga éxito o fracase, ganará aprendizaje.

## Uber, transportar al mundo

Hace unos meses, el nuevo CEO de Uber comentando los resultados a la prensa, le respondió a un periodista que le preguntó por las continuas pérdidas de la empresa, que su foco no era la rentabilidad, su foco es la innovación.

*Uber es una empresa de innovación y nuestro objetivo es hacer que las personas no compren automóviles, transportarlos donde quieran y por diversos medios. Si analizamos esta respuesta es una amenaza para varias industrias, no solamente para industria automotriz directamente. De lograr su objetivo, este tipo de servicio hará caer los créditos automotrices, los seguros, el negocio de repuestos y los talleres de mantenimiento y las grandes áreas de estacionamientos, entre otras. Toda la inversión en autos autónomos podrá incluso transportar personas en horarios nocturnos que permitan a los pasajeros dormir mientras van en los autos, lo que afectará a la industria hotelera. Los 4.500 millones de dólares de pérdida del año 2017 no parecen ser un dato relevante para detener el avance de este unicornio.*

Tal vez parezca apocalíptico y muy futurista, pero ¿se habría imaginado hace cinco años, que Toysrus, la tienda de juguetes más famosa de Estados Unidos iba a desaparecer? o ¿Que Amazon iba a ser más valioso que Wal-Mart?



Las cosas están pasando muy rápido y las que hoy vemos como pequeñas empresas, se mueven rápido y pronto se convertirán en dominadores de nuevos mercados o destruirán los mercados en los que hoy disfrutamos de nuestros negocios.

Este año Volkswagen, una de las empresas automotrices más importantes del mundo, firmó una alianza con Didi, el Uber Chino. El objetivo de la alianza es compartir la información del comportamiento de los pasajeros de Didi, las rutas y los tipos de transporte entre otros datos, para que la automotriz alemana pueda diseñar autos más acordes a esa realidad. ¿Para qué necesito automóviles con potencia y velocidades de más de 200 kilómetros por hora, si los datos dicen que los coches de Didi nunca sobrepasan los 100 kilómetros por hora? ¿Para qué necesito coches con 5 asientos, si en el 70% de los viajes el pasajero es 1 persona? Toda esta información se traducirá en automóviles y servicios conectados con los comportamientos reales de las personas, evitando cada vez más los Espacios Vacíos.

El poder está pasando rápidamente a las empresas que capturan los datos, en la alianza anterior no se distingue si la empresa pequeña es Didi o Volkswagen. Los modelos de negocio, la forma de financiar a las Startups y las variables que determinan la continuidad de un negocio en la revolución digital, ya no son las que acostumbramos a usar en los negocios tradicionales. Es fundamental entender las fuerzas que hoy mueven el mercado, porque estos chicos “locos” de Silicon Valley, China o Seattle, están destruyendo mercados completos y pasando la riqueza de las empresas tradicionales a los Ecosistemas Digitales.

# Capítulo 4: El mercado financiero

## La respuesta del mercado financiero a la Revolución Digital

La industria financiera es blanco natural de esta avalancha de disrupción digital, una infinidad de Startups está creando servicios financieros innovadores, sin ser bancos y sin estar normadas por los reguladores. A este tipo de empresas, se les denomina *Fintechs*, las que se especializan en áreas determinadas de servicios de la industria financiera. De esta forma podemos ver empresas enfocadas en pagos digitales como PayPal, pionera en el universo Fintech, otras que se especializan en el *Crowdfunding* como la chilena Redcapital o empresas de Criptomonedas como Cryptomarket que permite realizar transferencias internacionales usando Ethereum. La banca no se ha quedado de brazos cruzados y está creando sus propios ecosistemas digitales, para responder a estas amenazas.

### MAPA FINTECH TÍPICO





## El Ecosistema de Pagos Digitales de Dinamarca, una App para gobernarlos a todos

En mi búsqueda de respuestas de la industria financiera a estos ataques de disrupción, tuve la oportunidad de seguir de cerca el caso de MobilePay, una solución de pagos móviles desarrollada por el Danske Bank, el banco más grande de Dinamarca. Mi amiga Claudia Holtemann, que vive hace más de 10 años en Dinamarca me actualizó de los avances, respecto a lo que revisamos en mi primer libro.

Lo primero que me sorprendió, es que la solución sigue creciendo en adopción por parte de las personas del país nórdico, llegando a tener más de 3,7 millones de usuarios, lo que es más de la mitad de la población del país. Una encuesta arrojó que el 72% de los clientes bancarios en Dinamarca usan MobilePay, en contraste con el 60% de los que usan la App de Banca Móvil de su banco. Logró vencer por paliza a las soluciones de los otros bancos y sobre todo a la de su competidor más cercano, Nordea Bank.

Una de las claves del éxito de la estrategia, es que para usar la App no es necesario ser cliente del Danske Bank, si leyó bien, MobilePay adoptó la estrategia de las redes sociales, todos la pueden usar. En general en las soluciones financieras, debo ser cliente de la institución para poder entrar, en este caso no, cualquier usuario puede bajarla y si no tiene productos financieros de Danske Bank, puede registrarse con los datos de tarjetas de los otros bancos y realizar transacciones conectándose a Nets, que es el procesador de tarjetas del país.



¿Qué obtiene Danske Bank con esta estrategia?, datos, datos de comportamiento, tipos de pagos, información de preferencias y manejo de los usuarios. Este camino le ha permitido al Banco apoderarse del mercado y dictar la línea para la creación de un Ecosistema Financiero Digital Danés, que ha integrado al resto de los Bancos como aliados y que permita a los bancos responder a la amenaza de los ecosistemas no bancarios. Interesante ¿no le parece?, los Bancos creando un frente común para defenderse de los Ecosistemas Digitales no bancarios, porque no quieren vivir el “*efecto Nokia*”, empresa que pasó de ser un dominador del mercado a un actor irrelevante, por no entender las amenazas que empresas como Apple o Google en el mercado de la telefonía móvil. El Sistema Bancario Danés entendió que la competencia no viene de los otros bancos o de los servicios bancarios tradicionales, la amenaza viene de los gigantes digitales como Amazon, Apple, Facebook y Google entre otros.

La introducción de los pagos móviles ha afectado en lo general al mercado de pagos de la siguiente forma:

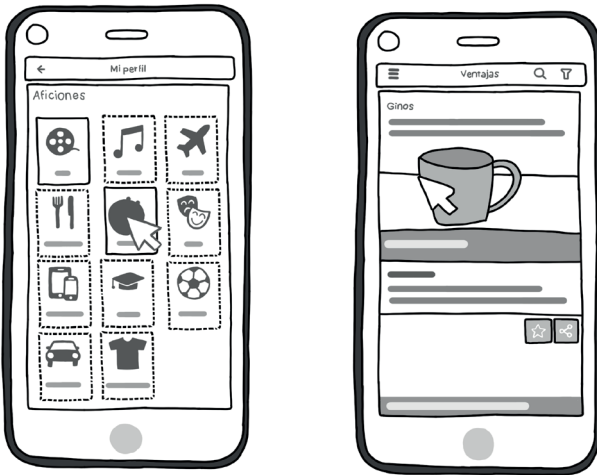
- Sustitución de las transacciones de persona a persona en efectivo y transferencias bancarias
- Captación de comercios pequeños, tradicionalmente fuera de la red de transacciones con tarjetas
- Creación de un ecosistema propio de pagos móviles, separado de la red de adquirencia tradicional

Los pagos móviles en comercios físicos representaban en 2017 sólo el 4% de las transacciones. Sin embargo, un cambio en la plataforma de procesamiento ha permitido una fuerte reducción en el precio de transacción, lo que seguramente va a cambiar este escenario.

El grupo etario que más utiliza los pagos móviles es el segmento 18-59 años, donde el 80% usaba MobilePay a fines de 2017.

## **El Social Banking de la Caixa en España, una App entretenida**

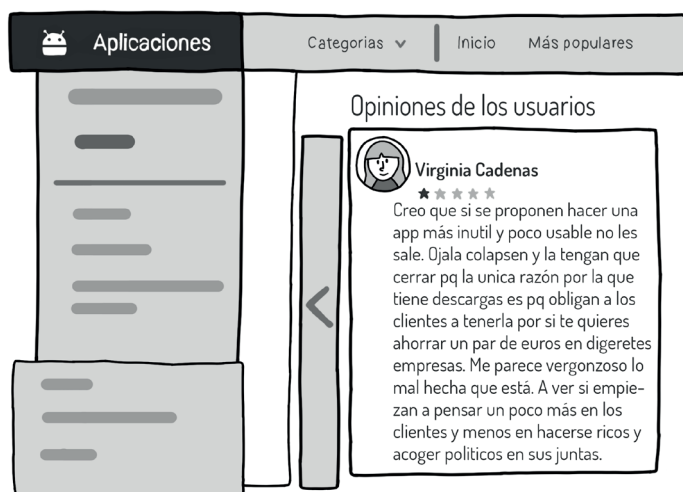
Otro ejemplo europeo de respuesta a los Ecosistemas Digitales es la Plataforma Family Now del Banco español Caixa Bank. Esta App ha integrado en una sola solución, una serie de beneficios, descuentos y aplicaciones para los clientes del Banco. Un aspecto destacado, es que la forma de darse de alta el usuario es similar a los ejemplos que vimos de soluciones digitales no bancarias, donde la persona debe contestar una serie de preguntas entretenidas con gráficos y tipos de comportamiento.



Una vez que el usuario se ha perfilado, puede comenzar a consumir experiencias, donde el protagonista no es el servicio financiero. Esto es interesante porque rompe el esquema tradicional bancario al que estamos acostumbrados en las Apps de la industria financiera. Esta estrategia es paralela al desarrollo de las soluciones digitales del Banco, las que siguen evolucionando. Con esto La Caixa Bank está creando su propio Ecosistema Digital para las personas, aprovechando sus conexiones con comercios, empresas y servicios de entretenimiento, además de los servicios financieros tradicionales. Incorporando inteligencia artificial a los servicios, puede predecir el comportamiento de consumo de los usuarios y el pago de servicios, para facilitar las operaciones diarias de la gente.

A pesar de ser un esfuerzo interesante, algunos usuarios no fueron tan amables en sus comentarios en el Google Store. Una usuaria indica por ejemplo “*Creo que si se proponen hacer una App más inútil y poco usable no les sale, ojalá colapsen...*”. Conuerdo en que siempre hay detractores y trolls de las redes sociales que critican todo,

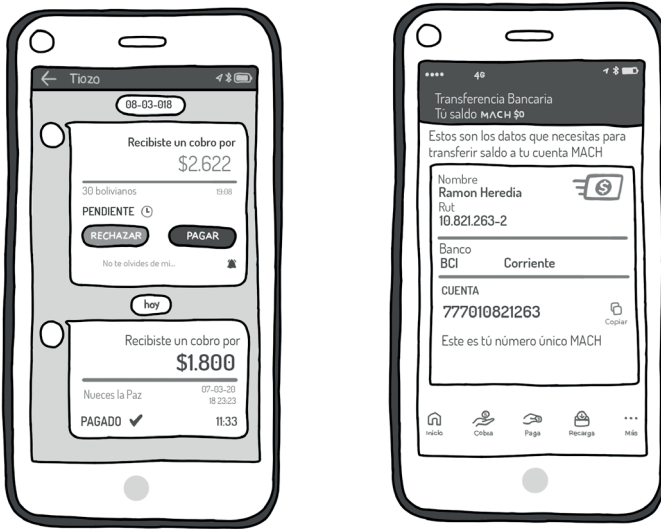
pero es importante tener en cuenta que cuando los bancos entran al universo de los Ecosistemas Digitales, la comparación no será con las otras App bancarias o de servicios financieros, los gigantes a vencer son las empresas que nacieron digitales y que hoy dominan el corazón y el día a día de las personas. Instagram o Facebook están metidas en el ADN Digital de la gente, por lo que el desafío es tremendo, pero decía Lao-Tsé, *“Todo viaje, por largo que sea, siempre empieza por el primer paso”*.



## MACH del Banco Bci, un Ecosistema de Pagos digitales y algo más

Mach es una iniciativa del Banco BCI de Chile. Partió en 2017 en BCI Lab, el área de innovación del Banco, que desafió a un grupo de trabajadores del área, a crear un producto masivo y que solucione un problema financiero en el móvil. Se fueron cuatro meses a la calle para entender la relación de que tenía la gente con el dinero.

La aplicación se descarga y se crea una cuenta Mach en dos minutos. Se piden algunos datos personales y el RUT antes de configurar un Pin de seguridad que se ocupa en todas las operaciones. La cuenta de Mach, que tiene un número relacionado con el RUT, se carga con una transferencia desde cualquier cuenta de banco, no es sólo para los clientes del BCI. Con fondos en la cuenta, se pueden hacer transacciones con todos los contactos del celular que tienen Mach y también se pueden transferir esos fondos a cuentas de otros bancos. Se reciben los fondos o se paga en una especie de chat, tal como WhatsApp, pero en vez de enviar mensajes, se manda dinero y cada vez que se realiza una transferencia se pide el pin de seguridad.



La masividad es el negocio de esta plataforma, lograr que más usuarios se conecten a Mach y lograr el ansiado *traction* tan importante en la estrategia de redes sociales. Ese es el atractivo para que los comercios se tientes con tener la aplicación. Una vez que entre a funcionar la nueva nor-

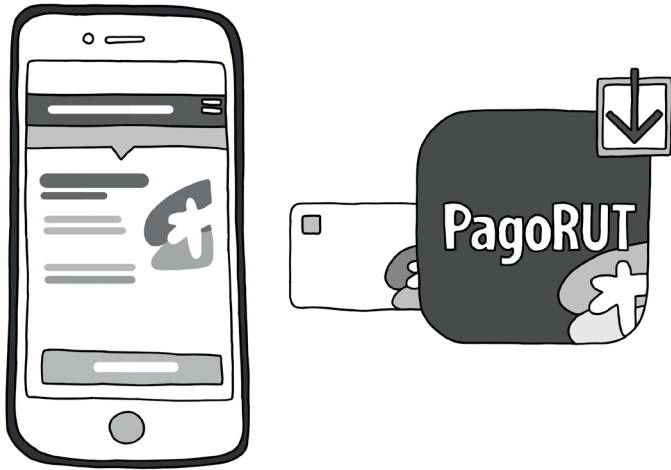
mativa de prepago, se espera que, a principio del próximo año, Mach se va a convertir en un instrumento para transar en el comercio o servicio asociado a la aplicación. En esta etapa también se podrá cargar o depositar dinero efectivo en algunos puntos físicos.

Mach es una StartUp corporativa del Banco BCI y los fondos están bajo el paraguas del Banco. Están regulados por la Superintendencia de Bancos y cumplen con la regulación de emisores de prepago del Banco Central. Tienen las mismas restricciones de un banco, pero con una interfaz de Social Payment.

