

INNOVAR PARA ADELANTARSE A LA COMPETENCIA, EL DESAFÍO DE LOS *CEOS*



ALEJANDRO COSENTINO

Cómo innovar y liderar equipos integrados por jóvenes fue el eje del panel “Líderes mirando al futuro: Innovación y efectividad”, que moderó el periodista Francisco Jueguen, subeditor del suplemento Economía & Negocios del diario *La Nación*, y contó con las miradas de referentes del sector financiero, la hotelería y el consumo masivo.

Las redes sociales y el fin de los bancos

“Los bancos minoristas son dinosaurios. La bancarización es necesaria, los bancos no”, sostuvo Bill Gates en 1994, cuando anunció que Microsoft planeaba pagar US\$ 1500 millones por Intuit, el fabricante del *software* de finanzas personales Quicken, operación que finalmente naufragó porque fue rechazada por el Departamento de Justicia de los Estados Unidos. Con esta anécdota arrancó la presentación de **Alejandro Cosentino**, fundador y *CEO* de Afluenta, quien se refirió a cómo las redes sociales vienen irrumpiendo en las finanzas.

Cosentino sostuvo que **los avances tecnológicos reducen costos, transforman los negocios y mejoran la calidad de vida**. “Un niño de menos de cuatro años ya maneja una *tablet* y eso tiene impactos”, resaltó. Por otra parte, “una llamada de costa a costa en los Estados Unidos en la década del 70 costaba US\$ 4,50 y hoy sale 50 centavos”, ejemplificó. “Cualquier computadora actual tiene más capa-

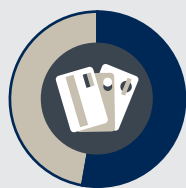
cidad de cómputo que una de los 70. Gracias al cable, tenemos 200 canales en vez de 5 como en los 70”, añadió.

Sin embargo, **los servicios financieros aún no hacen un uso pleno de las nuevas tecnologías**. En los últimos 30 años, el costo de fondeo –medido a partir del rendimiento de los bonos del Tesoro de los Estados Unidos– alcanzó mínimos históricos, pero el *spread* (el diferencial entre la tasa activa y la pasiva) de los servicios financieros ha aumentado dramáticamente. Los diez bancos más importantes de los Estados Unidos en la década del 70 eran el 20% del sistema; hoy son el 50% del sistema o sea que cada vez son más grandes. Por otro lado, la consultora McKinsey & Company¹ hizo un seguimiento de los 500 bancos más importantes del mundo en los últimos cinco años y solamente un 30% de ellos mejoró su eficiencia.

La participación de los servicios financieros en la economía estadounidense pasó del 3% del PBI en la década de 1950 al 8% del PBI en la actualidad.

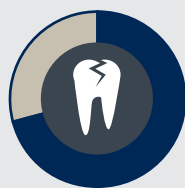
Las grandes innovaciones de los servicios financieros (la tarjeta de crédito, los cajeros automáticos, los pagos móviles y los *merchant mobiles*, los establecimientos móviles) **no provinieron de los bancos**.

El *CEO* de Afluenta destacó también que los consumidores se han acostumbrado a interactuar a través de redes sociales, herramientas que están transformando la sociedad. “La gente se contacta



53%

pensaba que los bancos son todos iguales



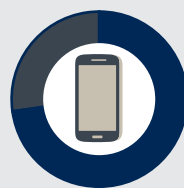
71%

prefería ir al dentista que escuchar a alguien que les hablara de servicios financieros



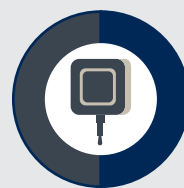
33%

pensaba que podía vivir sin bancos



73%

prefería recibir servicios financieros de empresas como Google en lugar de los bancos tradicionales



50%

decía que los nuevos servicios vienen de otras compañías, no de los bancos

mediante las redes sociales para desarrollar actividades”, destacó. En este contexto, surgió el *crowdfunding* (financiación colectiva o en masa), que es un sistema de financiación sobre la base de múltiples pequeñas donaciones o préstamos que se canalizan hacia proyectos a través de redes sociales especialmente creadas para ello.

