



DESAFÍOS:

Neobancos y billeteras digitales, un cambio en los modelos de negocio

Las tecnologías han permitido crear nuevos modelos de negocio, que traen una serie de oportunidades, las que solo son posibles de aprovechar a través de un cambio cultural.

POR RAMÓN HEREDIA,
presidente de Digital Bank Latam.

La revolución digital de la industria financiera no está siendo liderada por los bancos o las compañías de seguros. La verdadera revolución viene de la mano de empresas como WeChat en China, Apple en Estados Unidos y Mercado Libre, Nubank y Ualá en Latinoamérica. ¿Qué tienen en común estos actores? Primero, son empresas nativas digitales. Todo su modelo de servicios está diseñado con una completa obsesión en el cliente. Segundo, la utilización de los datos, el petróleo del siglo XXI, es lo que mueve a cada una de estas compañías. Y, tercero, un cambio en los modelos de negocio, la gran generación de efectivo y no los beneficios por acción.

Muchas de estas son empresas con rentabilidades negativas o casi cercanas a cero, pero con un alto grado de generación de efectivo. Los Venture Capital están apostando fuerte por Latinoamérica y sobretudo en el sector fintech. La fintech argentina Ualá, por ejemplo, recibió en 2021 una inversión de US\$350 millones de Softbank y Tencent, dos gigantes asiáticos de la tecnología y el capital de riesgo. Este respaldo ha permitido a Ualá seguir aumentando su base de cliente, que hoy suma a más de 3,5 millones de usuarios en Argentina, México y Colombia,

estar a punto de comprar un banco digital en Argentina y lo que partió siendo una app con tarjeta de prepago, es hoy un completo ecosistema que permite realizar pagos, contratar seguros, pedir créditos, realizar inversiones y acceder a un programa de beneficios. Todo esto sin ninguna oficina física comercial.

Este tipo de empresa no se mide con el modelo de negocio tradicional. Las juntas de accionistas no están exigiendo las rentabilidades y utilidades que exigen los modelos de negocio de los bancos que hoy conocemos. Lo que estos inversores exigen es tracción, clientes, más clientes que paguen, se conecten, entreguen datos, datos que permitan analizar el comportamiento, comportamiento que permita crear nuevos modelos de riesgo, modelos de riesgo que permitan generar ofertas de crédito más enfocadas, luego dar beneficios a estos usuarios y con los datos seguir entendiendo sus necesidades y buscar cómo satisfacer todo lo que quieren e incluso "adivinar" lo que van a querer.

El modelo de billeteras digitales, en tanto, es un modelo de ecosistema. Son aplicaciones que integran una serie de servicios, que en muchos casos no si quiera son provistos por la



WeChat partió como una app de mensajería y hoy es líder en servicios financieros en China.



Aún en nuestra región hay más de un 40% de personas que no tiene acceso a cuentas bancarias. Las billeteras digitales, los neobancos y las fintech serán una gran alternativa y los nuevos modelos de negocio la fuerza para hacerlos despegar".

propia compañía que desarrolló la app base. Esto es lo que hace WeChat en China, empresa del

ecosistema Tencent, si Tencent, la misma empresa que invirtió en Ualá de la que hablamos más

arriba. WeChat, que partió siendo un app similar a WhatsApp, es hoy uno de los líderes de servicios financieros en China, que junto a Alipay, son responsables de casi el 90% de los pagos digitales en el país asiático. Su modelo se basa en la conexión y la entretención de sus usuarios. Con esos servicios de conexión, obtienen datos de los usuarios y con esa información van desarrollando una serie de servicios que incluyen una billetera digital. También ha desarrollado una estrategia de minipagos, que permite a terceros desarrollar aplicaciones dentro del ecosistema WeChat que generan servicios para sus usuarios. Es así como puedes comprar un producto en JD.com sin salir de WeChat o buscar los cargadores para los autos Tesla dentro de la misma aplicación, ambas soluciones desarrolladas por programadores que no son del ecosistema WeChat.

Mercado Libre, por otro lado, desarrolló hace unos años una alianza con el Banco Industrial de Argentina que permite a los usuarios de Mercado Pago realizar inversiones con su saldo en minutos dentro de la aplicación. Esta acción de captación que solo está permitida a instituciones financieras reguladas, no sería posible para Mercado Libre sin esta alianza. Mercado Libre sin tomó el

camino de obtener la licencia bancaria, hizo algo más simple, creó un modelo de alianza y fue consolidando su ecosistema basado en datos y entendiendo las necesidades de los clientes. Hoy Mercado Pago tiene más de 50 millones de descargas y el negocio fintech de Mercado Libre es hoy responsable de más del 40% de sus ingresos.

La transformación digital es un cambio en los modelos de negocio, provocados por las nuevas tecnologías. Para aprovechar estas nuevas oportunidades es necesario un cambio cultural, un cambio en la mente de nuestros líderes y de nuestras empresas. La obsesión por el cliente de Jeff Bezos y el camino del desarrollo de ecosistema de WeChat son ejemplos que debemos tomar en nuestra región. Empresas como Fintual, Betterfly, Neivor, Redcapital, Cornershop, Rappi, Pago Fácil y muchos más no están mostrando el camino en Latinoamérica.

Tenemos talento, nuestra gente necesita más y mejores servicios financieros. Aún en nuestra región hay más de un 40% de personas que no tiene acceso a cuentas bancarias. Las billeteras digitales, los neobancos y las fintech serán una gran alternativa y los nuevos modelos de negocio la fuerza para hacerlos despegar.