Es una interesante iniciativa de un Banco de crear un Ecosistema Digital paralelo, utilizando sus activos digitales y conectándolos con otro tipo de usuarios con una interfaz diferente y cercana.

## **PagoRut, una app para la inclusión financiera**

BancoEstado de Chile es un banco propiedad del Estado, que le otorga un mandato diferente al de muchos otros proveedores en la región. Como tal, el BancoEstado de Chile tiene un objetivo explícito de fomentar la inclusión financiera, reflejado en la declaración de la misión de los bancos. En 2012, el banco comenzó un programa de diez años, “Innovación para la inclusión financiera”, para respaldar esto. Además de atraer a las personas a los servicios financieros, había una meta adicional de que las personas también deberían beneficiarse de los pagos electrónicos.



La primera fase del proyecto fue “CuentaRUT”. Cuenta se traduce como cuenta, mientras que RUT significa “Rol Único Tributario”. Este es un número de identificación fiscal emitido para todas las personas y empresas, similar a un número de seguro social en otros países. Se requiere un RUT para hacer casi cualquier cosa en Chile, desde abrir una cuenta bancaria hasta obtener una línea de teléfono / internet. Incluso se usa para recolectar puntos de lealtad en la mayoría de las tiendas. La CuentaRUT era efectivamente una cuenta bancaria básica, basada en una tarjeta de débito prepaga. Tal fue el éxito de CuentaRUT que para 2015 se habían abierto 10 millones de cuentas, lo que equivale al 58% de la población adulta que tiene una cuenta (Chile tiene una población de 17 millones), con al menos un producto financiero.

Si bien la CuentaRUT cumplió claramente con el objetivo de la inclusión financiera, no cumplió totalmente con el objetivo de los pagos electrónicos. En particular, BancoEstado de Chile deseaba que los titulares de cuentas de CuentaRUT no tuvieran dinero en efectivo. Si bien



el pago con tarjeta funciona bien en muchas situaciones, no funciona en absoluto, especialmente en las pequeñas empresas, o puede dar fácilmente dinero a amigos y familiares. Como resultado, la mayoría de los titulares de cuentas retiraron efectivo. Utilizaron cajeros automáticos o la red de CajaVecina, una gran red de 22,000 tiendas de convivencia y puntos de acceso. Para el banco, esto es costoso, y para el cliente, inconveniente.

La penetración de teléfonos móviles en Chile es muy alta, con una tasa de penetración del 120% superada hace más de cinco años. Esto hizo que los teléfonos móviles fueran la opción más obvia para realizar pagos sin efectivo. BancoEstado de Chile decidió una estrategia para crear una aplicación móvil, llamada PagoRUT, con el objetivo de facilitar y hacer más atractivos los pagos entre las personas.

Si bien puede parecer obvio usar pagos móviles, la solución PagoRUT fue en realidad la primera aplicación móvil del BancoEstado de Chile. Antes de implementar el proyecto PagoRUT, los clientes podían pagar con los métodos de pago tradicionales, efectivo y RedCompra (la red de tarjetas local), pero no había un servicio 100% digital.

En este punto BancoEstado de Chile, identificó el gran activo digital de la CuentaRUT y eligió una solución provista por VeriTran, para movilizar esas transacciones en el celular. La tecnología consiste en una plataforma de *middleware* que permite a BancoEstado de Chile, sin mayores intervenciones en las transacciones existentes, desplegar una solución móvil, con el “*Look & Feel*” de la marca comercial y la experiencia del usuario en la misma plataforma, compartiendo la misma funcionalidad

back-end. Esto le permitió conectar esos activos digitales que ya tenía, con el Ecosistema Digital de las personas.<sup>o</sup> La aplicación puede realizar transacciones de pago entre personas, con token incorporado, notificaciones push y georreferenciación.



## Resultados

- Desde su lanzamiento en septiembre de 2016 la aplicación de PagoRUT logró 1.7 millones de clientes activos.
- La aplicación ha permitido aumentar en un 60% las transacciones administrativas mientras que las transacciones financieras han crecido un 137%.
- La aplicación tiene un índice de satisfacción del 69% mientras que en particular para PagoRUT cerca de un 80% de los clientes es considerado un promotor de la aplicación, llegando a índices de recomendaciones netos (NPS) en torno al 76%

Aquí hay muchas lecciones para la industria financiera, pero quizás la clave es un beneficio que no se había planeado originalmente: el *marketing viral*. La aplicación fue la primera verdadera aplicación de banca móvil que el banco lanzó, por lo que se tuvo mucho cuidado al planificarla. Esto resultó en que los mismos usuarios promocionaran la aplicación. Como banco estatal, hay pocos presupuestos de marketing, por lo que la aplicación se lanzó prácticamente sin publicidad. Fueron los usuarios y sus comentarios a sus amigos y familiares, y se fueron como comentarios en las tiendas de aplicaciones que generaron el uso.

Los ejemplos que vemos de la industria financiera para la creación de sus propios ecosistemas digitales y la conexión a los ecosistemas existentes, muestran un necesario camino de colaboración, ya sea en el caso de Mobile Pay de Dinamarca que hoy está colaborando con toda la industria financiera para defenderse de los gigantes digitales o el caso de MACH y PagoRUT que usa los activos digitales que tienen sus instituciones financieras, no rehaciendo sus sistemas *Back-end*, si no que conectándolos con herramientas digitales de otros proveedores o Startups.

**Es fundamental que identifique los activos de su organización y los conecte con soluciones digitales para atender el día a día de sus clientes, no invente la rueda, sea ágil y busque los puntos de colaboración con el Ecosistema Digital.**

## Capítulo 5: Digital Bank Latam, los superhéroes de la innovación

### Oh y ahora, ¿quién podrá defendernos?

Lo descrito en los capítulos anteriores, parece configurar un escenario un tanto apocalíptico para las industrias tradicionales en Latinoamérica, grandes empresas digitales “quemando” dinero y destruyendo mercados. Las *Fintech*, empresas que conectan con el día a día de las personas y han comenzado a ofrecer servicios financieros sin ser bancos, las *Insurtech* amenazando el mercado de las compañías de seguro. El siempre amenazante desembarco de Amazon, Alipay, Didi y otros actores digitales en nuestros países, nos llenan de incertidumbre. ¿Cómo nos defendemos?, ¿Cómo responder?, ¿Qué tenemos que hacer?

La respuesta está en nuestros emprendedores, Startups latinoamericanas que día a día desarrollan nuevas soluciones para aprovechar los **Espacios Vacíos** de nuestros países. Estos verdaderos Superhéroes de la Innovación, que muchas veces pasan desapercibidos y que no tienen el protagonismo mediático de los jugadores de fútbol o béisbol, tienen mucho que decir y están creando los Ecosistemas Digitales para responder a las amenazas chinas y norteamericanas de las Redes Sociales. **La creación de Plazas Digitales, las Conversaciones Relacionales, el**

**uso de la Biometría, la incorporación del Blockchain a las transacciones financieras, los métodos alternativos de financiamiento, los pagos internacionales en segundos, la inteligencia artificial, las redes neuronales y la ciencia de los datos, son algunas de las capacidades que nuestros emprendedores están desarrollando y que debemos conectar a las empresas tradicionales.**

En estos 6 años de vida de *Digital Bank Latam*, hemos tenido la oportunidad de compartir varios ejemplos de innovación con nuestros emprendedores, pero, además de conocer a los otros Superhéroes, las personas que desde dentro de grandes instituciones, han abierto los espacios para que las Startups latinoamericanas contribuyan al desarrollo de los Ecosistemas Digitales de los Bancos.



Los ejemplos que explico en este capítulo están relacionados a la industria financiera porque trabajo hace más de 25 años en ella, pero pueden ser tomados como ideas para diversas industrias, como me ha pasado al compartir con ejecutivos de empresas de energía, transporte, seguridad y salud entre otras. La importancia de los emprendedores es clave, pero también vaya mi reconocimiento a esos ejecutivos de la industria financiera que se atreven a innovar. Es fundamental el cambio cultural de la industria finan-

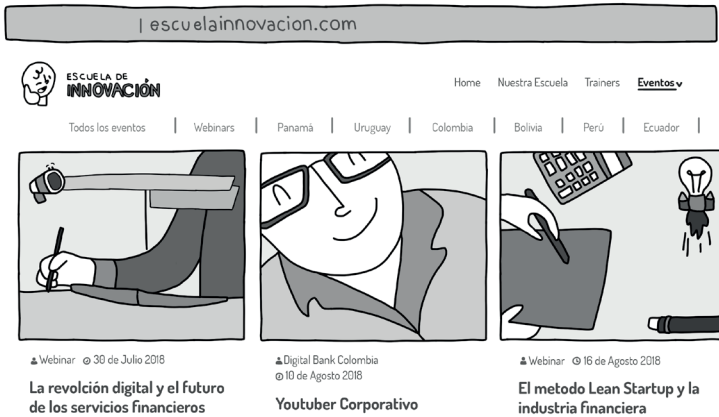
ciera, que además de crear capacidades internas, abra los espacios para conectar Startups y probar nuevos modelos de negocios. El uso de ambos hemisferios es clave para enfrentar los nuevos desafíos de la revolución digital, el negocio financiero y sus modelos tradicionales del hemisferio izquierdo que tanto éxito han traído a la industria, deben ser combinados con los nuevos modelos, los del hemisferio derecho, los de la incertidumbre, los entretenidos, los que traen las Startups de Latinoamérica.

En este capítulo revisaremos algunos ejemplos de Startup de la región, para mi es uno de los capítulos más difíciles, porque me gustaría incluir a tantos ejemplos de emprendedores de nuestro continente, pero hemos hecho una selección destacando algunas capacidades que consideramos fundamentales para la creación de los Ecosistemas Digitales. Revisemos ahora estas historias, revisemos ejemplos reales que se siguen desarrollando y que muestra un camino para responder a los gigantes digitales. Tal vez al momento de leer este libro, algunos habrán desaparecido, pero no se preocupe, así es la innovación y los emprendedores ven el fracaso como una etapa más del camino, ellos están preparados, ellos continúan luchando.

Si quiere conocer a otros emprendedores, escríbale al gran Patricio Silva ([patricio.silva@digitalbankla.com](mailto:patricio.silva@digitalbankla.com)), CEO de Digital Bank Latam. Patricio tienen un equipo que registra y levanta los perfiles de todos los emprendedores que han participado en los Digital Bank Latam ([www.digitalbankla.com](http://www.digitalbankla.com)). Si conoce alguna Startup que quiera destacar y que necesite ayuda, también escríbale.

## Zyos y las Plazas Digitales de las Personas

En mi primer libro destacué la historia de Zyos, la Startup colombiana que creó la solución de Edificios Davivienda, uno de los casos de colaboración entre un Banco y una Startup, más exitosos de Latinoamérica. Basados en esa experiencia, Oscar y Paola, los fundadores de Zyos, han creado una serie de herramientas que hoy permiten a la industria financiera crear lo que bautizamos en los primeros capítulos como las “Plazas Digitales de las Personas”, esos espacios de conexión que mezclan los mundos físicos y digital. Su primera experiencia se centró en las comunidades que se crean en Edificios y Condominios, pero ahora están expandiendo la experiencia a comunidades Agrícolas, de Estudiantes, Universidades, Clubes Deportivos, etc.



La última Plaza Digital en la que me invitaron a participar, es La Escuela de la Innovación ([www.escuelainnovacion.com](http://www.escuelainnovacion.com)). Una plataforma colaborativa de conocimiento para apoyar a las empresas a Innovar como Startups y con Startups. La relación y el contenido en estas plataformas

es lo importante, esto permite atraer a grupos de interés, para los que en una segunda o tercera derivada se integran los servicios financieros. Esto es lo que hacen los grandes Ecosistemas Digitales y esto es lo que su empresa o industria debe comenzar a hacer desde ya.

¿Como ha sido la historia de Zyos?, revisemos acá la historia de estos emprendedores, con sus propias palabras.

## **Paola Fuertes, ingeniera de sistemas**

Soy una ingeniera de sistemas con alma de diseñadora, me encanta estar en los procesos de creación y ejecución de estrategias digitales. Desde que estaba en la universidad tenía la capacidad de armar equipos de trabajo y crear oportunidades comerciales. Así empezó mi primera sociedad sin terminar la universidad con dos compañeros. Esta sociedad duró lo que duró el proyecto y posteriormente convencí a 4 amigos y le dimos inicio a Zyos como una idea y en el ir y venir del día a día terminó con una combinación explosiva de un genio que es mi socio Oscar y yo que soy la soñadora.

En el 2013 empezamos a trabajar en comunidades digitales y construimos soluciones para docentes, estudiantes, pequeños comercios y edificios. No fue fácil el camino, pero nuestra visión nos permitió en cada intento ir aprendiendo e iterar. En el 2015 nos conocimos con la gente de Digital Bank Latam, quienes nos invitaron a repensar nuestras soluciones para el sector financiero y ver como otros lo hacían en el mundo. Así que de esa forma lo hicimos y logramos conectar con el Banco Davivienda de Colombia, quienes han sido unos socios maravillosos, con



los que logramos crear Edificios Davivienda y con este ejercicio empezamos a construir el *framework* de plazas digitales que hoy nos permiten entregar el valor en nichos bien diferenciados.

## Plazas Digitales, el Concepto

El concepto partió de la interacción con los usuarios. Al mirar 360 grados a un usuario se percibe que los problemas o necesidades de los clientes son variados y las soluciones en una gran variedad de casos son una conexión. Si llegas tarde a tu casa y estas con mucha hambre, la respuesta está en la conexión con el restaurante del lado. Si vas a viajar y no sabes dónde te puedes quedar, la respuesta del mejor hotel es la conexión con un amigo que probablemente ya estuvo en ese sitio y te puede recomendar, o mejor aún un conocido que vive en ese destino. Al final los seres humanos por naturaleza estamos prestos a ayudar y si el ayudar trae de forma adicional una recompensa ¿Genial? ¿no?. Así que todos podemos encontrar espacios de conexión y aprovechamiento de las redes naturales que construimos. **Esa reflexión fue la que nos llevó a pensar en plazas digitales, que son espacios de conexión digital que relacionan a personas que tienen problemas o intereses afines y pueden trabajar conjuntamente en un beneficio compartido.**

Entender el valor de la conexión fue lo que nos permitió crear el *framework* de plazas digitales, el cual conectamos a los sistemas financieros y podemos empezar a probar y potenciar las comunicaciones. Nuestra primera plaza digital inició como una solución administrativa que mutó en una plaza digital que hoy les permite a todos los usua-

rios de la red, mercadear y en la misma ayudar y obtener beneficios individuales. Esto lo hemos hecho posible en conexión con el sistema financiero quien encontró una solución de nicho sobre la cual podía poner los sistemas financieros y así hemos logrado generar beneficios para el usuario final, mediados por las transacciones financieras que se dan en la red. La solución ha tenido eco en Latinoamérica, lo que nos ha permitido crear la primera solución latinoamericana que crea banca digital en Colombia, Ecuador, Paraguay y Salvador.