Según la Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO, por su sigla en inglés), que reúne a los reguladores de valores del mundo, el *crowdfunding* puede clasificarse en cuatro grandes tipos²:

1. De donaciones (*social lending/donation crowdfunding*). Ayuda a financiar proyectos sin esperar nada a cambio. Se usa para fines caritativos.

2. Con recompensa (*reward crowdfunding*). Una PyME o una ONG publica un proyecto y el capital que necesita para desarrollarlo. Recibe contribuciones y ofrece una recompensa en bienes o servicios futuros a cambio. Se usa para financiar proyectos artísticos.

3. Préstamos entre particulares (*peer-to-peer lending*). Alguien solicita un préstamo; su solicitud se subasta entre inversores y gana el que ofrece las mejores condiciones. Involucra el repago en cuotas del capital y los intereses. Por ejemplo: Afluenta en la Argentina o LendingClub en los EE.UU., que salió a la Bolsa a fines de noviembre último.

4. De accionistas (*equity crowdfunding*). Funcionan de forma similar a las acciones.

La empresa Afluenta, en la Argentina, pone en contacto a los que solicitan préstamos con quienes pueden financiarlos y así genera un beneficio para ambas partes. Quita al banco de la ecuación y así el inversor obtiene un retorno más alto y quienes solicitan un crédito tienen alternativas más económicas.

El mercado de los préstamos entre particulares viene creciendo desde 2010 a una tasa de 100% anual³. A nivel mundial, según proyecciones de la revista *Forbes*, la industria del *crowdfunding* representará cerca de un billón de dólares para 2020⁴.

“La desintermediación financiera es un hecho”, opinó Cosentino. Innovar usando redes sociales les reduce el costo de operación a las compañías. Comentó que LendingClub, una empresa de *crowdfunding* que opera en los EE.UU., tiene una diferencia de costo respecto de los bancos de hasta -60% en la parte de préstamos.

“A fines de 2025, los bancos perderán entre 25% y 50% de participación de mercado”, proyectó el CEO de Afluenta, quien sostuvo que los segmentos más desatendidos por la banca tradicional son las personas físicas y las PyMEs. Esto hace que se genere una nueva categoría de activos de rendimiento superior y volatilidad menor.

“El diferencial (*spread*) de intermediación es tan grande que, en todo el mundo, y particularmente en Latinoamérica, queda mucho dinero para repartir entre el inversor, el solicitante del préstamo y compañías como Afluenta (originantes)”, evaluó el emprendedor. **En los EE.UU. y en el Reino Unido los créditos vía crowdfunding ya dan un mayor rendimiento** neto de morosidad y de comisiones que un depósito bancario. Por otra parte, es mucho más económico solicitar un crédito a través de estas redes sociales que a través de un banco.

Los *millennials*, quienes nacieron después de 1981, empiezan a tener una participación relevante en la economía. Viacom, el grupo multimédios dueño de MTV a través de su empresa Scratch, hizo un estudio⁵ que abarcó a 10 mil *millennials* durante tres años y encontró que **la banca tiene grandes riesgos de disrupción**. A continuación, los principales resultados:

- 71% de los encuestados prefería ir al dentista que escuchar a alguien que les hablara de servicios financieros;
- 73% de ellos prefería recibir servicios financieros de empresas como Google en lugar de los bancos tradicionales;
- 53% de ellos pensaba que los bancos son todos iguales;
- 50% de ellos decía que los nuevos servicios vienen de otras compañías, no de los bancos; y
- 33% de ellos pensaba que podía vivir sin bancos.

RIESGO DE INCOBRABILIDAD Y MARCO LEGAL DEL CROWDFUNDING

La morosidad en Afluenta es pública (figura en <https://www.afluenta.com/>) y ronda el 3 % al igual que en los bancos de primera línea. En las entidades de segunda línea ronda el 6 % y en las financieras y otras compañías que venden productos a plazo supera el 10 %.

En cuanto al marco legal, los fundadores de Afluenta desarrollaron un fidecomiso, del cual son fiduciarios. El inversor coloca su dinero en el fidecomiso y tiene acceso a una plataforma de Internet en la cual puede ver las solicitudes que pasaron el filtro crediticio (no se admiten personas con deuda vencida ni que hayan tenido una demora en los 24 últimos meses).

Además, la compañía obliga a los inversores a atomizar sus colocaciones: pueden invertir desde \$ 50 por solicitud y hasta un 4% del monto pedido. Así se reduce y atomiza el riesgo de incobrabilidad.

