

# CHEQUE EN BLANCO

**E**n este mundo de 'cosas instantáneas', todos estamos familiarizados con el café instantáneo, el té en saquitos o el puré de papas instantáneo. Algo innovador que ha surgido recientemente es esta pequeña tarjeta, capaz de entregar dinero instantáneo", relataba un cronista de la cadena pública de televisión australiana ABC en un informe emitido en 1969. "Todo lo que se debe hacer es insertar el plástico en la ranura, aguardar a que se encienda una luz, presionar seis dígitos y esperar uno o dos segundos." La cámara, presurosa, hace zoom sobre otra de las ranuras del aparato: un sobre con US\$ 25 emerge desde el interior. "Allí sale el dinero instantáneo. Es muy simple, y muy simpático", aseveraba el hombre, testigo del progreso.

Una vez finalizada la operación, la "tarjeta computada" quedaba retenida dentro del equipo y, una vez que el banco realizaba el débito, era devuelta al cliente por correo postal. ¿Qué sucedía si el usuario deseaba retirar, digamos, US\$ 50 en vez de US\$ 25? "Bueno, en ese caso creo que es mejor que la persona hable con el gerente de la sucursal en la que se encuentre para solucionar el problema", explicaba —no sin una pequeña



**UBER Y AIRBNB SON LOS TÍPICOS EJEMPLOS DE CÓMO LA REVOLUCIÓN DIGITAL CAMBIÓ PARA SIEMPRE LA PROPUESTA DE VALOR DE SERVICIOS TRADICIONALES... PERO NO SON LOS ÚNICOS. DESDE LA BANCA HASTA EL SOFTWARE, PASANDO POR LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN, SON VARIOS LOS SECTORES QUE SE VEN EN LA ENCRUCIJADA DE PONERSE AL FRENTE DE LA INNOVACIÓN O CORRER EL RIESGO DE DESAPARECER.**

POR IGNACIO GUEBARA



sonrisa cómplice— Ian Masters, gerente general del banco Chubb, reconociendo las limitaciones del servicio. Casi 50 años después, la banca electrónica ha evolucionado a niveles de ciencia ficción. Sin embargo, a diferencia de aquellos primitivos pasos en los que la innovación iba de la mano de compañías tradicionales del sector, los productos más disruptivos provienen de jugadores recién llegados al mercado.

Primero surgieron las plataformas de pagos como PayPal, que implementaron interfaces cada vez más simples y atractivas para enviar o recibir dinero. Una vez desarrollada esa base de sustentación, las compañías comenzaron a desarrollar productos orientados a públicos más definidos. Una de ellas, Alipay —filial del coloso chino Alibaba— creó una app de servicios financieros basada en el concepto de “gamification”, según el cual las estrategias de ahorro son planteadas como un juego: los usuarios comparan sus rendimientos con los de otras personas, y las hasta ahora frías transferencias a terceros pueden ser acompañadas de mensajes de voz o emojis. Otro producto de nicho, el inglés Moneysupermarket, nació como un sitio de créditos hipotecarios y se convirtió en un marketplace con ofertas

## La encrucijada de la TV

El mapa de los medios de comunicación del siglo XX, compuesto por apenas un puñado de periódicos, canales de televisión y emisoras de radio en cada localidad, ha cambiado por completo. Si la llegada de la TV por cable había extendido el panorama, la Web puso a la industria patas para arriba. Para los actores tradicionales, atados a mayores costos de producción y, en el caso de los "broadcasters", afectados por regulaciones más complejas, la opción es clara: matar o morir. NBCUniversal, el grupo de medios más grande del planeta, inició en 2015 una estrategia digital más agresiva. Su primer paso fue invertir US\$ 400 millones en BuzzFeed y Vox Media, dos plataformas de noticias orientadas a los millennials. "Llegan a una audiencia masiva y leal, y han probado ser los jugadores más creativos, populares e influyentes. Estamos felices de realizar esta operación, que nos permitirá trabajar en conjunto", explicó Steve Burke, CEO del conglomerado. Y como anticipa en las comunicaciones que envía a sus anunciantes, los planes de NBC con ambas startups son "revolucionarios", si bien aún no se informaron detalles al respecto.

Otras apuestas del gigante televisivo incluyen el reemplazo de los anuncios publicitarios por contenido "extra", auspiciado por American Express, en programas como *Late Night with Seth Meyers*, y la integración de diversas fuentes de datos –provistos por NBC, empresas de medición de rating y los propios anunciantes– para mejorar la segmentación de públicos. Disney, uno de sus competidores directos, ofrece un servicio similar –ABC Unified Insights– para sus señales de TV abierta.

de servicios de telefonía celular o energía eléctrica.

Xapo, cofundado por el argentino Wenceslao Casares, desarrolló la primera tarjeta de débito unida a una cuenta de bitcoins.

En todos los casos, los nuevos jugadores apuntan a tres segmentos de mercado bien definidos: los millennials –que, a diferencia de las generaciones anteriores, no ven con buenos ojos "atarse" a una institución en particular–, las pequeñas empresas y las clases medias-bajas. Esos públicos son "particularmente sensibles a

Steve Burke,  
CEO de NBCUniversal



los costos altos" y están acostumbrados a la "experiencia de consumo mejorada" del mundo digital, explica un informe de McKinsey.