Con esta experiencia migramos al sector educativo y hoy estamos disponibilizando plazas digitales habilitadas con servicios financieros para estudiantes, padres de familia y docentes. Al final, la revolución digital ha potenciado los espacios de conexión y entender que somos los mediadores de la conexión abre puertas para la construcción de múltiples puentes entre los usuarios.

## **Zyos y el trabajo con grandes empresas**

Ha sido y es un proceso de aprendizaje permanente. Al principio era un poco complicado entender las dinámicas y la diferencia en el ritmo. Como Startup estamos acostumbrados a ser ágiles, estar midiendo constantemente el ambiente y haciendo los ajustes correspondientes en cuestión de horas o días. Cuando trabajas con una empresa grande eso no puede ser tan rápido, ya que mientras uno es una lancha que puede cambiar la dirección en un instante, en cambio la empresa grande es un crucero que le toma mucho más tiempo ejecutar el mismo proceso. Entender la diferencia en dimensiones y necesidades nos ha permitido aprender, robustecernos y crecer.

## Recomendaciones para ser exitosos

En mis 9 años como emprendedora lo que puedo decir es que lo más importante es tener unos buenos socios, construir una visión y apasionarse por hacerla realidad, entendiendo que no todas las soluciones que se ejecuten van a ser un éxito. En mi caso, he tenido la fortuna de encontrar increíbles socios como Oscar quién para mí es un genio y complementa perfectamente las habilidades que yo apporto al equipo. Al final se trata de ejecutar, medir y aprender en ciclos muy cortos. En algunos casos se es exitoso y en otros casos se aprende. Yo diría que la fórmula es el promedio de la pasión, más el conocimiento, multiplicado por la actitud de un equipo. El equipo desde mi punto de vista es lo más importante, un buen equipo con una mala idea puede iterar e iterar hasta encontrar el camino, pero un mal equipo con una excelente idea no va a aprender y ejecutar lo suficiente para encontrar el verdadero valor de un negocio.

## SoyFri, VivoContento, Pagos Digitales con Blockchain y soluciones de inclusión financiera

En uno de mis viajes a Guatemala, visitando los centros de emprendimiento de Ciudad de Guatemala, conocí a un emprendedor, de esos que te hablan con un brillo especial en los ojos. Boris Lemus, junto a su socio José Rivas habían creado una plataforma de pagos digitales, que permite transferencias internacionales, soportadas en una red de *Blockchain*, para usuarios de los países de Centroamérica. La solución tiene varios conceptos que me llamaron la atención, porque además de su interfaz gráfica simple, usa tecnologías de punta para facilitar la vida de las personas. La solución

partió desde la necesidad personal de estos emprendedores y desde sus experiencias de vida. La segunda vez que los visité, habían vendido su empresa y con esos fondos estaban embarcados en su nuevo emprendimiento, VivoContento, una plataforma de inclusión financiera que promete facilitar la vida de las personas más pobres de Latinoamérica.



## Boris Lemus, la historia de SoyFri y Vivocontento

A inicios del 2013 junto con mi socio José estábamos tratando desesperadamente de vender una plataforma de libros electrónicos que habíamos desarrollado, cuando a una persona muy cercana a nosotros, le pagaron un monto alto con un cheque de una cuenta de banco que ya no existía, causándole un efecto dominó de múltiples problemas financieros. Inspirados en ese caso, decidimos hacer una herramienta que garantizara la paz mental a la persona (usuario), dándole la seguridad de que ya le habían hecho el pago, sin importar el no tener acceso en tiempo real al mismo, la llamamos SoyFri ([www.soyfri.com](http://www.soyfri.com)).

Sin saber nada sobre finanzas, ni *Blockchain* y sin tener una idea de lo que era inclusión financiera, decidimos comenzar la aventura y logramos sacar la versión 1.0, que sólo permitía hacer una transferencia básica entre números de teléfono pero que tardaba cerca de 35 segundos en cargar la pantalla de inicio.

Nos costaba mucho avanzar porque no teníamos oficina ni computadoras modernas (solo teníamos 1 computadora portátil a la que se le caía la pantalla cada vez que la abríamos y mientras uno programaba el otro detenía la pantalla). Cuando logramos terminar la versión 2.0 la cual ya permitía calendarizar pagos automáticos de servicios, aparte de las transferencias, conocimos a nuestro primer inversionista Alex. Alex es diseñador gráfico y fue la primera persona que creyó en nosotros y decidió realizar todo el trabajo de diseño, de ese día en adelante, a cambio de un mínimo (realmente mínimo) porcentaje de acciones las cuales ahora valen mucho más de lo que se le pudo haber pagado en su momento. Con eso llegamos a la versión 3.0.

En un evento de emprendimiento al que entramos por casualidad, para usar el baño y tomar un café conocimos a Enrique, nuestro primer inversionista grande. Casualmente, unos días antes de conocerlo, habíamos comenzado las pláticas con Andrés, un abogado de alto prestigio, que, por cuestiones del destino, lo que nosotros llamamos plan de Dios, era también abogado de Enrique, por lo que Andrés también decidió invertir y así fue como logramos tener nuestras primeras oficinas formales, programadores y unas computadoras que funcionaban bien.

Con un equipo multidisciplinario armado hicimos la versión 4.0, la cual sería la única versión que haríamos como

equipo. Esta versión contaba con la opción de crear planes de ahorro y sistemas de lealtad. **Cambiamos el modelo de negocio para que las transacciones fueran gratis siempre, logramos tener nuestro primer contrato regional y fuimos elegidos por el Banco Mundial como una de las 10 Fintech más innovadoras de Latinoamérica en el año 2017.**

Después de pasar de fiesta como 2 meses seguidos, enfrentamos la dura realidad, nuestros socios inversionistas estaban contentos con el rumbo que llevaba Fri, pero nosotros no. Se nos había olvidado el por qué comenzamos y en vez de estar pensando como brindar acceso a servicios financieros más baratos, comenzamos a preocuparnos por el *Cash Flow*, del *Burn Rate*, por la cantidad de usuarios recurrentes y su tiempo dentro de la *app*, de como hacer que entraran más veces y que *Addons* podríamos lanzar pronto. Después de unos meses de hablar y negociar, logramos ejecutar un *exit*. Nos quedamos a la deriva por algunos meses pensando en cómo podíamos comenzar de nuevo.

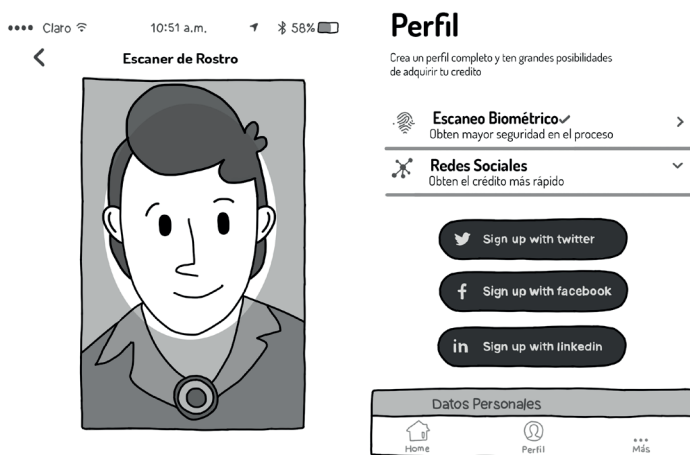
Un inversionista con el cual nunca pudimos acordar algo para Fri en los años anteriores, se nos acercó para proponernos participar junto a él en una *Fintech* que tenía en mente y que se llama Contenido ([www.vivocontenido.com](http://www.vivocontenido.com)). **Contenido es una plataforma que encaja perfectamente con nosotros y nos recordó que nuestra misión es ayudar a las personas a acceder a créditos baratos e inmediatos sin necesidad de garantías y de record crediticio, de ayudarlos a tener seguros que de verdad le sirvan, que sean accesibles y de bajo coste y a que tengan remesas a costo 0 en la palma de su mano.** Actualmente estamos desarrollando Contenido en México con planes de expansión para Centroamérica y Suramérica en el 2019 y con-

tamos con licencias para remesas en 4 países. Muchas personas nos preguntan durante las conferencias y entrevistas en cómo hacemos para diseñar productos rentables pero de fácil acceso y muy económicos para la base de la pirámide y nuestra respuesta es bien sencilla: ***“Nosotros fuimos muy pobres durante una buena parte de nuestra vida, justo durante el inicio del proyecto de libros que mencionamos al inicio de esta historia, y todos los servicios que diseñamos están basados en los servicios que nosotros necesitamos en ese momento pero que a ninguna entidad tradicional les interesaba proveer”***.

## **Biocredit, Biometría, Analytics, Scoring, On boarding digital**

Esta Startup colombiana ganó el Digital Bank Latam de Buenos Aires 2017, Quito 2017 y Santa Cruz 2017. Desde las primeras conversaciones que tuve con ellos, pude darme cuenta de que estaba frente a un equipo de trabajo con mucha capacidad. Su fundador Oscar Gutiérrez, Economista, es una persona que viene de la industria del crédito, entregando servicios de consultoría para diseñar modelos de riesgo. El otro fundador, César Aldana, es el genio tecnológico de la empresa y ha puesto su capacidad para liderar al equipo que ha desarrollado las características técnicas de la aplicación.

Biocredit, permite a los usuarios descargar una App para solicitar créditos en diversas instituciones financieras de Colombia. Para hacer la solicitud, el usuario debe validar la identidad por medio de una *selfie*, además de una fotografía de la cédula, acceso al perfil de redes sociales y el monto del crédito a solicitar.



Con la información anterior el sistema realiza una pre calificación utilizando los sistemas tradicionales de cálculo de riesgo, pero además incorporando la información de redes sociales y biometría que el usuario compartió, lo que Oscar llama datos complementarios. Esos *leads* pre calificados son enviados a las instituciones financieras conectadas, para que éstas analicen la disponibilidad de otorgar créditos a los usuarios y se los entreguen si así lo deciden.

El modelo técnico está muy bien armado, pero no ha sido fácil la recepción de los bancos, porque ven a esta plataforma como una amenaza que los hace competir con otras instituciones financieras. Esto que puede parecer un riesgo para los bancos e instituciones financieras, es más bien un habilitador que permite conectar con clientes a los que hoy no están llegando. Es mejor tener un cliente con un margen menor de rentabilidad a tener cero clientes con un buen margen, si no llegas tu a esos clientes, algún gigante digital lo hará.



La conexión de las instituciones financieras con las Plazas Digitales de las personas es un punto fundamental y Biocredit facilita ese proceso. Imagínese que una persona está cotizando una Motocicleta, le gusta, la necesita, pero no tiene el financiamiento, en ese momento captura el código QR de la moto, sube sus datos a Biocredit y esta solución le busca la mejor alternativa de financiamiento, entregando a la institución financiera todo el perfil de riesgo del usuario, haciendo el proceso de precalificación en forma digital.

Siga haciendo sus desarrollos internos para el *On Boarding* digital de créditos, desarrolle sus sistemas digitales, pero también abra espacios a estas aplicaciones que están conectadas con el día a día de las personas, traerá más clientes y aprenderá de ellos.

La empresa, también ha creado un modelo de “marca blanca”, que permite a las instituciones, configurar la App con sus propios colores y permitir el *On Boarding* sólo de créditos para su institución. Este superhéroe Latinoamericano ya está abriendo operaciones fuera de su país de origen y está desembarcando con su modelo de “marca blanca” en Paraguay.

A continuación, un resumen de la historia de Óscar, el Superhéroe colombiano.

## Óscar, la historia

Soy Economista de profesión, tengo una especialización en Riesgos y soy candidato a Master en Gerencia de Riesgos; y desde muy niño soñaba con hacer negocios, tan es así que a los 8 años mi primer llamado de atención en el colegio fue porque estaba vendiendo laminitas (monitas) y

álbumes que compraba con lo que ahorra y los vendía más caros en el colegio (si era una mona difícil), eso hizo que algunos niños se quejaron y tuviera el primer llamado a mis papás donde les indicaban que “el colegio no es una plaza de mercado”. Esta pasión siguió con el tiempo y paralelamente con mi trabajo de ese entonces, como Consultor Junior de Riesgo, inicié con una empresa de artesanías, después una de encuestas, posterior otra de venta de juguetes y en ninguna tuve éxito, y haciendo una reflexión consideré que me faltaba tiempo, dedicación, y arriesgarme por lo que creía, así que en 2012 renuncié de una posición gerencial en una respetada compañía de financiamiento en la que trabajaba y fundé mi propia empresa, donde después de varias altas y bajas pude catapultar lo que hoy día se conoce como BioCredit.

## **Nace Biocredit**

No hay un solo momento de pleno esplendor donde haya nacido todo lo que hoy en día tenemos, pero puedo decir que la primera idea de una solución que le ayudara a las personas a obtener un crédito provino de la niñera de mi hija, quien un día me pidió ayuda para tramitar un crédito para comprar su casa, no sabía a dónde ir y mucho menos que tenía que hacer, y en ese momento combinando mi experiencia en Riesgo de Crédito, un par de entidades que conocía y completando la información solicitada por el banco escogido, pudimos tramitar exitosamente el crédito, días después la niñera me presentó otras amigas, familiares y conocidos con el mismo problema y aunque lamentablemente no les pude ayudar a todos pensé: 1. hay muchas personas con el mismo problema, y 2. muchas entidades están buscando constantemente clientes; y así después de varios ensayos y errores fue que nació la solución.

## **Biocredit, el trabajo con grandes empresas**

Cuando naces con un gran sueño de emprender, y sales al mercado te das cuenta que eres diminuto al lado de varios competidores más, pero eso puede ser una debilidad o una fortaleza dependiendo como lo veas, en mi caso para poder trabajar para grandes empresas fue a través de aliados, que tuvieran trayectoria en el mercado, que tuvieran casos de éxitos como referentes pero carecieran de cualidades que yo podía ostentar por ser pequeño, como desarrollos ágiles, conocimiento, experiencia y unas ganas inmensurables de hacer un trabajo perfecto, de esta manera he podido trabajar para grandes corporaciones del tamaño de Daimler Mercedes-Benz en Colombia y también para Bancos, Cooperativas, Compañías Financieras tanto en Colombia y en otros países.