Afluenta también cuenta con un sistema de cobranza y seguimiento. Si una persona no paga, se pasa su caso a estudios jurídicos y finalmente se le ejecuta un pagaré, que es el respaldo de las transacciones.

Por otra parte, agregó Cosentino: “Big Data –procesar grandes cantidades de información en poco tiempo– nos está ayudando a bajar el riesgo de incobrabilidad”.

Este estudio generó revuelo en el mercado financiero, que acusó a Viacom de no entender de servicios financieros, comentó Cosentino. Luego, la consultora Accenture⁶ confirmó los resultados de la encuesta de Scratch: **los jóvenes esperan servicios financieros no de bancos sino de compañías como Apple, Amazon y Google.** “Los canales de comunicación y los productos deben cambiar para adaptarse a una generación olvidada por los servicios financieros”, concluyó el ejecutivo.

El liderazgo familiar y la sucesión

Claudia Álvarez Argüelles hizo un repaso histórico de la cadena hotelera que lidera y cuyo hotel insignia es el Costa Galana de Mar del Plata. Álvarez Argüelles Hoteles es una empresa nacional fundada hace 60 años por los inmigrantes españoles Manuel y María del Carmen Álvarez Argüelles. “Cumplían con lo indicado actualmente en los manuales de *management* y liderazgo”, describió la ejecutiva. “Abordaron la división del trabajo con acierto, desarrollando sus habilidades, y aplicaron la intuición”, ahondó. “Un líder debe tener un sueño, una visión y la entrega apasionada para alcanzarlo”, agregó.

“Crecí escuchando una historia de búsqueda de resultados excepcionales, de mejora permanente”, confesó la ejecutiva, quien concibe a la firma como una empresa de beneficios (*B corporation*), que no sólo busca la retribución a sus accionistas, sino que es sustentable, tiene una mirada de largo plazo y persigue valores sociales.

Manuel, el padre de Claudia, era “un líder humilde y carismático, accesible en la comunicación interpersonal, que facilitaba el aprendizaje”, describió la actual CEO. “De la interrelación con los colaboradores, los clientes, los proveedores y la sociedad misma se generaba una ventaja competitiva que los llevaba a innovar: la capacidad de escucha y de observación y sensibilidad para anticiparse a los deseos de los huéspedes”, sostuvo Álvarez.



CLAUDIA ÁLVAREZ ARGÜELLES

El sueño de Manuel era crear un hotel cinco estrellas de lujo, el Costa Galana. El proyecto, en su etapa inicial, fue criticado en el sector, que consideraba que no había demanda en Mar del Plata para un hotel de esas características. Pero esto no detuvo al emprendedor hotelero. Sin embargo, a meses de inaugurarlo, en 1994, Manuel enfermó y rápidamente falleció. María del Carmen y Claudia pasaron a gerenciar y dirigir la empresa. “Fue una etapa que requirió mucha entrega y una visión”, contó Claudia, la actual CEO. Inauguraron el Costa Galana y se enfocaron en seguir creciendo. “Queríamos que se nos reconociera por gerenciar inversiones hoteleras al nivel de las cadenas internacionales, una meta muy alta”, recordó y describió que se focalizaron entonces en desarrollar las habilidades necesarias y en los procesos. “Desarrollamos una imagen persuasiva del futuro, convencimos a nuestros colaboradores, los motivamos, les brindamos seguridad. Ellos también habían perdido a su líder carismático. Tuvimos una capacidad de cambio sostenida, fuimos resilientes y lanzamos un plan de ejecución creíble, con visión, misión y metas cuantificadas, ambiciosas pero alcanzables”, recordó. Así desarrollaron tres marcas

Si sos matriculado del CPCE

Elegí QBE Seguros La Buenos Aires. **Elegí beneficios**

 AutoScoring

15%
descuento



 Hogar

50%
descuento
en 3 cuotas de la póliza



AutoScoring



Hogar

50% extra en
2 cuotas
de la póliza
de tu auto.
descuento

Llamá ahora al **0810 666 6006** y aprovechá estos beneficios exclusivos.

