

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



*ALEJANDRO COSENTINO*

consejo

Profesional de Ciencias  
Económicas de la Ciudad  
Autónoma de Buenos Aires

*Fuente: Revista Consejo Año VIII – Nº 35 – Abril 2015 – ISSN 1851-6610*

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 Juegen, 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 capacidad 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 & Company<sup>1</sup> 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 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 tipos<sup>2</sup>:

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% anual<sup>3</sup>. A nivel mundial, según proyecciones de la revista Forbes, la industria del crowdfunding representará cerca de un billón de dólares para 2024.

“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 multimedios dueño de MTV a través de su empresa Scratch, hizo un estudio<sup>5</sup> 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.

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 Arguelles. “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.’

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 Arguelles. “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.

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”, rememoró. Así desarrollaron tres marcas 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 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](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-crowdfunding-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>