## **Biocredit, la clave del éxito**

Yo siempre he dicho que la clave de todo emprendedor, y de la vida en general, me la dio mi papá en dos frases que me repitió desde muy pequeño, la primera fue “lo que va a iniciar lo termina” y eso ha hecho que por muy duras que se pongan las cosas siempre tenga la mentalidad de finalizarlo sin importar nada más que ese objetivo, y la segunda es “lo que vaya a hacer hágalo bien”, y eso ha hecho que sobresalga frente a los demás al entregar trabajos impecables y con alto contenido de valor agregado, por eso hoy día le inculco a mi hija estas mismas frases para todo lo que haga, y se las recomiendo a todo emprendedor, inicie pero termine y si ya va a hacerlo, hágalo bien.

## **Biocredit, un consejo para los emprendedores**

El camino no ha sido fácil, pero tampoco puedo decir que haya sido difícil, solo puedo asegurar que ha sido de dedicación extrema, de trabajar cuando otros duermen, de esforzarte más ganando menos, de grandes satisfacciones como contratar tu primer empleado, ampliar tu oficina, ese “gran contrato” que cambiará tu vida, de ser el dueño de tu propio destino y de esta manera ayudar a los demás; una gran frase que me ha acompañado en todo este trayecto es del gran Steve Jobs y es *“A veces la vida te va a pegar en la cabeza con un ladrillo. ¡Pero no pierdas la fe!”*. En definitiva, emprender no es un camino lleno de pétalos de rosas, pero si es el más gratificante, y el mejor consejo que puedo darle a un emprendedor es 1. Lo que se inicia se termina, y 2. Lo que vaya a hacer hágalo bien.

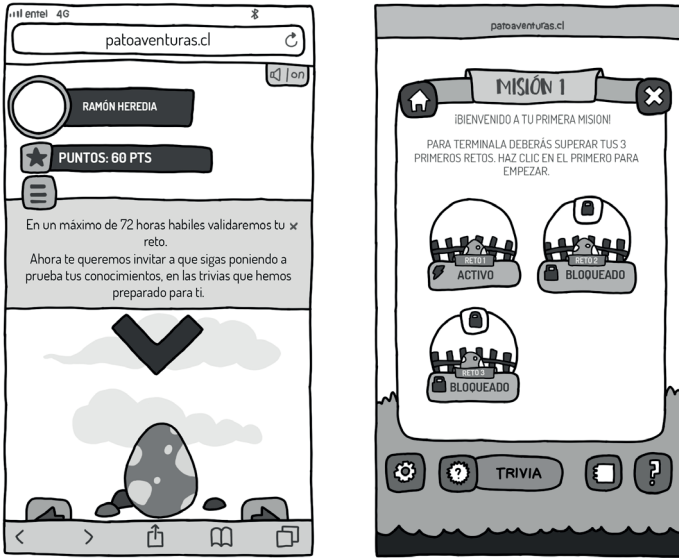
## **Conversaciones Relacionales, Gamification, el juego del Pato**

Las instituciones financieras tienen conversaciones transaccionales esporádicas con sus clientes. En el mejor de los casos un cliente interactúa unas 10 veces al mes con su Banco. Una consulta de saldos, una transferencia, el pago de un servicio o la solicitud de un crédito. Son todas conversaciones digitales puntuales y sin mayor emoción, todas ellas transaccionales. Eso está bien, el pago de una cuenta no tiene por qué ser emocionante, sin embargo, las redes sociales y los gigantes digitales permiten conversaciones digitales relacionales a sus usuarios. Las personas se conectan, conversan, se emocionan, se mantienen integradas a su Plaza Digital por

muchas horas del día, lo que les da un inmenso poder en los nuevos modelos de negocio.

Conversando con Eduardo Ortega, jefe de canales de autoservicio de BancoEstado, uno de los ejecutivos que continuamente incorpora a Startups a los requerimientos de su unidad, nos planteó el desafío de usar las técnicas de Gamificación y de conversaciones digitales, para incentivar el uso de los canales Web y Móvil del Banco. A pesar de que Eduardo no tiene bajo su responsabilidad el uso de esos canales, sí le afecta que las personas no los utilicen, porque muchos usuarios del banco usan los Cajeros Automáticos que sí están bajo su responsabilidad, para consultar saldos, consulta que fácilmente y en forma más económica podrían realizar por los canales Web y Móvil.

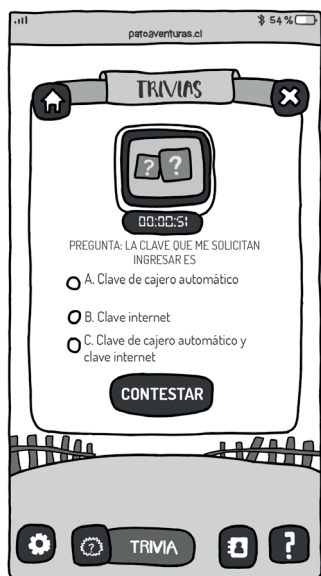
Para enfrentar el reto y validar las hipótesis de la solución, conectamos a los emprendedores colombianos de Superlikers. Ellos crearon un juego de desafíos, en el que las personas se podían dar de alta usando su perfil de Facebook. Una vez que se daban de alta, debían pasar una serie de misiones y en cada misión tenían retos. Los retos eran simples trivias de cultura general, a veces mezcladas con preguntas de educación financiera o conocimiento del uso de los canales digitales del Banco. Los usuarios acumulaban puntaje con cada respuesta y reto, lo que les permitía optar a premios.



Las trivias daban puntaje, puntaje que permitía desbloquear las misiones, pero para desbloquear la misión en forma definitiva el usuario debía ejecutar un desafío transaccional, por ejemplo, realizar una consulta de saldo en la web del Banco. Usuarios que nunca habían usado la Web transaccional del Banco, la usaron, no porque querían consultar su saldo, sino porque querían obtener el puntaje para ganar el premio. Esto demuestra el poder de la Gamificación, las personas compiten y realizan acciones incentivadas por el juego, pero en el camino aprenden.

El juego estuvo al aire por dos meses y nos permitió obtener una serie de aprendizajes validados, el concepto que usa Eric Rise en su libro *Lean Startup*, obtuvimos información, el petróleo del siglo XXI. Los 20 mil jugadores que se dieron alta en el juego generaron respuestas a más de 500 mil trivias, muchos de ellos sólo contestaban trivias, sin preocuparse por desbloquear las misiones. Había personas a las que solo les interesaban las

preguntas. Muchas de las preguntas estaban relacionadas a la forma de usar los canales digitales del Banco y pudimos ver que hay un desconocimiento en un porcentaje relevante, lo que le permitirá al Banco tomar medidas de capacitación especiales en esos puntos.

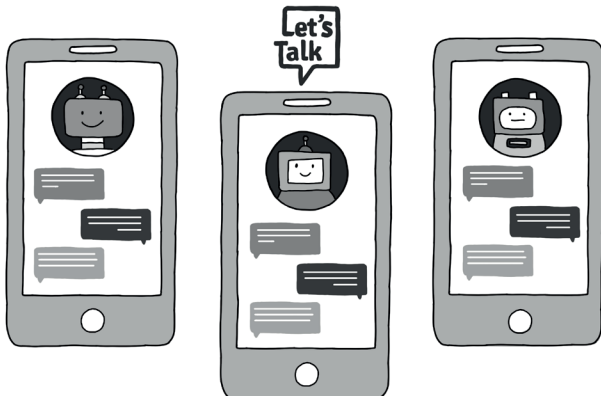


Este juego que no tiene nada de sofisticado, abre interesantes enseñanzas para el desarrollo de los ecosistemas digitales. En primer lugar, rompe el paradigma de los que los Bancos sólo pueden tener conversaciones transaccionales “serias” con sus clientes. En este caso se abrió un espacio de conversación relacional “entretenida” con las personas, lo que permite obtener datos complementarios para análisis y ejecución de acciones. La segunda enseñanza, es que, usando estas técnicas de juegos, podemos incentivar a que los usuarios realicen acciones que necesitamos que hagan. En este caso, el utilizar los canales Web o móvil para consultar saldos.

Superlikers es un viejo conocido del Digital Bank Latam, ganadores del evento en Bogotá en 2013, han venido creando una serie de herramientas para desarrollar programas de incentivo y herramientas de gamificación para las instituciones de la región. Eduardo Ortega, es un activo participante de eventos de innovación, charlas y está en constante incorporación de nuevos conocimientos para su área. Esta historia, continuará y en este caso tuvo a estos dos Superhéroes como protagonistas de la innovación.

## Lets Talk, Chat Center, Chat Bot, la nueva forma de conversar

Las personas chateamos más veces que las que hablamos por el celular. Está tan difundido este concepto, que el verbo chatear ya está aceptado por la Real Academia de la Lengua. Mis primeras aproximaciones a las herramientas de chateo para la industria financiera fueron con los chicos de la Startup Lets Talk, ganadores del Digital Bank Latam de Santiago de 2013. Desde ese año a la fecha, han desarrollado una sólida plataforma que permite a varias instituciones financieras de la región, conectar a sus clientes mediante Chats en diversos canales.





Para Juan José Soto, CEO de Lets Talk, uno de sus casos de éxito más destacados es el del Banco Bci en Chile. Lets Talk es la herramienta de chat oficial del Banco y está presente en varias unidades del Banco y varios viajes del cliente. El chat, por ejemplo, está en la plataforma de Banca Empresa, lo que permite a los usuarios realizar consultas de sus procesos de pago de proveedores o remuneraciones mediante chat, sin tener que estar conectados en el teléfono como habitualmente ocurre en estos casos. El usuario puede enviar capturas de las pantallas a la unidad de soporte del Banco, la que tiene acceso a un Chat Center para responder casos y preguntas de los clientes. También tiene acceso a consultas históricas y a entregar información transaccional previa autenticación del usuario.

A mi juicio uno de los éxitos de esta solución, es el foco del equipo, que lleva más de 5 años desarrollando la experiencia del chat. Un error común que me ha tocado ver en la región que es causante de muchos fracasos en la incorporación de soluciones de chat, es usar los módulos que vienen con las plataformas de *Call Center* tradicionales. Estas plataformas llevan años perfeccionando las soluciones de voz, pero no son especialistas en Chat. Mi recomendación es entregar el Chat a los especialistas en Chat y mantener las plataformas de *Call Center* centradas en su foco histórico, la voz.

Estos emprendedores son consecuentes con el mensaje del foco, para integrar soluciones de *Bots* y de inteligencia artificial a su solución, hicieron una alianza con Nimatec, una Startup especialista en inteligencia artificial. De esta forma enfrentan negocios en forma colaborativa, no distrayendo recursos en áreas que no son de su competencia.

A continuación, un resumen de la historia de Lets Talk, relatado por su cofundador, Juan José Soto.

## Lets Talk, la historia

*Let's Talk* partió en 2013 durante una investigación de uno de sus fundadores en el MIT Media Lab, buscaban cómo utilizar los canales de mensajería instantánea para conectar “conocimiento” con personas que “requirieran ese conocimiento” con un foco específico en conectar agricultores africanos con ingenieros en Alemania.

Luego todo lo anterior fue pivoteando hacia la manera en la cual grandes organizaciones eran capaces de administrar canales de mensajería instantánea, y ahí hubo un foco especial en la Banca, por cuanto la Banca es una de esas industrias dónde la asimetría de información entre un cliente y la empresa es tan grande, que se requiere comunicación mutua para poder avanzar.

Let's Talk trabaja hoy con varios Bancos instalando sistemas de chat y mensajería instantánea, así como en los años 70's y 80's del siglo pasado las empresas comenzaron a contratar plataformas de “*call center*” para atender las llamadas telefónicas, hoy Let's Talk provee un software especializado para comenzar a operar canales de chat. Lo anterior tiene la complejidad de que existen múltiples canales, redes sociales, chat web, móvil, etc., y por el lado de los Banco decenas o cientos de protocolos de atención, segmentación, ruteo, etc. que necesitan de un software potente para operar y atender “realmente” vía canales de chat.

Un caso destacado es Bci, el cual comenzó en 2015 con un MVP de chat instalado en una página escondida de un sitio transaccional del segmento para empresarios, y que era atendido directamente por una subgerenta del Banco cada vez que un cliente hablaba.

Desde ese momento hasta el día de hoy el Banco ha logrado que miles de clientes no requieran llamar por teléfono para comunicarse con el Banco, con sistemas de chat instalados en decenas de páginas web, proyectos de integraciones con Bots, app móviles, y un aumento en la satisfacción de los clientes con el Banco. Los siguientes pasos son profundizar el uso de inteligencia artificial en cada conversación con el Banco en la senda de aumentar las ventas.

El caso de Bci es llamativo, porque es uno de los bancos líderes a nivel regional en materia de innovación y que ha logrado ir adoptando a empresas *Fintech* en su interior. Una característica de este banco es que ha reinventado el concepto del llamado “jefe de proyecto”. Cuando empresas *Fintech*, emprendedores, Startups llegan al Banco, tienen a un “ejecutivo” de innovación que los acompaña, los defiende, pelea por ellos contra la enorme burocracia propia de un Banco, es prácticamente un miembro más de la empresa luchando para innovar al interior del Banco. Este modelo ha sido clave para poder avanzar, además de tener los recursos para contratar en las primeras etapas a los emprendedores. En nuestro caso Federico Silva y Edgardo Ochoa, que son del Banco, “pelan” internamente para hacer avanzar la innovación.

Otra característica de este Banco es el perfil de quienes han tenido esta visión, Sebastián Robles, quien trabajó en Google antes de llegar al Bci y ha estado a cargo de este proceso in-

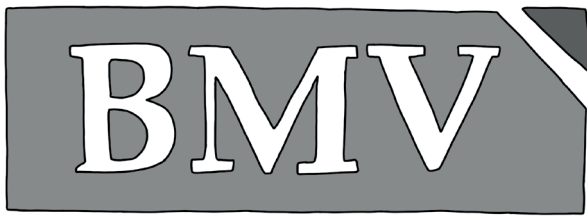
novador al interior del Banco, tenía muy clara la necesidad de buscar soluciones que antes de sonar espectaculares, primero generaran valor real al Banco, y sobre esas soluciones poder ir construyendo innovaciones incrementales.

Hay Bancos que declaran la importancia de la innovación, pero se dedican a intentar fabricar todo “*in house*”, con los costos, tiempo y altas posibilidades de error que eso puede llevar a cabo. Otros Bancos intentan tener una sola mega plataforma para cubrir decenas de casos de uso, y todos sabemos que no se puede ser bueno en todo lo que se hace, el caso de Bci muestra que construir “*in house*” el *core* para que fácilmente y sin burocracia servicios externos se puedan conectar y ofrecer lo que mejor hacen al Banco, permite innovar más rápido que intentando construir esos servicios internamente, y que contratar a los mejores proveedores de cada servicio que se requiera es también más eficiente que intentar contratar una sola mega empresa o plataforma que trate de hacer todo bien.