Para vos, que sabés elegir.

www.qbe.com.ar



SEGUROS LA BUENOS AIRES

 www.ssn.gov.ar
0800-666-8400
N° de inscripción SSN: 0039

Campaña válida únicamente para matriculados del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, para pólizas nuevas solicitadas y emitidas desde el 01/01/2015 al 30/06/2015 inclusive. Aplicable a todo el territorio de la República Argentina.*AutoScoring: Descuento del 15% por toda la vigencia de la póliza, exclusivo para altas nuevas de vehículos 0km y usados. Aplicable a todos los planes. Para autos de uso particular exclusivamente.**Seguros Hogar: Bonificación del 50% del valor de la segunda, tercera y decimoprimer cuota del primer año de cobertura. Exclusivo para nuevas altas. Válido con todos los medios de pago. No acumulable con otras campañas existentes. Consultar los términos de la misma en www.qbe.com.ar. Las coberturas están sujetas a la previa aceptación de la compañía aseguradora y a las condiciones generales y particulares de póliza, con sus exclusiones, según texto aprobado por Superintendencia de Seguros de la Nación. Toda relación que en virtud de esta Campaña se genere entre cualquiera de los Participantes y la Aseguradora, se registrará con total sujeción a las leyes de la República Argentina y serán competentes para dirimir cualquier controversia o procedimiento legal los Tribunales Nacionales Ordinarios con asiento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, cualquiera sea la causa de la acción o el reclamo, con renuncia expresa de los Participantes a cualquier otra jurisdicción que pudiera corresponderles. Seguros emitidos por QBE Seguros La Buenos Aires SA, domicilio legal: Av. Del Libertador 6350, piso 11°, CABA, CUIT 30-50003639-3, sociedad constituida bajo las leyes de la República Argentina. Sus operaciones son independientes de otras compañías del grupo QBE. Los accionistas limitan su responsabilidad al capital aportado.



“La creatividad es solucionar problemas existentes y la innovación, plantearse problemas o caminos nuevos.”



hoteleras: el hotel Costa Galana (cinco estrellas), los HA Hoteles (tres y cuatro estrellas) y los HA Flats (departamentos con servicios hoteleros).

Entre establecimientos propios y de gestión, el grupo opera actualmente once hoteles, con más de 1000 camas y 700 colaboradores (pasan a ser 950 en momentos de alta ocupación), y proyecta tres aperturas en 2015.

“Mi mayor responsabilidad es honrar a quienes me precedieron, llevar el legado a un punto más alto y prepararlo para la tercera generación, que se ha incorporado hace dos años a la empresa y que ya está preparándose para conducir la siguiente etapa”, concluyó.

Innovar como una obligación

A su turno, **Gustavo Domínguez**, director general de Campari Argentina, diferenció entre creatividad e innovación, siguiendo al consultor Eduardo Kastika. “La creatividad es solucionar problemas existentes y la innovación, plantearse problemas o caminos nuevos”, sostuvo. “**Hay gente creativa que no es innovadora**, es decir, individuos que solucionan problemas, pero que no generan nuevos caminos”, continuó.

“Al hacer un negocio, uno puede guiarse por el *benchmarking* (copiar lo que hacen otros) o generar un camino propio, quizás con más dificultades, pero también más ventajas porque se lidera”, consideró. El *benchmarking*, para Domínguez, es una herramienta, pero no debe guiar el desarrollo de compañías como Campari.

Desde su perspectiva, los líderes deben marcar nuevos rumbos para diferenciarse de la competencia. En este sentido, recordó la vieja máxima de *marketing* que dice que hay que ser distinto o extinto.

Sin darnos cuenta, visual o auditivamente, estamos expuestos a unas 30 mil marcas al día. Por ello, “**la única forma de generar una marca es distinguirse para**



GUSTAVO DOMÍNGUEZ

llamar la atención”, opinó, al tiempo que enfatizó la importancia de tener presentes los valores en tal proceso.

“No hay que ser cobarde; nos tenemos que enfrentar a los desafíos cotidianos con el convencimiento de que los podemos superar”, extrajo como moraleja de su extensa trayectoria profesional.