### La hora de la "coopetencia"

Los bancos tradicionales y las startups del sector no necesariamente deben competir. En algunos casos, los entrantes se apoyan en la estructura de las grandes instituciones financieras para ofrecer servicios de calidad; en otros, funcionan como "agregadores" que permiten comparar de forma transparente los precios de un mismo producto en más de una entidad. Productos como BankBazaar en la India, o NerdWallet en los Estados Unidos, cumplen esa función, con un modelo de negocio basado en comisiones por acercar nuevos clientes a los bancos líderes del mercado. Un ejemplo de "coopetición" (término acuñado hace más de un siglo por Paul Terry Cherington, egresado de la Escuela de Negocios de Harvard) es Simple, un producto de banca directa ideado en 2009 por Shamir Karkal, Alex Payne y Joshua Reich, luego adquirido por BBVA en US\$ 117 millones. Desde su origen, Simple no cuenta con sucursales ni cajeros automáticos propios; sus servicios financieros son prestados por Bancorp, y está adherido a una red de ATM de marca blanca. Sin los costos que implica sostener una red de filiales, y gracias a sistemas escalables y automatizados de software que facilitan su expansión, la marca orienta sus esfuerzos exclusivamente a hacer más amigable la experiencia de los usuarios. Para depositar un cheque, un cliente solo debe tomarle una foto con su celular. La aplicación móvil de Simple ofrece "sugerencias" sobre si es conveniente o no realizar una compra en función del historial de gastos mensuales de la persona.

### El paso adelante

Nadir Mohamed, quien lideró hasta 2013 al gigante canadiense de las telecomunicaciones Rogers, analizó la problemática de la banca en una entrevista publicada en *McKinsey Quarterly*. "El CEO de un banco, por su rol en el equipo de liderazgo, debe imaginar hacia dónde irá la industria. ¿Se trata de una foto del futuro, en la que las sucursales bancarias se reducirán un 3%, o una en la que ya no existirá una sola filial? Entonces, la incógnita que surge será cómo hacer para llegar hasta ese punto y cuán rápido es posible lograr el cambio", consideró. "Las respuestas sobre cómo alcanzar esos objetivos son multifacé-

ticas. Hay cuestiones vinculadas con la regulación: si se busca ser reglamentados de forma similar a los disruptores, la estrategia debe apuntar a no seguir exigiendo que ellos tengan la misma regulación que los bancos establecidos en el mercado. Por otro lado, en vez de desarrollar una estructura propia, tal vez sea mejor conseguir un socio. Algunas cosas cambian más rápido, otras toman más tiempo. Son decisiones difíciles. Hay que intentar pintar el cuadro más claro posible, conseguir que las 100 personas clave compren la idea, y después impulsar el cambio en toda la organización.”

Para las entidades tradicionales, el reloj no para de correr. Un estudio realizado por los especialistas en finanzas Miklos Dietz, Philipp Härle y Somesh Khanna detectó que poco menos del 60% de los ingresos de los bancos provienen de las comisiones que cobran por mantenimiento de cuentas y tarjetas de crédito, así como por administrar transacciones. En esos rubros, la rentabilidad obtenida es del 22%, muy superior al 6% promedio que generan productos con altos costos operativos o de capital, como el otorgamiento de créditos. Si las startups se quedan con esa crema del negocio, los jugadores históricos corren el riesgo de desaparecer.

La llamada de atención de la que hablaba Mohamed empezó a prender en instituciones de todo el mundo. Bancos como Wells Fargo o Bank of America desarrollaron apps con funcionalidades de depósito remoto de cheques, un proceso que lentamente comienza a implementarse en el resto del mundo. Ping An Bank, una entidad con sede en la ciudad china de Shenzhen, eligió el camino opuesto al que tomó BBVA: en vez de comprar una startup exitosa, creó Orange Bank, una filial orientada a jóvenes que genera altos retornos financieros. Al igual que Simple, Orange no tiene sucursales ni productos sofisticados. Una cuenta básica, prometen desde la empresa, requiere de un trámite por Internet que solo demora un par de minutos.

Con todo, los pasos que da la banca para frenar los embates de las “fintech startups” son, en su mayoría, reactivos. La posibilidad de crear productos y servicios verdaderamente disruptivos, a la altura de las propuestas de los nuevos jugadores, dependerá de su capacidad de mirar hacia adelante y

diseñar esa foto del futuro de la que habla Mohamed. La próxima idea millonaria, como lo fueron los cajeros automáticos hace medio siglo, puede provenir desde cualquier sector. ▽

© WOBI

Ignacio Guebara es periodista. Colabora con WOBI.



## El ave Fénix

En 2013, más de 50.000 internautas firmaron un petitorio en la plataforma online Change.org para exigir que Adobe Systems desistiera de su plan para dar de baja Creative Suite, su paquete de aplicaciones de diseño. La decisión de la compañía no implicaba la desaparición de piezas de software populares como Photoshop o Illustrator, sino el reemplazo del esquema de licencias de pago único por un servicio de suscripción anual, denominado Creative Cloud. “Adobe les está robando a las PyMes, a los freelancers y al consumidor promedio. No parece entender que no todas las empresas son corporaciones multimillonarias con recursos infinitos”, rezaba la petición.

La osadía del CEO Shantanu Narayen tuvo su recompensa: el valor de la acción de la empresa trepó de US\$ 38 en 2013, a US\$ 96,70 a mediados de mayo de este año. Solo en el primer trimestre de 2016, Creative Cloud sumó 798.000 suscriptores pagos, un número impensado en otras épocas.

“Adobe actuó proactivamente. La extensión y profundidad de su base de usuarios, así como su rendimiento financiero, demuestran que la apuesta fue exitosa”, comentó el inversor neozelandés Ben Kepes. Fue solo cuestión de meses para que otros gigantes del software siguieran sus pasos: Windows y Office, los productos estrella de Microsoft, mutaron velozmente a servicios por suscripción.