## **Banco Más Ventas, Transferencias al Exterior con Bitcoin**

Cuando el Banco Más Ventas de Argentina hizo el anuncio de que había creado un servicio de transferencias al exterior utilizando Bitcoin como base para las transacciones, causó un gran revuelo, no solo en Argentina, sino que en el mundo. Casi en la misma época, se publicaba la noticia de que varios bancos chilenos estaban cerrando las cuentas corrientes de los *traders* de Criptomonedas. En otros países se prohíbe el uso del Bitcoin por parte de los gobiernos y en otros se respalda. En esta era de cambios, la revolución digital tiene va-

rias versiones y muchos caminos. Mi recomendación, ante todo, es estudiar y entender de lo que estamos hablando, las nuevas tecnologías, sus ventajas y riesgos verdaderos. **Usar argumentos como que el Bitcoin se usa para comprar drogas y armas y que por esta razón debe ser prohibido, es impresentable, sobre todo cuando viene de altas autoridades en nuestros países. Me gustaría recordarles a todos estos señores que usan ese argumento, que las monedas más usadas para comprar armas y drogas son el dólar y los pesos de nuestros países de Latinoamérica, monedas que no son prohibidas y que los bancos resguardan sin problemas en sus bóvedas.**



## Nuestro Banco

---

El modelo que usa Mas Ventas, es bastante simple, el usuario final nunca ve los Bitcoins. La clave está en la relación del Banco Mas Ventas y Bitex, una Startup Argentina especialista en Criptomonedas. Cuando el usuario quiere hacer una transferencia, registra los datos y el monto en el Banco, el Banco conecta a Bitex, cierran un valor de la moneda, compran la cantidad de Bitcoin equivalente y listo. Luego Bitex se conecta a los socios internacionales de compra y venta. En el país destino se hace

la transacción a la inversa y el usuario de destino recibe sus fondos en moneda local. Lo destacable en este caso, es la perseverancia del equipo de Bitex y la visión del Banco de aceptar esta forma de transacciones. Esta solución está permitiendo a muchos microempresarios, abrir una alternativa al engorroso proceso actual de transferencias internacionales para sus negocios.

A continuación, un resumen de la historia de Manu, co fundador de Bitex, un Superhéroe de la innovación.

## La historia de Manu

Soy un biólogo devenido en marketinero tecnológico, que es un apasionado de la tecnología. Tuve mi primer contacto con el Bitcoin en 2012 y en 2013 lanzamos nuestro primer proyecto, Cryptocueva, un mercado descentralizado de compra y venta de Bitcoin que tuvo buena recepción en el mercado en su momento. Luego de un par de meses le cambiamos el nombre a Conectabitcoin ya que el otro tenía una referencia un poco turbia a una actividad que no realizábamos realmente. En paralelo lanzamos Cryptocambios, el primer *broker* de Bitcoin de Argentina que listaba precio de Bitcoin en tiempo real en una pantalla en pesos. Todo esto durante el cepo cambiario que estaba pasando en Argentina... una verdadera odisea. Hacía finales de 2013 conocimos a nuestros actuales socios, gente que venía del mundo financiero y con los que fundamos Bitex en enero de 2014.

## **La solución de transferencias internacionales con un Banco**

La solución Concierge de pagos internacionales surgió de escuchar a nuestros clientes, empresas de *software* que sufrían al momento de realizar transferencias internacionales. Empezamos testeando una hipótesis sobre el problema de mover dinero internacionalmente de manera fluida y rápidamente empezamos a cerrar varios clientes, principalmente empresas que tenían negocios globales en la era de Internet. En la medida que fuimos mejorando nuestro proceso y entendiendo mejor el nicho de pagos internacionales encontramos que el problema era aún mayor y que nuestra solución era interesante incluso para bancos e instituciones financieras. Con esta hipótesis en la cabeza empezamos a hablar con bancos, principalmente chicos y medianos, y rápidamente empezamos a ver que había una necesidad y aunque las conversaciones con entes regulados llevan tiempo, es bueno tener en cuenta, las mismas se dieron sin pausa, logrando que en mayo de 2018 lancemos el primer caso de un banco argentino que hace comercio exterior usando el *Blockchain* de Bitcoin. Hoy ya tenemos varios bancos interesados en utilizar la solución y poder hacer crecer nuestro concepto de *peer 2 peer banking*.

### **¿Cómo has trabajado con grandes empresas?**

Trabajar con grandes empresas no es nada parecido a trabajar con pymes, en las pymes usualmente hablas con el dueño lo que hace mucho más rápida la conversación y la toma de decisión. Yo personalmente vengo de Accenture por lo que entiendo toda la burocracia inherente a dichas estructuras y eso nos permite definir un plan de

acción que no va a bajar de por lo menos 6 meses de trabajo, ya que la toma de decisión está a varios escalones de distancia y en general hay poco *ownership* sobre los proyectos en los mandos medios. La paciencia es clave y tener las expectativas alineadas. Lo principal es sacarse la ansiedad de encima y ser una especie de andador del cliente, dándole seguridad y cause para que durante estos procesos tan largos la iniciativa no muera y el proyecto llegue a buen puerto.

### **¿Qué recomendaciones le das a otros emprendedores y cuál es la clave del éxito?**

En estos últimos 5 años de emprendedor 100% focalizados en hacer crecer Bitex, creo que las únicas recomendaciones que puedo dar son que nunca vas a tener claro al inicio, qué vas a hacer al final, por lo que el foco tiene que estar puesto en mirar cual va a ser el próximo paso y nunca bajar los brazos ya que lo más posible es que si trabajas lo suficientemente duro vas a obtener lo que estás buscando. Por otro lado, que es muy importante armar una agenda de contactos, el *networking* es clave porque te abre las puertas, no hoy, sino quizás 1500 casilleros adelante, hay que ser bondadoso, generoso y sumar, siempre sumar. Finalmente pienso que, si uno no se plantea un propósito, es difícil que llegues a cualquier lugar sin ser claro, no porque no vayas a lograr un objetivo, sino porque no va a permitirte destrabar el próximo nivel y poder dar todo el valor que estás preparado para dar.



## Weeshing, inviertes y te diviertes

Weeshing es una plataforma de *Crowdfunding*, que les da la oportunidad a las personas de invertir en conciertos y espectáculos. Nació de un grupo de productores de conciertos, que recurrentemente tenían el problema de financiar los espectáculos, lograr la inversión necesaria para traer a un artista o producir el show. Considerando las nuevas tendencias y usando su conocimiento del mundo del espectáculo, abrieron la posibilidad de inversión a todas las personas. De esta forma, las personas nos podemos convertir en inversionistas del espectáculo y de recibir un retorno de acuerdo al resultado. A primera vista y con nuestro hemisferio izquierdo gobernando, parece una plataforma de espectáculos, pero no, esta es una alternativa de inversión para las personas. Fito Páez, por ejemplo, tuvo un retorno cercano al 40% y Morrissey cerca del 20%. Como cualquier inversión, existen riesgos y rentabilidades negativas, pero son modelos de negocios que deben ser explorados por la industria financiera tradicional.



Rodrigo Segal, uno de los cofundadores, nos cuenta la historia de esta plataforma, como nace y cuales son los siguientes pasos en esta historia de emprendimiento.

## Weeshing, la historia

Soy Ingeniero de familia emprendedora, casado y padre de Antonia (10 años), al ser padre durante la universidad, la necesidad aceleró todo el proceso. Desde muy chico, comencé a emprender, partí siendo DJ de Bar Mitzvah (Primera comunión judía), y que luego al entrar a la Universidad, me llevó a hacer el año nuevo *Elevate*. Esta experiencia, me permitió antes de los 25 años, estar produciendo conciertos y festivales con artistas internacionales de primer nivel, en Trucko Producciones.

Por otro lado, comenzamos a desarrollar con mi socio Javier, Venture Capital, una empresa que potencia el emprendimiento Chileno, sin foco claro al inicio, pero que en su origen levantaba capitales para los conciertos de la productora Trucko. Todo esto, llevó a la creación de Weeshing a mediados del 2015, el primer *crowdfunding* de conciertos, que permite a cualquier persona ser inversionista de espectáculos.

### ¿Cómo nació la solución?

La solución, nació de la mezcla de Trucko, productora de conciertos, Venture Capital con su respectiva red de inversionistas ángeles, y 3 ángeles que nos apoyaron en el inicio, cuando solo era una idea. Weeshing, es la formalización del método tradicional de la industria,

todas las productoras le pedían plata a sus cercanos, y dependiendo de cuantos tickets vendiera el show, era la rentabilidad que generabas.

Nosotros llegamos a simplificarle la vida a los promotores de conciertos, para que se puedan enfocar en cerrar shows y no en levantar plata, desarrollamos un *crowdfunding*, ágil que nos permitía ir a recaudar en nombre de todas las productoras, y a los inversionistas, invertir en todas las productoras. Hoy 3 años después, ya hemos llevado mas de US\$ 500.000, a mas de 300 shows financiados por Weeshing, en USA, México, Colombia, Perú, Argentina y Chile.

### **¿Cómo has trabajado con grandes empresas?**

Es un arte muy distinto lograr trabajar con grandes empresas, con grandes burocracias, y muy poca agilidad. Los ciclos de venta son muchísimo mas largos, entre 6 meses y 2 años, pero lógicamente el beneficio es mucho mayor. Hay que tener muchísima paciencia.

### **¿Qué recomendaciones le das a los emprendedores para tener éxito?**

Yo recomiendo mucho emprender, el aprendizaje que logras, nunca lo conseguirás de empleado y además te conviertes en un profesional integral. Uno de los errores mas comunes, es no leer las señales que dan los Startups, si el negocio no está dando, debes girar y verticalizarte rápido.

**Por otro lado, recomiendo siempre estar en estado “*Funding*”, con una ronda de inversión activa, la in-**

**versión acelera los procesos. Por último, y la más importante de todas, el equipo, siempre rodéate de los mejores, grandes equipos convierten startups en empresas.** Y ojo, que *“lo barato cuesta caro”*, logra identificar rápido a la gente mala de tu equipo o se convertirá en algo mas grave. La clave del éxito, es la perseverancia, *“el que la sigue la consigue”*, mezclando la claridad en las metas, si se mezclan bien te conviertes en imbatible.

## **Capítulo 6: Visión crítica de la estrategia de Transformación Digital y la creación de modelos de negocio adaptativos**

En 2016 invité a Mario Ernst a escribir el prólogo de mi primer libro. Desde ese día, he tenido la fortuna de colaborar en varios proyectos a su lado y de aprender de su visión de cultura digital. He sido su compañero en el desarrollo de la metodología que está permitiendo a las empresas construir la ruta de la Transformación Digital en Latinoamérica. En muchos seminarios y trabajos en los que nos ha tocado participar en las instituciones financieras, una pregunta recurrente, es, ¿y ahora qué? ¿cómo iniciamos la ruta de la transformación digital?. Es por eso, que en este libro incluimos este capítulo, que es una introducción de la metodología Digital Bank para la Transformación Digital.

Mario Ernst, nos entrega una guía práctica para que las empresas comiencen el urgente trabajo de la transformación. Disfrútelo y póngalo en práctica y si tiene dudas, escríbale, siempre contesta, (*mernst@digitalbanktd.com*).

## Transformación Digital

Estos últimos años hemos visto el avance en el interés relacionado a innovación, tecnología y transformación digital en todas las industrias. Recuerdo cuando el 2016, al regresar de un seminario en USA, comencé la cruzada de ayudar en la evangelización de la industria en estos temas. Empecé realizando charlas en algunas empresas financieras y me sentí hablando futurología, dadas las caras de desinterés, impresión y desconexión, que abundaban en la audiencia. Un año después, y debido a que el tema empezó a llegar desde muchas partes simultáneamente, todos estaban hablando de estos conceptos y había mucho interés por conocer temas como *Blockchain*, *Fintech*, *Big Data Analytics*, Robótica, Inteligencia Artificial, entre otros temas de moda. Hoy puedo decir que la tendencia se ha convertido en una fiebre, que paso de ser un tema apocalíptico a ser la nueva realidad empresarial.

Al mirar 49 organizaciones de la industria financiera de 7 diferentes países, he podido hacerme un panorama de la situación actual en la región latinoamericana. Lo principal que identifiqué, es que nadie está fuera de la transformación digital y nadie cuestiona que es un tema clave. Sin embargo, son muy pocos los que están enfrentando el desafío correctamente. En general, mi diagnóstico es que en todas las empresas, hay proyectos empujados desde distintas áreas (desarticulados) y sin un *governance* claro; desconocimiento de lo que significa transformación digital; proyectos que están enfocados exclusivamente en optimizar el modelo de negocios tradicional, pero que no son transformacionales; áreas de innovación desconectadas del resto de la organización, con poco peso político y pocos recursos; ausencia de una estrategia clara, por lo cuál obviamente nadie la co-

noce; ausencia de un plan de transformación cultural; no están identificadas las nuevas capacidades que los equipos deben incorporar para ser competitivos en el nuevo escenario, entre muchos elementos ausentes, en una ebullición que pareciera no tener un rumbo claro.

En este sentido, considero relevante iniciar poniendo en común una definición de Transformación Digital, para lo cual propongo la siguiente:

*“Proceso constante y permanente en el tiempo, que permite cambiar radicalmente el valor para el cliente, en base a cambios en el modelo de negocios”*

Proceso que implica:

- Uso intensivo de Innovación.
- Incorporación de nuevas tecnologías disruptivas.
- Cambio cultural hacia una cultura digital.

Nuestra definición considera que la transformación digital no es un proceso finito, sino que permanente en el tiempo, porque cuando alguna empresa logra cambiar el modelo de negocios y generar un impacto en el cliente, ese nuevo modelo se transforma en el estándar de la industria, obligando a que nuevamente tendremos que seguir explorando para dar un próximo salto. Es un camino sin retorno.

El éxito en el proceso se evalúa porque los indicadores financieros disparan, debido a que una horda de clientes se enamoró de nuestra propuesta de valor y están afuera de la empresa esperando que abran la cortina para entrar a comprar o mejor aún, están esperando conectarse a una red wifi para hacer una contratación a través de su smartphone.

Como hemos escuchado muchas veces, entrar en este proceso no es una opción sino una obligación, sin embargo, no alcanza con voluntarismo sino que hay que estar dispuesto a darle foco estratégico (recursos y tiempo) y trabajar en el alineamiento organizacional. Esto implica que “toda la organización” deberá estar dispuesto a cambiar su forma de trabajar, aprender, explorar, invertir y asumir el costo de sacar las personas que después de darles la oportunidad de cambiar y habiendo hecho un trabajo con ellos, aun así no estén dispuestos a adaptarse al nuevo escenario (aunque sean altos directivos). No darle seriedad al proceso será un desgaste y desperdicio de energía y recursos sin ningún impacto.