“La innovación pasa por una actitud en las personas, por darles un espacio diferente a las nuevas generaciones, ser flexibles para adaptarnos a ellas”, consideró, para cerrar resaltando que incorporar gente joven lleva a las organizaciones por nuevos caminos que suelen conducir al éxito. ■

¹ http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/mckinsey_global_bankin_annual_review_2013.pdf

² Acceda al informe completo aquí: <http://www.iosco.org/research/pdf/swp/Crowd-funding-An-Infant-Industry-Growing-Fast.pdf>

³ Fuente: <http://www.iosco.org/research/pdf/swp/Crowd-funding-An-Infant-Industry-Growing-Fast.pdf>

⁴ <http://www.forbes.com/sites/groupthink/2012/12/31/2013-whats-in-store-for-crowd-funding-and-angel-investors/>

⁵ Acceda al informe completo aquí: <http://www.millennialdisruptionindex.com/>

⁶ Acceda al informe completo aquí: <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-2014-NA-Consumer-Digital-Banking-Survey.pdf>



Consejo
Profesional de Ciencias
Económicas de la Ciudad
Autónoma de Buenos Aires

Siempre pensamos en vos
accedé a nuestros beneficios



EL BANCO TE OFRECE UN PAQUETE EXCLUSIVO PARA LOS MATRICULADOS⁽¹⁾

- Cuenta Corriente en pesos
- Primera chequera de 25 cheques bonificada
- Caja de Ahorros en pesos
- Tarjeta de débito
- Acuerdo en Cuenta Corriente
- Caja de Ahorro en dólares

+ 2 TARJETAS DE CREDITO: PLATINUM - BLACK / SIGNATURE. COMISIÓN DE RENOVACIÓN BONIFICADA AL 100%⁽¹⁾

PROMO BIENVENIDA

Sacá una nueva tarjeta de crédito del Ciudad, consumí dentro de los 30 días y llévate un 30% de descuento en la primer compra en 3 o más cuotas. Tope \$200.⁽²⁾

0800-22-20400
callcenter@bancociudad.com.ar



bancociudad.com.ar

 **Banco Ciudad**
Te quiere ver crecer

C.F.T.: 0.16%

(1) SUJETO A EVALUACIÓN CREDITICIA DEL B.C.B.A (2) CONSULTÁ TARJETAS ADHERIDAS, VIGENCIAS, EXCLUSIONES, LOCALES ADHERIDOS A LA PROMOCIÓN, TOPES, BASES Y CONDICIONES EN WWW.BANCOCIUDAD.COM.AR T.N.A.: 0% T.E.A.: 0% C.F.T.: 0.16% (POR CARGOS DE CONTRATACIÓN Y OTORGAMIENTO DE COBERTURA DE VIDA DE SANCOR COOP. DE SEGUROS LIMITADA)

INNOVACIÓN, LIDERAZGO

El moderador Jueguen formuló a los expositores una serie de preguntas sobre innovación, liderazgo y los *millennials*.

INNOVACIÓN

• **Un banco tradicional tiene más caja para innovar que Afluenta. ¿Es necesario tener esa caja para innovar?**, le planteó a Cosentino.

–No, para innovar fue necesario tener la vocación. Consultamos a los estudios más grandes y prestigiosos de la Argentina si podíamos desarrollar una empresa de *crowdfunding* como Afluenta en el país y nos dijeron que no. La resiliencia, conocer la realidad económica y nuestra vocación nos llevaron a continuar investigando y a encontrar finalmente el esquema legal sobre el cual nos lanzamos. No es solamente un tema de presupuesto. La vocación viene antes que el presupuesto, la decisión de tratar de cambiar lo que se quiere y armar la visión.

• **¿Es necesario establecer procesos de innovación o es espontáneo?**, le consultó a Claudia Álvarez Argüelles.

– Los procesos son necesarios para la ejecución. Innovar es una tarea diaria.

• **¿Cómo se mide el éxito de una innovación?**, le disparó al director general de Campari.

– Si es un proyecto específico se la hace con un cuadro de resultados. La innovación no es una opción, sino una necesidad. Si no se innova, alguien innovará por uno. Hay que generar cosas nuevas constantemente sin enloquecerse. Si se innova en exceso y se cambian todas las reglas, puede generarse una revolución que no conduzca a nada. Hay que

respetar los procesos. La innovación no es patrimonio de un área específica, hay que estimular la innovación en todas las áreas. En todas ellas se puede innovar. Cuando comencé a trabajar, las conciliaciones bancarias se punteaban, ahora hay *software* que ayuda. Las nuevas herramientas ayudan a mejorar la calidad del trabajo, a disminuir los tiempos operativos y aumentar los de análisis. Ante el cúmulo de información del mundo actual, falta gente que vea lo que los demás no ven. Todos accedemos a la información.