El proceso de transformación inicia con la **fase 1**, que requiere inversión y donde en general sólo estaremos instalando las bases necesarias para avanzar a las siguientes fases, validando hipótesis y aprendiendo. Si esperan grandes impactos financieros en esta fase o evalúan los proyectos con ROI, es porque no han entendido el proceso.

Luego una **fase 2** donde recién empezaremos a ver resultados en el negocio, producto del aprendizaje y una exploración exitosa en la fase 1. Empezarán a llegar nuestras propuestas de valor a los clientes y cambiaremos internamente la forma de hacer las cosas, optimizando mucho en costo de la operación.

La **fase 3** es perpetua, tiene que ver con la sustentabilidad del negocio en el tiempo, que es posible gracias a realizar exitosamente las fases 1 y 2, las cuáles deben ser lanzadas cada año en ciclos permanentes. Es un espiral que no terminará jamás. Es la nueva forma de hacer negocios, en base a impactar el valor percibido por los clientes, gracias



a la innovación, incorporación permanente y rápida de nuevas tecnologías y disponer de una cultura con grandes capacidades adaptativas.

Los proyectos de la fase 1 no se evalúan con *Business Case*, debido a que son proyectos habilitadores, que lo más probable es que no tengan impacto directo en el cliente, pero son requisitos para avanzar a los próximos niveles. “*No ganarás la carrera de motos si no inviertes primero en comprarte una*”.

Un punto importante a aclarar es la relación entre Innovación y Transformación Digital. Es algo que he visto repetidas veces que genera dudas y confusiones. El proceso de transformación digital “NO ES” solamente digitalizar procesos y agregarle tecnología al negocio, sino que implica hacer cambios (innovar) en el modelo de negocios, la innovación es parte central de la Transformación Digital. Los cambios o innovaciones en el modelo de negocios, deberán ser realizados una y otra vez para poder diferenciarte permanentemente, “el nuevo modelo de negocios” deberá generar un **modelo adaptativo**, que considere estar en un constante proceso de mutación o evolución. Hoy todavía vemos modelos de negocios (como la banca y los seguros), que permanecen básicamente intactos por 60, 70 u 80 años.

El generar un modelo adaptativo, permite tener una empresa con más opciones de seguir siendo competitiva en el tiempo y eso tiene un impacto en el valor. Por eso vemos empresas *Fintech* o *Insuretech* que, aunque tengan pérdidas este año, tienen grandes valoraciones bursátiles. Como concepto, la valoración de las empresas se realiza estimando el valor de sus flujos futuros (traídos a valor

presente), por lo cual, cuando tu modelo es adaptativo, innovador y tecnológico, se “estima” que tendrán buenos flujos porque a futuro serás atractivo para los clientes, aunque hoy tuviste pérdidas. Sin embargo, si tuviste utilidades, pero tu modelo es estático, tradicional y poco diferenciado, se “estima” que a futuro los clientes no estarán interesados en tu propuesta y probablemente se irán a la competencia disruptiva, por lo cual saldrás del negocio. Por eso el **modelo debe ser adaptativo**.

Un modelo adaptativo implicará que tendremos que ser ambidestros, trabajando en optimizar el modelo actual para sacarle rendimiento en el corto plazo (horizonte 1 o H1), pero simultáneamente trabajar en repensar el modelo de negocios para futuro (horizonte 3 o H3). Los proyectos en H1 son *Business as Usual* y pueden ser llevados adelante usando métodos tradicionales, con Gantt y evaluados financieramente, pero los proyectos H3, están bajo entornos de incertidumbre extrema, requieren otras metodologías y mecanismos de priorización. El trabajar en ambos horizontes simultáneamente implicará tener en la cabeza (y en la gestión) el modelo tradicional y el modelo disruptivo, con las profundas diferencias que estos tienen. El desafío es muy interesante para los directivos que lo entiendan y lo aborden.

Recuerda que el mercado asume que a futuro la disrupción llegará a todas las industrias (aunque hoy no sepamos cuándo ni desde dónde), si no cambias permanentemente, en algún momento saldrás del negocio. El gran tema acá, es que este es un problema a mediano o largo plazo, no es un problema de los colaboradores (que cuando quiebre la empresa donde están trabajando, simplemente se cambiarán a la nueva empresa disruptiva que esté liderando el mercado) ni de los gerentes que creen que probablemente

cuando ocurra la disrupción, ellos estarán disfrutando de su jubilación. El desafío es para los dueños, socios y accionistas que no están en la gestión, por esta razón no pueden asegurarse que se está haciendo lo estratégicamente necesario para crear el **modelo de negocios adaptativo**. Vuelve a la carga el viejo “*conflicto de agencia*”, donde los que administran el riesgo (los gerentes) no tienen el mismo objetivo, que los que soportan el riesgo (los dueños), por lo que no le dan la fuerza e importancia que el proceso de transformación digital necesita.

Otra dimensión importante viene por el “*Rediseño de la cadena de valor*”, donde las empresas tradicionales pasarán a ser una plataforma y se interpone entre ellas y los clientes un intermediario, interfase, experto en entregarle valor al cliente, quien será el que mantenga la relación a través de una estructura digital. Las plazas digitales o ecosistemas digitales son los espacios donde ocurren las transacciones, porque son los lugares donde la gente tiene su vida digital. El punto acá, es que las empresas del sector financiero no están siendo conscientes de este cambio, y están dejando que la interfase con los clientes (y quién se está quedando con la data) sean otras empresas como Starbucks con su captación de fondos vista de personas naturales, gracias a su tarjeta de prepago, Uber que es el principal emisor de cuentas pyme en NY, Mercado Libre que está otorgando créditos a las pyme, etc..

Aún son pocos los casos de empresas que han entendido la nueva estructura de la cadena de valor, y que han creado ellos mismos las plazas digitales, quedándose con la relación del cliente, sus datos y sus transacciones. Implica tener una oferta de valor ampliada, más allá de los productos financieros, con una aproximación desde

resolver el problema de los clientes y haciendo negocios financieros como segunda derivada. Los antiguos modelos de estrategia de negocios han quedado obsoletos y son pocos los que se han dado cuenta de ello.

## Niveles de Madurez Digital y Roadmap de Transformación

Para generar un plan de transformación digital, la organización requiere previamente entender el nivel de madurez en que se encuentra. Para eso nosotros hemos desarrollado y utilizado en decenas de instituciones, un modelo que hemos creado, inspirados en otros modelos existentes y adaptándolo a la realidad de los servicios financieros latinoamericanos.

Nuestro modelo define 4 niveles de madurez digital, donde cada uno de los niveles muestra una situación competitiva distinta para la organización y de grado de avance respecto al proceso de transformación digital:

- **Observador:** Empresa que aún no parte con el proceso, se encuentra expectante a lo que está pasando, escucha que existe una revolución digital, que los clientes cambiaron, que hay tecnologías nuevas disponibles y que la mayoría de las instituciones se encuentran lanzando programas de innovación. Puede ser una empresa financieramente muy exitosa, si está en un nicho específico o tener resultados regulares, si está en un mercado competitivo y maduro, pero en todos los casos su propuesta de valor es indiferenciada. No cuenta con un área que gestione la innovación ni la transformación, ni tienen claridad respecto de cómo avanzar. Los procesos incorporan tecnología,

pero son fuertemente manuales y físicos. Sus Directivos y Gerentes, son los que toman las decisiones en base a su experiencia y criterio (no basado en la conexión con los clientes). Normalmente llevan años en la industria y tienen un estilo jerárquico que no da espacio o castiga las iniciativas que salen de los patrones comunes. Confían en los grandes proveedores y compran sistemas *world class*, porque de alguna manera los deja blindados respecto a la posibilidad de falla. Sus segundas y terceras líneas tienen un foco en ejecución y la estrategia proviene del dueño que está vinculado a la gestión o del Gerente General que tiene un estilo fuerte y capacidades muy por sobre el resto del equipo. Son compañías más pequeñas o están en zonas con sistemas financieros menos desarrollados. En general, estas organizaciones no disponen de todos los canales disponibles para llegar a sus clientes. Estudios que hemos realizado, posicionan al 13% de la industria de la región, en esta posición.

- **Iniciado:** Son empresas que ya tienen algunos proyectos de innovación y transformación digital, pero con poca articulación. En general, no hay un área que orqueste el proceso, sino que el proceso está impulsado principalmente por el área tecnológica. La organización funciona en silos, se enfoca en proyectos tipo *paperless* o implementación de canales digitales. El foco es tradicional, el área comercial presencial es la considerada como la más importante (dado que es la que actualmente está generando los ingresos). Se evalúan las inversiones en base ratios financieros tradicionales, no hay mucha confianza en la innovación y no hay claridad respecto a cuál será la tecnología adecuada para implementar, las apuestas tecnológicas son más bien para renovar equipos y acortar brechas higiénicas. La mirada es cortoplacista, porque

se compara el aporte del área comercial presencial que es madura contra el aporte del área comercial digital, que está en estado de exploración y crecimiento. Hay algunas apuestas, pero como no hay convicción, son acotadas y se genera una profecía auto cumplida “*dado que se apuesta tímidamente, no ven avances significativos, lo que valida la pre concepción de que no es conveniente invertir en innovación y tecnología*”. Los proyectos surgen de ideas de algún directivo importante que “escuchó o se le ocurrió” que debían entrar en uno u otro proyecto, o de un equipo creativo que trabaja puertas adentro (no levanta dolores desde los clientes ni valida las hipótesis fuera del edificio). Normalmente se ven en este nivel el desarrollo de aplicaciones, alguna alianza, un sistema vista 360° para el equipo comercial, algún *Chatbot*, automatización de procesos y el aumento de funcionalidades transaccionales en portales. Este tipo de organizaciones define transformación digital como incorporar tecnología al negocio. Si bien, tiene varios canales disponibles para conectarse con el cliente, no hay conexión entre ellos y muchas veces compiten entre ellos, generando un abordaje del cliente desordenado y poco eficiente. En general, las personas que trabajan en proyectos de innovación y transformación, no cuentan con las capacidades adecuadas, requieren supervisión, no tienen dedicación exclusiva y abundan los comités.

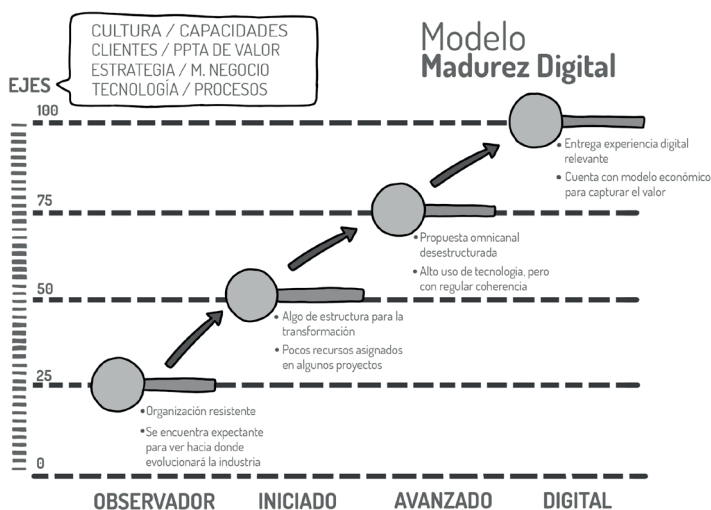
- **Avanzado:** Son las compañías que tienen una estrategia clara, conocida por todos y una estructura que lidera la implementación del portafolio de proyectos. Existen presupuestos adecuados para la exploración de nuevos modelos de negocios. Tiene mecanismos estructurados para la innovación interna y conexión con el ecosistema *Startup, Fintech e Insurtech* para

el desarrollo de proyectos conjuntos. Tienen equipos con alto conocimiento y aplicación de métodos ágiles, *Lean* e innovación. El impulso viene desde el número uno de la compañía, el cuál ha logrado alinear a toda su segunda línea. Tienen fábricas de desarrollo que permiten acelerar los procesos de exploración. La colaboración es un rasgo cultural. El error se permite, pero en general no es bien visto, lo que muchas veces limita la exploración y los procesos de innovación. Si bien aún no alcanza una propuesta omnicanal, si tiene multicanalidad disponible para llegar a sus clientes. Cuentan con prototipos y pilotos con tecnologías disruptivas. Enfoca sus decisiones en datos que provienen de los clientes, sin embargo aún tiene bases de datos inconexas y varios procesos manuales. Lo digital es fuerte hacia el cliente, pero hacia adentro sigue primando lo manual y grandes equipos realizando tareas repetitivas, mecánicas y de poco valor, lo que encarece su modelo. Sólo algunos líderes cuentan con las capacidades requeridas en entornos digitales. Muchas veces son capaces de resolver retos internos usando capacidades externas a través de *hackathones* o procesos de innovación abierta. Tiene mapeados los viajes del cliente y lo usan como insumo clave en la generación de nuevos desarrollos. Usan redes sociales para comunicarse de forma bidireccional con sus clientes y están realizando un gran esfuerzo por digitalizar y robotizar todos sus procesos.

- **Digital:** Empresa que ya tiene un modelo digital, basado en la captura de datos, el procesamiento complejo en base a patrones de comportamiento y clustervización dinámica, campañas customizadas en tiempo real, aproximación omnicanal al cliente, procesos automáticos, propuesta digital diferenciada y un modelo económico que le permite capturar el valor generado

por el uso intensivo en tecnología. La estructura de costos es menor al modelo tradicional y la captación de clientes es “*pull*”, debido a que tiene presencia en los ecosistemas donde los clientes viven. La aproximación al cliente no es desde la venta de un producto financiero. No venden productos financieros sino que entran en la experiencia del cliente. Su estructura organizacional emula las empresas tecnológicas, tienen un *C-Level* con dedicación exclusiva a este proceso y cuenta con un presupuesto *ad hoc* al desafío. Son organizaciones horizontales que ponen realmente al cliente en el centro del negocio, sus equipos son autogestionados y la innovación surge desde todas las áreas porque existen procesos estructurados e incentivos colectivos relevantes que fomentan la innovación. Como conocen y aplican metodología que les permiten equivocarse rápido y barato (*Lean StartUp*), valoran el error porque lo consideran parte importante del aprendizaje (sin embargo, no perdonan la negligencia). Entiende que la transformación digital es un cambio en el modelo de negocios que busca aumentar radicalmente el valor para el cliente. La red física de oficinas, es un centro de experiencias y la transaccionalidad es 100% digital. Usan redes sociales para hacer negocios con sus clientes y tienen un uso intensivo de tecnologías disruptivas como *Blockchain*, Inteligencia Artificial, Realidad Aumentada, sensores, biometría y Virtualización. Para priorizar proyectos además de variables financieras usan otras como incertidumbre, riesgo, rapidez de integración, grado de disrupción, entre otras, para asegurarse que su portafolio de proyectos no está concentrado sólo en mejoras del negocio actual. Estas organizaciones están permanentemente repensando el modelo de negocios.



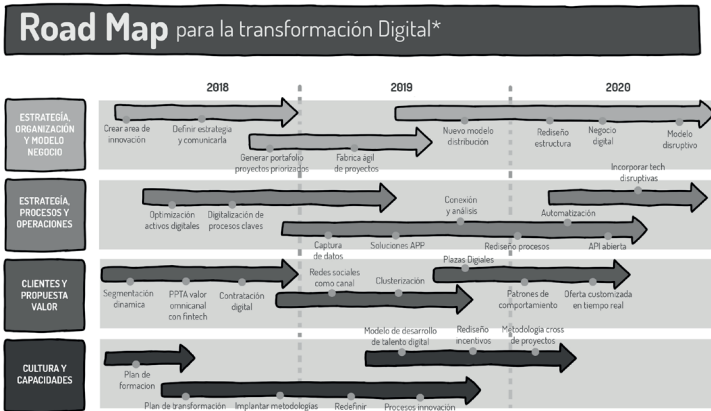


Una vez, definido el nivel de madurez digital de la organización, estamos en posición de identificar los GAPS sobre donde debemos trabajar. Es necesario entender la estrategia, las capacidades, activos digitales disponibles, retos y aspiraciones de la empresa para conectar con capacidades externas provenientes del ecosistema *Startup*, *Fintech* e *insurtech* y generar un portafolio de proyectos contenidos en un plan de transformación que aborde los 4 ejes clave:

- Estrategia, Organización y Modelo de Negocios
- Tecnología, Procesos y Operaciones
- Clientes y Propuesta de Valor
- Cultura y Capacidades

Normalmente de este proceso surgen sobre 100 posibles proyectos, que apuntan algunos a optimizar el modelo de negocios actual y otros son más de exploración disruptiva. Dado que las empresas no tienen la capacidad de implementar tantos proyectos simultáneamente, es necesario realizar un proceso de priorización para elegir por dónde comenzar.

Dependiendo del nivel de madurez, el portafolio estará más cargado hacia la optimización o hacia la exploración disruptiva.



## Ponerse en acción hacia una Cultura Digital

El desafío de la transformación digital no es tecnológico sino cultural, pero ¿qué significa eso?... Significa que lo difícil del proceso está en desarrollar **nuevas capacidades en los colaboradores, captar nuevos recursos valiosos externos, desarrollar nuevos rasgos culturales y cambiar el *mindset* de los líderes** de la organización. Va más allá de los tradicionales programas de gestión del cambio que apoyan los proyectos tecnológicos, acá me refiero al nuevo foco estratégico, que debe ser impulsado por el principal referente de la organización y que definirá el éxito de la transformación.

El proceso de transformación digital de las organizaciones, es más profundo y permanente que los antiguos temas de moda que fueron pasajeros. Es un proceso continuo de

innovación e incorporación de tecnología, que permita cambios en el modelo de negocio que hagan al negocio sustentable en el tiempo (competitivo y atractivo para las cambiantes necesidades de los clientes). El proceso es “*adaptativo*” para las organizaciones, no “*técnico*”. No se resuelve a través de un mandato del Gerente General, impulsado por unos pocos dentro de la organización y apoyado con algunos cursos de capacitación, eso es insuficiente y veo permanente que se aborda de esa forma. La manera correcta es abordar cambios de conducta, desarrollar la capacidad de reenfocar los esfuerzos y cuestionar lo que estamos haciendo. Ser inconformista endógeno pero simultáneamente alegre por definición, mantener espacios de colaboración y disfrutar lo que se hace.

El mayor enemigo de la transformación digital son las personas que “creen” que saben, porque limitan su aprendizaje y las personas que impulsan desde el discurso el proceso, pero en el fondo no están dispuestos a cambiar ellos mismos. La génesis es el cambio personal.

Ha sido habitual que, al conversar con directivos de compañías del sector financiero de diversos países, estén de acuerdo con la importancia del tema cultural, sin embargo, son pocas las empresas que tienen realmente un *plan formal de transformación cultural hacia una cultura digital* que apalanque sus esfuerzos. Existe una brecha entre el entendimiento y la acción, existe una brecha entre el saber y el hacer, que limita la velocidad de los procesos de transformación.

## Nuevas capacidades en los colaboradores

A medida que entramos en entornos de negocios digitales, tendremos que necesariamente entrar en espacios desconocidos, de incertidumbre e incertezas, a los cuáles no estamos acostumbrados. Espacios que nos exigen explorar, reconocer que “no sabemos” y entender que nuestros proyectos están cargados de hipótesis que se deben probar de forma rápida y barata, porque lo más probable es que son hipótesis que no se cumplirán y tendremos que pivotear el proceso varias veces antes de encontrar un producto, servicio o modelo de negocios que funcione para el mercado.

Dado lo anterior, se requiere en los equipos la capacidad de innovar e incorporar tecnología a los modelos de negocios de forma permanente, y que tengan (todas las áreas) dentro de sus estructuras, equipos de proyectos que les permitan administrar un portafolio permanente de iniciativas que apunten a optimizar lo que hacemos hoy y explorar nuevos modelos para futuro. Estos equipos deberán tener capacidades de realizar actividades que no están acostumbrados como exploración, diseño, prototipo e implementación de proyectos, y les será muy útil conocer y trabajar con metodologías tales como *Scrum*, *Kanban*, *Canvas*, *Design Sprint*, *Design Thinking*, *Lean Startup*, *Agile*, *Customer Journey*, entre otras disponibles. Esto exigirá la implementación de un plan de formación estructurado que toque tanto espacios técnicos como conductuales, contruidos como las capas de una cebolla... Desde los equipos especializados que trabajan con las metodologías, donde la formación para ellos debe ser muy intensiva y probablemente incluir certificaciones, hasta las capas más externas que solo tendrán que conocer a grandes rasgos las tendencias, metodologías existentes y

razones por las cuáles es necesario el cambio permanente. Por otro lado, es necesario que los equipos aprendan las nuevas tecnologías y estén permanentemente actualizándose en estos temas. No se requiere que sean expertos en la ciencia detrás de la tecnología ni saber desarrollar los algoritmos, sino más bien deben entender cuál es el potencial que la tecnología ofrece al negocio, cuál es su aplicación y en que la pueden usar. Permanentemente vemos equipos en las organizaciones con desconocimiento respecto a las tecnologías que les dan un gran potencial a lo que están haciendo. El uso de tecnología reporta beneficios para la experiencia del cliente, los resultados financieros directos al disminuir costos y otorgan un potencial fundamental para el negocio. En este punto podemos mencionar variadas tecnologías que ya están siendo incorporadas a los modelos de negocios actuales, los equipos de cada área de la empresa no pueden estar ajenos : *IoT, Inteligencia Artificial, Data Science, Robotización de procesos, Realidad Aumentada, Realidad Virtual, Blockchain, Machine Learning, Canales Digitales para contratación de productos con procesos desmaterializados, Sensores, Biometría, Asistentes Virtuales, Cloud*, entre muchas otras que aparecerán cada año, por el proceso de aumento en la capacidad tecnológica. La ley de Moore lo explica como “*aproximadamente cada dos años se duplica el número de transistores en un microprocesador*”, es decir, se duplica la capacidad tecnológica y crece de forma exponencial, lo que nos permite proyectar un punto donde la capacidad tecnológica supere las capacidades del ser humano. Ese es el famoso momento de la “Singularidad”. La tecnología es parte de nuestras vidas y cada día esta más relacionada a los negocios, los equipos no pueden estar fuera de este conocimiento.

Dependiendo del área en la cuál se encuentren se puede definir qué método y tecnologías deberán utilizar, pero sin lugar a dudas, tendrán que cambiar la forma tradicional en la cuál han venido trabajando. Eso trae consigo el desafío de aprender nuevo conocimiento y más importante y difícil aún, el desafío de aplicar para cambiar la forma de trabajar.

Adicionalmente a los conocimientos mencionados en los párrafos anteriores, es necesario tener en consideración que también deberán desarrollar nuevas competencias conductuales (habilidades blandas) referidas a trabajo en equipo, autogestión, innovación, visión omnicanal, pensamiento abstracto, habilidades comunicacionales y colaboración, cosas que no parecieran ser tan nuevas, pero que en la mayoría de los casos aún no están incorporadas.

En un mundo donde los procesos están robotizados y automatizados, las personas deberán liberarse de las tareas repetitivas y dedicarse a funciones de mayor valor agregado, como por ejemplo repensar lo que estamos haciendo, para encontrar mejoras permanentemente y por otro lado estar más cerca del cliente para entender sus dolores y alegrías y conectar nuestro servicio a su experiencia.

## Nuevos recursos valiosos

Los desafíos de la transformación digital requieren la incorporación de personas jóvenes, nativos digitales, que entienden la propuesta de valor digital porque viven en ella permanentemente, son adaptativos y trabajan por lo que les da “sentido”. Los famosos *millennials* por ejemplo, son

una generación difícil de administrar, difícil de atraer y difícil de mantener mucho tiempo en el puesto... ¿pero en realidad son tan difíciles?, la verdad es que no. El problema con esta generación, es que las generaciones anteriores no hemos sido capaces de leerlos, conectarlos y adaptar nuestra forma de gestión y nuestra forma de ver el trabajo para estar en sintonía con ellos.

Es cierto que el ser parte de una generación no asegura que sean buenos o malos, hay grandes y exitosas compañías disruptivas que están cambiando el mundo, que están siendo dirigidas por *millennials*. Mark Zuckerberg y muchos otros son parte de lo que estoy hablando. Pero por otro lado también hay personas de esa generación que muestran poco compromiso y poco talento, no podemos generalizar, pero sí tenemos que considerar que hay un hecho innegable... a medida que el tiempo avance, serán los jóvenes y sus nuevas formas de ver la vida los que tomarán las posiciones de responsabilidad en las organizaciones, mientras más rápido los hagamos trabajar con personas senior y con experiencia, será mejor. Pero ojo, trabajar en conjunto no significa los jóvenes aprendiendo todo de “los mayores”, sino más bien, generando espacios de reflexión, discusión y apertura para que cada cuál aporte con lo que trae. Los jóvenes nos ponen la presión de que quieren todo rápido, inmediato y con sentido, lo que no es fácil de gestionar y la velocidad organizacional muchas veces no está a ese ritmo, pero es parte de lo que tendremos que aceptar y administrar.

Por otro lado, los desafíos exigen que incorporem nuevos cargos y atraigamos profesionales de carreras no convencionales como Diseñadores de Experiencias Digitales, Científicos de Datos, Etnógrafos, Expertos en Redes Sociales, UX, Programadores, entre otros profesionales.

¿Cuál es el desafío acá?

No sabemos cómo reclutarlos, remunerarlos, ni gestionarlos.

¿Cómo podemos pedirles algo que no sabemos cómo se hace y cuánto demora?, no tenemos distinciones para saber si la entrega es correcta, si la tecnología que está usando es la óptima, si la forma en la cual trabaja es la mejor, etc. Acá hay un desafío de adaptación insalvable para todos los líderes, de todas las empresas e industrias. Entrar en temas que hasta ahora no habían sido relevantes.

## Nuevos rasgos culturales

Los valores y creencias compartidas (o Cultura Organizacional) tendrá que evolucionar para incorporar rasgos que hagan que la organización sea efectiva bajo los nuevos desafíos digitales.

Las empresas tendrán que repensar permanentemente lo que hacen para ir desarrollando mejores experiencias para sus clientes, porque tienen muchos actores de otras industrias (y también Startups de reciente creación) que están trabajando por cambiar las reglas del juego.

Esa situación obligará a desarrollar la capacidad de administrar grandes portafolios de proyectos que estén apuntando a los distintos horizontes (H1: Optimizar el modelo de negocios actual y H3 : Repensar el modelo de negocios). Esta capacidad hoy está en algunas áreas como tecnología o nuevos negocios, pero la nueva situación llevará a que todas las áreas tengan que manejar portafolios de proyectos de innovación y transformación digital.



Para poder evolucionar en la madurez digital de la organización, se requiere implementar un *roadmap* que contiene una cantidad considerable de proyectos, con una nueva capacidad de gestión, que permita que en el tiempo se sigan incorporando nuevos proyectos de diversas temáticas distintas de innovación y transformación, realizar procesos exploratorios que disminuyan la incertidumbre y el riesgo de los proyectos.

La organización deberá valorar el error como parte del aprendizaje y premiarlo. Suena extraño pero es así. Si me equivoco es porque me atreví y aprendí, lo que es necesario para la búsqueda de nuevos modelos. Si castigo el error, mato la innovación, porque nadie se atreverá a explorar nuevas formas de hacer las cosas. El error es parte de la metodología en un espacio acotado, no se refiere a la negligencia de hacer mal las cosas. Es decir, si no realicé un control establecido y a causa de eso nos hicieron un fraude, eso es negligencia y podría ser causal de castigos, mientras que si yo hago una prueba para validar si efectivamente a un clúster le gustaría pagar con una pulsera y los resultados nos muestran que a los clientes no les interesa ese producto, es un error que me permite aprendizaje para descartar esa idea o pivotearla y muestra mi esfuerzo por encontrar elementos diferenciadores. Si no busco, no encuentro. Debemos fomentar las búsquedas y la exploración, asignando estructura, presupuesto y método.

## Nuevo mindset de los líderes

Muchos ejecutivos senior han tenido grandes éxitos en sus carreras, lo que los pone en una situación compleja. Lo que yo llamo “*la paradoja del éxito*”, que es el mo-

mento en el cuál dado que han tenido tanto éxito con una forma de hacer las cosas, ahora les cuesta cambiar. No porque no quieran o no sean conscientes de que requieren un cambio, sino porque no pueden. Los paradigmas son fuertes y nos limitan a tal punto, que nos van dejando cada vez más anclados a los éxitos pasados.

El fenómeno es sutil. No es evidente detectar lo que menciono, ya que a nivel discursivo siempre está la voluntad de adecuarse a los nuevos tiempos. Sin embargo, a poco avanzar se puede evidenciar que muchos líderes dejan poco presupuesto y en manos de colaboradores sin experiencia o peso político, la función de innovación y transformación, lo que claramente no genera impactos relevantes, “validando” que estas temáticas no son tan relevantes como se escuchan en los foros y seminarios.

La Transformación digital requiere de líderes que estén a la altura del desafío y eso en palabras simples significa que estén dispuestos a ser los primeros en cambiar la forma de hacer, la forma de ver al cliente, cuestionar el modelo, aprender nuevos métodos y tecnologías y ponerse al servicio del equipo. Esto último probablemente sea el cambio más complejo, debido a que por cultura ha imperado en las organizaciones de Latinoamérica un estilo jerárquico, y eso ha acostumbrado a los líderes a tomar las decisiones y a los colaboradores a ejecutar, limitando la capacidad del líder de ser formador y potenciador y limitando la capacidad de autogestión de los colaboradores, que han sido formados para recibir órdenes y seguimiento... y ahora los denominamos injustamente tomadores de pedido y les reclamamos poca iniciativa.