• **¿Cómo logras que tus empleados tengan espíritu innovador?** le volvió a preguntar a Domínguez.

–El ambiente es fundamental. En las áreas comerciales somos muy flexibles. Pueden trabajar desde la casa, excepto uno o dos días por semana. Les damos una semana más de vacaciones. En verano, los viernes se trabaja medio día y se compensa con tiempo adicional previamente. Tenemos dos convenciones por año. Los colaboradores viajan a los lugares de origen de las bebidas y asisten a muchos eventos. Todo eso facilita la tasa de retención; tenemos la responsabilidad moral y social de tratar de que las personas no se desvíen, y para ello los sacamos de la noche y los mandamos a supermercados.

LIDERAZGO

• **¿Qué necesita un líder en un país volátil como la Argentina?**, le consultó a Domínguez.

–Hay diferentes tipos de liderazgo. Lo peor que puede hacer un líder es copiar a otro. Hay que aprender técnicas y adaptarlas. La capacidad de comunica-

ción, la resiliencia y la flexibilidad son cruciales. A las personas sin capacidad de comunicación se les restringen mucho las posibilidades de ejercer liderazgo. Hay que poder comunicarse con toda la organización.

MILLENNIALS

Respecto del liderazgo de grupos compuestos por *millennials*, Álvarez Argüelles sostuvo hay que entender qué buscan. “Son mucho más inestables e impacientes, no persisten en una misma compañía, pero quieren ser formados. Hay que acompañarlos en ese proceso y evitar que se quemem”, consideró.

• **En la industria hotelera, donde se requiere un servicio de excelencia, ¿cómo se trabaja con los millennials, que suelen ser tildados de pocos comprometidos, irresponsables o desalineados?**, le planteó a la CEO del grupo hotelero.

–Los *millennials* están más comprometidos con su desarrollo que con la empresa. Buscan un balance entre disfrute y trabajo; pero también tienen una capacidad de trabajo impresionante por su manejo de las tecnologías. Cuando se focalizan son imbatibles y nos ayudan a mejorar. Confío muchísimo en ellos, aunque me preocupa su brecha de formación, mucho mayor que la de generaciones pasadas, que ocasiona problemas en su capacidad de interpretar los procesos.

• **¿Cómo hacés atractiva tu compañía para las nuevas generaciones?**, le preguntó a Cosentino.

–Nuestra compañía, disruptiva, que presenta la lucha de David contra Goliat, atrae mucho a los *millennials*. El

Y LOS MILLENNIALS

33% de los *millennials* piensa que puede vivir sin bancos, pero no sin productos que los ayuden a comprar. Por ejemplo, no tienen tarjeta de crédito, pero sí Paypal. Es determinante identificar los elementos para retenerlos, como el trabajo flexible. El líder tiene que ser flexible como una vara de bambú. Por ejemplo, adaptándose al teletrabajo.

• **Los millennials tienen compromiso con su formación, con su balance de tiempo personal, etc. ¿Cómo logran comporta-**

mientos colaborativos cuando parece que sus intereses son más egoístas? Se dirigió así a los tres ejecutivos.

–Los *millennials* se comprometen con su formación y con el balance de tiempo personal. Pero también son mucho más colaborativos, no tan competitivos, más abiertos, están dispuestos a compartir sus conocimientos y contactos. Tienen una red de contactos activa y saben relacionarse muy bien. Sus potencialidades superan las complejida-

des, contestó Claudia Álvarez Argüelles, quien además agregó que la Generación 'Y' suele querer quemar etapas y requiere *coaching* para enseñarles la importancia de la experiencia.

–No son hipócritas. Si no les gusta, lo dicen, a veces salvajemente, agregó Domínguez.

–Un tercio de los inversores de Afluenta son *millennials*. Son los que más rápido adoptaron la nueva tecnología, cerró Cosentino.



LA ESTRELLA
COMPAÑÍA DE SEGUROS DE RETIRO

www.laestrellaretiro.com.ar

SSN
SUPERINTENDENCIA DE
SEGUROS DE LA NACION
www.ssn.gob.ar
0800-666-8400
SSN:0419