Hoy lo que se requiere para enfrentar los desafíos, son capacidades que no están instaladas en las organizaciones y son críticas. Más aún si de estos líderes surgirá la fuerza que tenga el proceso de transformación.

Otro factor clave es la eliminación de silos o mecanismos de trabajo en estanco, donde cada uno trabaja por optimizar su feudo, quitando fuerza a la organización en su conjunto. Nuevamente, esto es algo muy sutil y que nadie defiende, pero que se da permanentemente en las organizaciones. Si los líderes no están dispuestos a eliminar los silos y trabajar de forma colaborativa y horizontal, repensar la relación de la empresa con sus clientes, el proceso de transformación tendrá muchas murallas que saltar.

Finalmente, puedo declarar que he visto mucha energía positiva y esfuerzo de líderes de empresas financieras por reinventarse y ponerse realmente disponibles para enfrentar el desafío e incorporar los elementos que sean necesarios para acelerar la transformación en sus organizaciones. Esos líderes son los que seguirán vigentes al mando de sus equipos cuando el momento de la disrupción llegue, hay que identificarlos, apoyarlos en la cruzada y cuidarlos.

## Capítulo 7: Bonus Track, el talento de los jóvenes latinoamericanos

Continúo este viaje, sigue el camino, termino el libro volando hacia los Digital Bank de Santa Cruz y La Paz en Bolivia, a encontrarme con muchos amigos emprendedores, ejecutivos de bancos y compañías de seguro. También con mis socios bolivianos Mauricio Dulong y Gerardo Garrett, que han hecho una gran labor para desarrollar la cultura digital de Bolivia. En las noticias se destaca el llanto de Elon Musk en su última entrevista, los accionistas divididos entre los que lo quieren sacar de Tesla y los que lo respaldan. Donald Trump sigue firme con su guerra comercial con China, la economía mundial en vilo, el grupo Falabella compra la plataforma de *E-commerce* Linio, la capitalización bursátil del grupo cae cerca de mil millones de dólares, los bancos chilenos siguen en la guerra con las empresas de Criptomonedas, la prensa sigue dando vuelta en los mismos temas, Facebook tiene problemas en la bolsa, mi madre tiene miedo por todas las noticias que ve, aunque yo le insisto en que no vea canal 11.

¿Qué viene ahora? ¿Cuál es el plan? ¿Qué pasará con los servicios financieros? ¿Cómo serán las empresas en el futuro?, nadie lo sabe, tal vez podamos hacer predicciones, pero a ciencia cierta y considerando los cambios vertigi-

nosos de nuestros tiempos, nadie tiene una respuesta. El plan para mí, es que no hay plan como los que hacíamos en el siglo XX, el plan es que tenemos que atrevernos y abrir espacios al nuevo conocimiento, el plan es invertir en los jóvenes, en dejar de etiquetarlos como personas sin interés, en darles espacios para conectar su conocimiento, con las necesidades de nuestras industrias. Como un homenaje a ellos, quiero terminar mi libro con 3 ejemplos, ejemplos de jóvenes que están iniciando su camino de emprendimiento, aportando innovaciones a problemas reales de las empresas, son ejemplos de un espacio que llamamos Digital Bank Labs, espacio creado para respaldar la innovación del talento latinoamericano. Un espacio que usted también puede crear en su empresa, un espacio donde le de la bienvenida a estos superhéroes de nuestra región.

## **RocketBot, RPA, Robotización de los procesos de negocio**

Mi primera reunión oficial con Rafael fue cuando me pidió que lo acompañara a un Banco a defender su emprendimiento. Era una plataforma de *E-commerce* para las Pymes. La reunión era para evaluar el resultado del piloto. Rafael iba con corbata y bastante ordenado, cosa extraña en los emprendedores jóvenes. La reunión no fue ordenada, porque nos enfrentamos a un par de ejecutivos del Banco, también muy jóvenes que comenzaron a criticar el proyecto y hacer juicios respecto a la actuación del equipo de Rafael. Además, le informaron que el Banco había decidido no continuar dado los malos resultados del piloto. La reunión fue subiendo de tono y como único representante mayor de 40 años, tuve que intervenir para calmar los ánimos. Aunque mis ánimos no estaban muy

calmados, porque ver como un par de personas sin experiencia en emprendimiento, se sentaban a darle clases a un emprendedor, que tiene que pagar sueldos e impuestos a fin de mes, que tiene que conseguir clientes y que además no había recibido ningún peso por el “piloto”, costumbre muy generalizada en la Banca y que debe ser erradicada en forma urgente, me estaba sacando de mis casillas también. Por eso decidí que lo mejor era terminar la reunión, nos despedimos y salimos del Banco, nos fuimos a tomar un café y lo único que pude hacer en ese momento fue darle palabras de ánimo a Rafael y plantearle la idea de que vendiera mi libro por su plataforma de *E-commerce*, con despacho incluido. Como buen emprendedor, Rafael tuvo mi libro a la venta en menos de 1 hora y él mismo repartió los primeros ejemplares.

No supe mucho más de él por varios meses, hasta que un día llegó con una plataforma de Robotización, que habían creado con su socio David. En estos años he aprendido a escuchar y poner atención, sobretodo a emprendedores que tienen empuje. Me mostraron la plataforma y me pidieron ayuda para conectarse con clientes y expandirse en otros países.

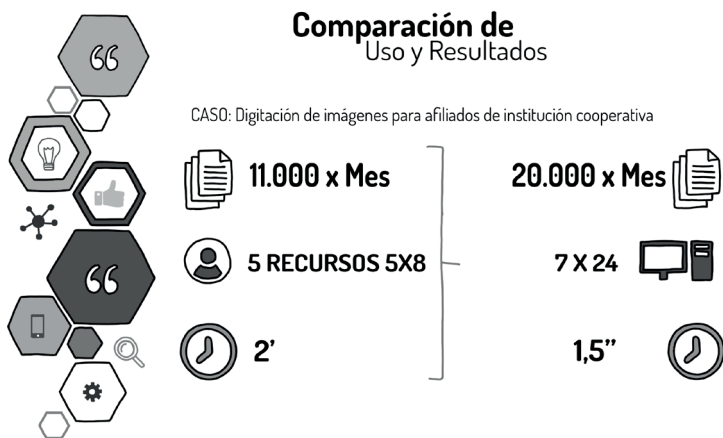


Así nació RocketBot, una Suite propia de Robotización de procesos, que hoy funciona en Bancos y grandes empresas de Chile, Bolivia, Paraguay y Colombia. También la hemos incorporado a procesos en nuestros laboratorios internos con excelentes resultados. Hoy viven repartidos entre esos países y están dándole forma a una empresa cuyo foco es la investigación y creación de tecnologías habilitadoras de la Transformación Digital.

## **ITAxion, puedo resolver cualquier problema**

En uno de los muchos *Meetup* de Bitcoin que se realizan en Santiago, me dieron los datos de un joven estudiante de la Universidad Técnica Federico Santa María, que estaba interesado en desarrollar soluciones sobre *Blockchain* para la industria financiera. Le puse un Whatsapp y quedamos de reunirnos en un Starbucks. El día de la cita llegué, subí al segundo piso y ahí arriba había un joven de no más de 27 años, con un pequeño bigote que lo hacía ver mayor, con los dos pies arriba del sillón y con una camiseta suelta y desgastada. Me saludó con ese gesto de soberbia que a veces usamos cuando nos sentimos nerviosos y queremos mostrar seguridad. Soy Rodolfo, ¿como estás? Así comenzamos, le expliqué lo que hacíamos en Digital Bank Latam y le ofrecí apoyo para que desarrollara sus plataformas. Le pregunté cuales eran sus focos y los de su equipo, las fortalezas y capacidades que tenían. Su respuesta fue, “*piensa en cualquier problema que tengas y nosotros lo podemos resolver, somos los mejores y nos gusta la tecnología*”. Wow, con esa respuesta, inmediatamente le aconsejé que me diera un foco más específico para poder apoyarlo, pero insistió en que no era necesario, que cualquier problema que se pueda

resolver con tecnología, lo podían resolver. Bueno, como no me gusta hacerme de enemigos, sobretodo cuando son genios, comenzamos a hablar de Redes Neuronales y de Inteligencia Artificial, un par de temas que me apasionan desde hace varios años. Por ahí comenzamos, tomamos esa hebra y armamos un plan de trabajo, con una de las empresas de nuestro ecosistema, que tiene como foco los servicios de *Workflow* y Digitalización de Procesos para la industria financiera.



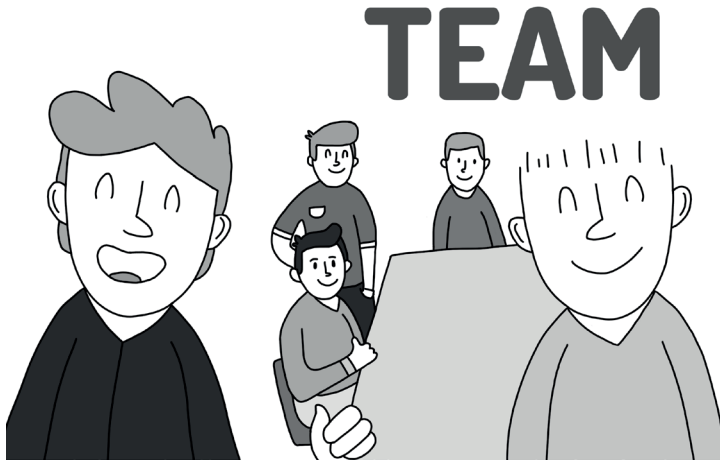
Buscamos un dolor concreto con el Gerente de Operaciones, trabajaron con un facilitador interno que les explicó el negocio y les dio las herramientas para conectarse a los sistemas y crearon una célula de desarrollo evolutivo. El dolor del Gerente de Operaciones era la poca evolución tecnológica en los procesos de digitación de datos. Por años las empresas de OCR han prometido resolver el problema de la digitación humana y lograr que los computadores lean los datos en forma automática. Los resultados son siempre exitosos para los vendedores de licencias, porque te venden la licencia, pero no tan exitosos para el Gerente de Operaciones que se



quedan con las licencias y con el equipo de digitadores que tiene que seguir digitando. Centrados en ese desafío, los “genios” de Rodolfo comenzaron a entrenar los algoritmos de redes neuronales, con el historial de digitaciones. Yo veía pasar mails a las 4 de la mañana entre ellos y uno de los programadores de la empresa. Se daban ánimo, mandaban números y porcentajes, luego dejaban de hablar porque estaban en período de exámenes, hasta que una mañana el gerente de operaciones me mandó un Whatsapp y me dijo, “*gracias Ramón*”, ya tengo 3 procesos sin captura humana y ahora quiero más. Estos casos son los que me emocionan, porque estos “genios” de Latinoamérica, son muchas veces incomprendidos, son estigmatizados por su ropa o por su forma de hablar. Sus horarios de trabajo no son los tradicionales, pero su efectividad queda demostrada con hechos. Hay un dicho de Woody Allen que me encanta, “*las cosas no se dicen, las cosas se hacen, porque cuando se hacen se dicen solas*”.

## **Andrés Castrillón y Byron Rodríguez, el Elon Musk Latinoamericano**

Una costumbre que tengo cuando llego a un país, es publicar en mis redes sociales una foto de donde estoy. Cuando hago eso, recibo invitaciones de emprendedores, Startups y ejecutivos de la industria financiera para reunirnos, tomar café, almuerzos, cervezas o vinos. Es una costumbre que me encanta, porque me sirve para conocer gente y compartir experiencias. En el Digital Bank de Quito en febrero de 2018, publiqué mi llegada y mi amigo Byron Rodríguez, fundador de Xchange, una plataforma de pagos digitales me invitó a conocer el laboratorio y *Co Work* donde trabajaba.



Conversamos de su solución que es una especie de Paypal que permite a las empresas realizar ventas digitales en cualquier país y con diversas tarjetas. Además, me mostró la unión que hizo con Andrés Castrillón, que desarrolló ID-Payer, un POS con lector de huella digital integrado, que permite realizar pagos en lugares físicos sin usar tarjetas, solamente leyendo la huella. Los POS los diseñó y los programó Andrés, los imprimió en impresoras 3D y ya está listo para venderlos. Andrés tiene un laboratorio donde apoya a otros emprendedores con sus desafíos tecnológicos, incorporando soluciones de IOT, realidad aumentada, electrónica, robótica y una serie de capacidades para resolver problemas de las empresas. Andrés tiene 25 años, Byron no es mucho mayor y un problema recurrente que tienen, es no tener el respaldo para que los reciban en grandes empresas, les dicen que son muy jóvenes.

Hoy trabajo junto a estos y otros emprendedores, me honran al invitarme a ser parte de sus Labs, Ecosistemas y conexiones, ellos piensan que conmigo ganan respaldo y yo pienso que es todo lo contrario, el ganador soy yo

y también puede ser usted señor ejecutivo de empresa importante. Estos chicos tienen la salsa secreta que usted necesita, estos chicos tienen la energía para ayudarlo a crear su Ecosistema Digital, entre estos chicos está el Elon Musk de Latinoamérica, no se lo pierda, no me diga que no le advertí, salga a la calle, confíe en la abundancia y sea protagonista de la Revolución de Todas las Industrias.

## 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; para los títulos, subtítulos e ilustraciones se utilizó la tipografía Dosis diseñada por Edgar Tolentino y Pablo Impallari.

- Impreso el interior en papel Bond de 75g y los forros en papel Propalcote de 300g con plastificado mate.

*Que la innovación sea la luz  
que ilumine tu corazón*



# ECOSISTEMAS DIGITALES

## La revolución de todas las industrias

Una oportunidad para la industria financiera Latinoamericana

Servicio Digital no es desarrollar una App o crear un nuevo sitio Web con un estilo cool. Servicio Digital, es redefinir el modelo de negocio, creando nuevos tipos de productos que consideren al cliente no sólo como una transacción aislada, sino que como una persona que tiene relaciones con múltiples actores del mundo físico y digital. Las estructuras pensadas en silos de los actuales bancos, deben dar paso a equipos de trabajo con una visión integrada del cliente y sus relaciones.

Lo que para el actual departamento de tarjetas de crédito de un banco puede ser un cliente riesgoso, para el nuevo Servicio Digital, es un valioso usuario que tiene conexiones con un entorno que puede generar una rentabilidad usando los datos de esas relaciones.



**Ramón Heredia Jerez**

Con el apoyo de:

