

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**FACULTAD DE EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN FINANZAS
INCORPORADA A LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
PÚBLICA RVOE 973018**

CASO

**“Mach Money: un proyecto de inclusión digital y
financiera para los no bancarizados en Brasil”**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN FINANZAS**

PRESENTA:

Cecilia Arlette Robert Ortiz

DIRECTORA:

Mtra. Analilia Silva Noguera

Ciudad de México, 2021.

ÍNDICE GENERAL

I. Resumen Ejecutivo	3
II. Antecedentes	4
Descripción de la Compañía.....	4
Oportunidad de Negocio	5
III. Análisis y Diagnóstico Situacional	10
Diagrama de Árbol de Decisión.....	10
Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	10
Modelo Lean Canvas	11
IV. Principales Hallazgos	14
V. Propuestas y recomendaciones	14
Creación de Valor	17
A. Definir una nueva propuesta de valor	17
B. Construir un modelo de estrategia competitiva centrada en el cliente	17
C. Personalizar ofertas de valor de productos y servicios.....	18
D. Crear un modelo de negocios basado en vender soluciones	18
E. Construir un modelo de colaboración con alianzas estratégicas	18
F. Desarrollar estrategias de canales de venta.....	18
Mitigación del Riesgo de Crédito	19
A. Principales factores asociados y recomendaciones	19
B. Contribuciones para la creación de un modelo de calificación crediticia	20
Estrategia de Marketing	22
A. Gestión de la Marca (<i>branding</i>) y Posicionamiento	23
B. Estrategia Marca Compartida (<i>co-branding</i>).....	23
C. Estrategia de Gestión de la Relación con el Cliente (CRM)	24
D. Estrategia de Canales de Comunicación	25
Medición de Indicadores Clave de Desempeño (KPI)	25
VI. Conclusiones.....	27
VII. Epílogo	28
Bibliografía.....	29

I. Resumen Ejecutivo

El presente caso de estudio describe el proyecto de negocios “Mach Money”, desarrollado por un equipo de emprendedores y un operador de telecomunicaciones, que identificaron una gran oportunidad de negocio, para impulsar la inclusión digital y financiera de la población no bancarizada en Brasil y posteriormente, en Latinoamérica.

El modelo de negocios forma parte de las tendencias emergentes sobre cómo, a través de la incorporación de la tecnología e innovación, se pueden potenciar modelos de negocios con el desarrollo de productos y servicios financieros inclusivos para segmentos que no han podido tener acceso y que por diversas razones, han quedado fuera del sistema.

Como todo emprendimiento, Mach Money estaba expuesto a altas condiciones de incertidumbre y de grado de riesgo que, de no mitigarse, podría derivar en un impacto negativo potencialmente significativo en los resultados. Por esta razón, el equipo de Mach Music consideró importante contar con una visión externa mediante una consultoría.

En este sentido, la solicitud de Mach Music señalaba: “Este es un proyecto fantástico e innovador que podría expandirse a cualquier mercado emergente. Como el potencial de este proyecto es enorme y se encuentra en un territorio inexplorado, nos encantaría tener ayuda para ajustar la estrategia y que este proyecto crezca más rápido y más fuerte”.

De esta manera, el equipo de consultoría conformado por estudiantes en finanzas y estrategias comerciales, realizó un análisis estratégico e integró diferentes recomendaciones para aprovechar las oportunidades no evaluadas y subvaluadas, orientadas a la construcción de un modelo de negocios rentable y sostenible.

Al finalizar el trabajo de consultoría, el equipo logró apoyar a Mach Music para aumentar las probabilidades de éxito del nuevo proyecto de negocios y alcanzó satisfactoriamente los objetivos planteados, que en palabras del cliente expresó: “El proyecto no ha sido el mismo antes y después de la consultoría”.

II. Antecedentes

Descripción de la Compañía

Mach Music, una startup con sede en Boston (EE. UU.), es un proveedor de soluciones en el sector de telecomunicaciones para consumidores desatendidos, especialmente en América Latina, que ofrece un conjunto de productos únicos: aplicación de música vía *streaming*, tonos de llamada (*ringback tones*), *business intelligence* y publicidad móvil, con una distribución basada en asociaciones con grupos regionales clave.

En 2019, Mach Music decidió incursionar en la creación de un modelo de negocio para la inclusión digital y financiera de la población no bancarizada en Brasil y Latinoamérica. El nuevo proyecto, denominado “Mach Money”, representaba una gran oportunidad de negocio y podría derivar en una empresa Fintech, en el mercado brasileño.

Mach Money surgió de la amplia experiencia del equipo de Mach Music en la industria de telecomunicaciones y la sólida relación comercial con “Algar Telecom”, una compañía telefónica brasileña privada con 67 años en el mercado, considerada la quinta compañía más grande del sector, con más de 1.3 millones de clientes en 17 estados del país (Algar Telecom, 2021).

Mach Music y Algar Telecom encontraron la oportunidad de impulsar la inclusión digital y financiera, a través de la combinación de servicios de telecomunicaciones y financieros para la población no bancarizada de Brasil, en un acuerdo ganar - ganar, con importantes beneficios a favor de su crecimiento y competitividad.

En este sentido, la alianza estratégica con la compañía telefónica fue un factor clave del nuevo proyecto de negocios debido a su posicionamiento a nivel regional, extensas bases de datos de clientes y la capacidad de brindar servicios asequibles y confiables, con la finalidad de potenciar el alcance para ofrecer productos financieros inclusivos.

Por otra parte, Algar Telecom también se beneficiaría al vincularse con Mach Music, para generar una fuente más de ingresos y fidelización de los clientes, siendo una opción

altamente viable porque no adquiriría los nuevos activos y reduciría el riesgo de atender dicho segmento de mercado, por lo que se mantendría la eficiencia de ambas empresas.

De esta manera, en una primera etapa se unieron para lanzar un servicio que ofrecería financiamiento de un smartphone y un plan telefónico, a personas no bancarizadas para darles la posibilidad de acceder a crédito, a través del operador de telecomunicaciones. Por tanto, el teléfono sería comprado por Mach Music y entregado al cliente por Algar Telecom.

En el mediano y largo plazo, Mach Music pretendía otorgar préstamos personales para adquirir productos y servicios aspiracionales, de acuerdo con las necesidades reales del cliente validadas en el mercado, a fin de favorecer una mayor inclusión financiera a grupos y segmentos desatendidos, hasta alcanzar una estrategia comercial hacia el Dinero Móvil.

Oportunidad de Negocio

De acuerdo con los datos compartidos por Mach Music, la oportunidad de negocio en 2019 reflejaba un mercado potencial con 60 millones de personas no bancarizadas en Brasil; de las cuales, 15 millones contaban con buena capacidad crediticia, pero sin acceso a productos y servicios financieros. Por otra parte, dentro de la cobertura de Algar se encontraban 5 millones de personas; de las cuales, 1.5 millones pertenecían al segmento “no bancarizado” y 500,000 personas formaban parte de la base de datos de Algar Telecom.

Figura 1. Oportunidad de mercado



En este contexto, de acuerdo con el Banco Mundial, la inclusión financiera significa, para personas físicas y empresas, tener acceso a productos y servicios financieros asequibles y relevantes que satisfagan sus necesidades, prestados de forma responsable y sostenible (Banco Mundial, 2018).

De acuerdo con el reporte *“Innovation in Financial Inclusion”* de Ernst & Young, Brasil es uno de los diez mercados con mayores ingresos potenciales por inclusión financiera, ubicado en la tercera posición, que están adoptando tecnología innovadora y políticas de desarrollo para incrementarla. El tamaño de la oportunidad en 2020, alcanzaba los US\$20,545M (EY, 2017).

Al respecto, existe una falta de visibilidad del sistema bancario tradicional en los mercados emergentes, que no ha considerado a las personas excluidas financieramente como segmentos de clientes rentables, por lo que no sólo tienen restringido el acceso al crédito, sino que las empresas financieras están perdiendo valiosas oportunidades comerciales.

Diferentes estudios de empresas de consultoría destacan entre las principales razones de exclusión financiera: educación inadecuada, falta de confianza en los bancos, identificación no válida, productos financieros demasiado caros (tasas de interés altas o impredecibles), falta de un historial crediticio y desafíos geográficos.

Como resultado, hay un gran número de personas que no cuentan con una calificación crediticia (“credit invisible/unscorable”), es decir, no disponen de una identidad financiera (Urjanet, Inc., 2018), incluso con buena capacidad crediticia, que les permita tener acceso a los servicios y satisfacer sus necesidades financieras.

Adicionalmente, los modelos de calificación crediticia tradicionales dejan brechas importantes en el acceso al crédito para ciertos segmentos de consumidores (Urjanet, Inc., 2018), por lo que es necesario desarrollar nuevos enfoques alternativos de perfiles crediticios para millones de personas no bancarizadas y sub-bancarizadas.

En este sentido, el poder de la inclusión financiera puede extender su alcance, mediante los avances en tecnología digital, en particular el aumento del uso de teléfonos móviles, que facilitan la ampliación del acceso a servicios financieros formales a un bajo costo y con

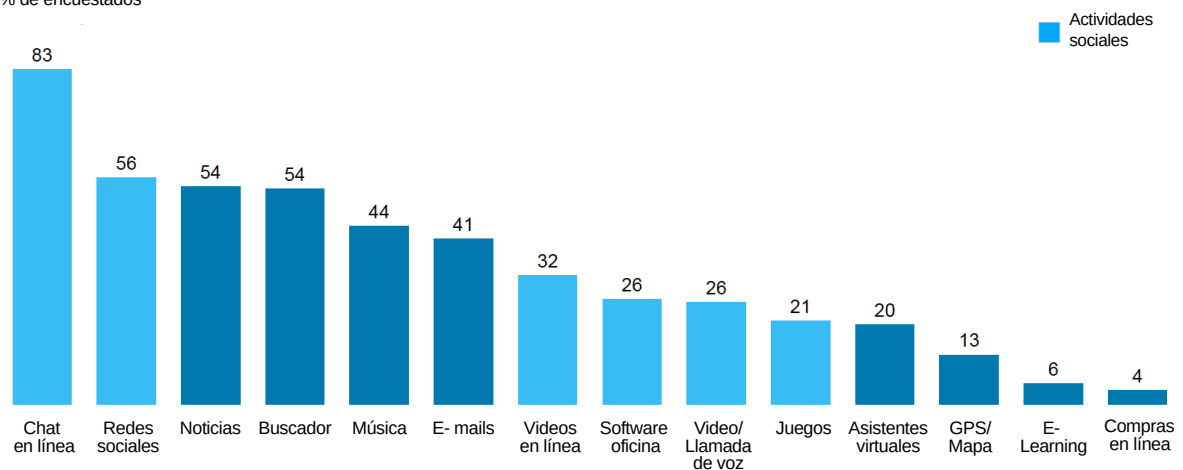
menos riesgo (Banco Mundial, 2018), a fin de abrir una oportunidad de crecimiento potencial para bancos y otras empresas financieras.

Por tanto, resulta fundamental que la inclusión financiera deba ir acompañada de la inclusión digital. De acuerdo con el reporte *“Brazil Digital Report”*, de McKinsey & Company, el consumidor brasileño está listo para la disrupción digital y ha comenzado de muchas formas (McKinsey & Company, 2019):

- Más de dos de cada tres brasileños tienen acceso a smartphones e internet (más que el promedio mundial).
- Los brasileños están conectados más de 9 horas al día (entre las tasas más altas del mundo).
- Ocupan la segunda o tercera posición a nivel mundial en el uso de plataformas de redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube, Netflix, WhatsApp y Pinterest).
- La publicidad digital mantiene un crecimiento de doble dígito, al igual que el comercio electrónico, la economía compartida y servicios de entrega a domicilio.

Gráfico 1. El uso de internet en Brasil está altamente concentrado en aplicaciones y sitios sociales (o contenido relacionado)

Actividades diarias realizadas en computadoras o smartphones
% de encuestados



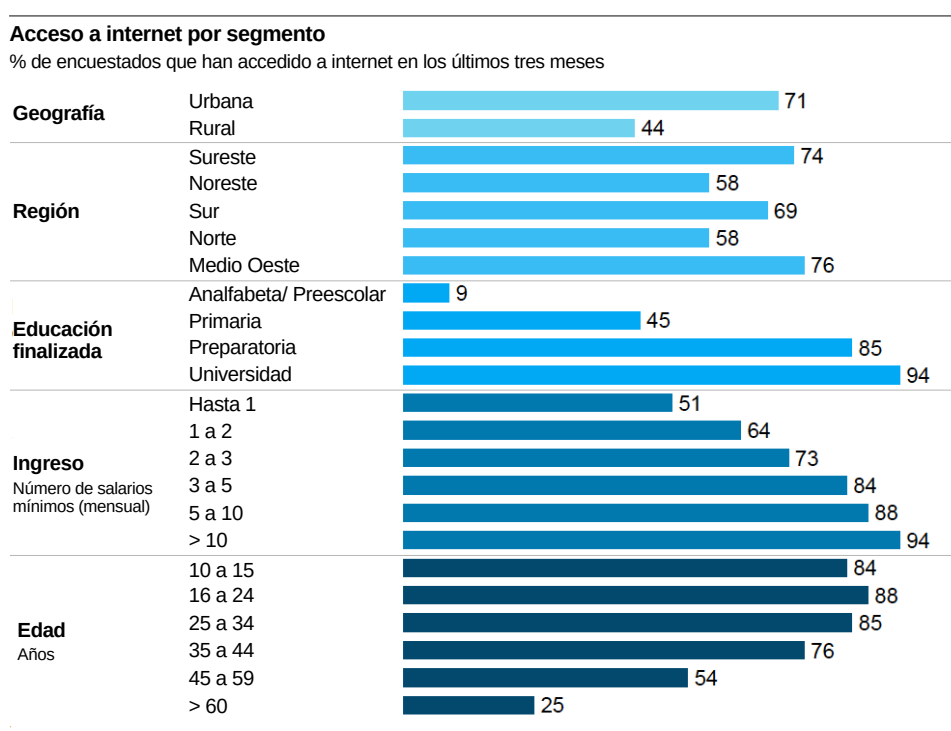
Basado en una encuesta de noviembre de 2018 de una muestra estratificada de 2,477 individuos de áreas urbanas entre las edades de 15 y 60, de la clase A a la D en Brasil

Fuente: McKinsey & Company, Google Customer Barometer (2017), “Brazil Digital Report”

Sin embargo, la inclusión digital apenas ha comenzado:

- El acceso y la capacidad varían ampliamente entre regiones, clases sociales y grupos de edad.
- Las velocidades de internet son más lentas, en comparación con economías desarrolladas y emergentes.
- La penetración del comercio electrónico (*e-commerce*) aún es baja, en la totalidad de categorías.
- Si bien los brasileños son ávidos consumidores de medios digitales, todavía no realizan muchas transacciones o gastan dinero en línea.

Gráfico 2. La inclusión digital apenas ha comenzado: acceso digital varía según la geografía y demografía



Fuente: McKinsey & Company, CETIC br. (2017), "Brazil Digital Report"

Derivado de lo anterior, el equipo de Mach Music detectó una oportunidad de negocio real y estudió las posibles soluciones, para abordar la importante necesidad en relación con la vulnerabilidad digital y financiera de la población no bancarizada en Brasil.

En una primera etapa, el proyecto comenzaría con una prueba piloto para probar la oferta de mercado en junio de 2019, mediante la colocación de 200 smartphones y dos planes de servicio telefónico, con un crédito mensual integrado por ambas tarifas, en la tienda principal de Algar Telecom, ubicada en una terminal de autobuses en Uberlândia, Minas Gerais.

Debido a los estrictos procedimientos internos de Algar Telecom en el desarrollo de nuevos planes de servicio, se utilizaría un plan existente denominado "Controle Pop", con 3GB de datos, que serían invisibles para el cliente y tendría este plan durante todo su ciclo de vida en la base de datos, a fin de acelerar el proceso de implementación de la prueba piloto.

Figura 2. Oferta de mercado



Si bien Mach Money representaba una gran oportunidad de negocio, también un gran desafío, debido a que estaba expuesto a altas condiciones de incertidumbre y un nivel elevado de riesgo principalmente de crédito, que se profundizaba al no contar con un modelo de calificación crediticia que permitiera contrarrestar la ausencia de historiales de crédito.

Por ello, Mach Music solicitó apoyo al equipo de consultoría con la finalidad de fortalecer el proyecto y aumentar las probabilidades de éxito. Los requerimientos planteados fueron: consolidar un Plan de Negocios, desarrollar una estrategia "Go to Market" y aportar contribuciones para la creación de un modelo de calificación crediticia.

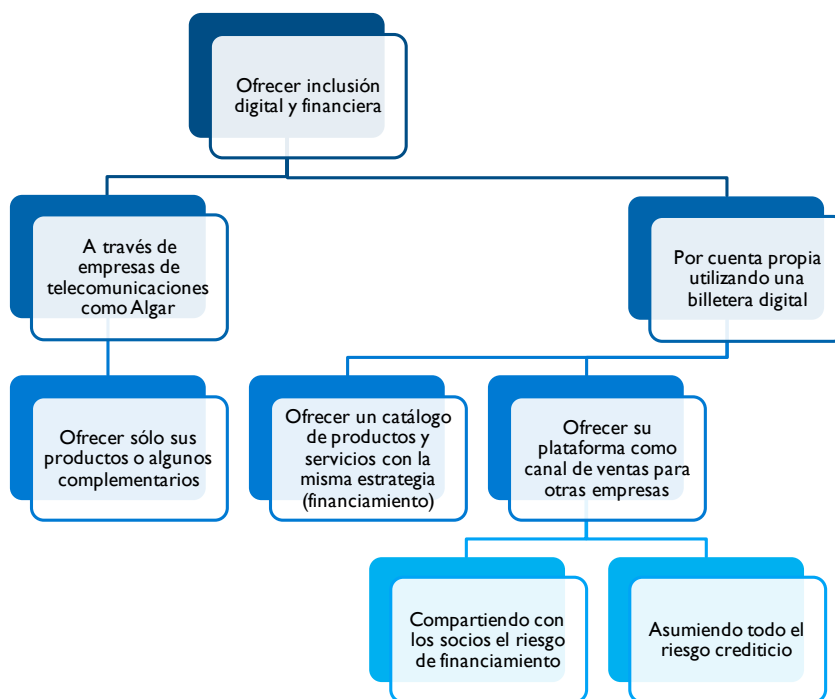
III. Análisis y Diagnóstico Situacional

El equipo de consultoría comenzó a trabajar de manera conjunta con Mach Music para el desarrollo de un análisis estratégico con la información compartida, a fin de obtener un diagnóstico mediante el uso de distintas herramientas:

Diagrama de Árbol de Decisión

En primer lugar, esta sencilla herramienta permitió analizar de forma general las principales decisiones de Mach Music, en torno al planteamiento del modelo de negocio para la inclusión digital y financiera, con posibles alianzas estratégicas y esquemas de riesgo compartido.

Figura 3. Árbol de Decisión | Mach Music

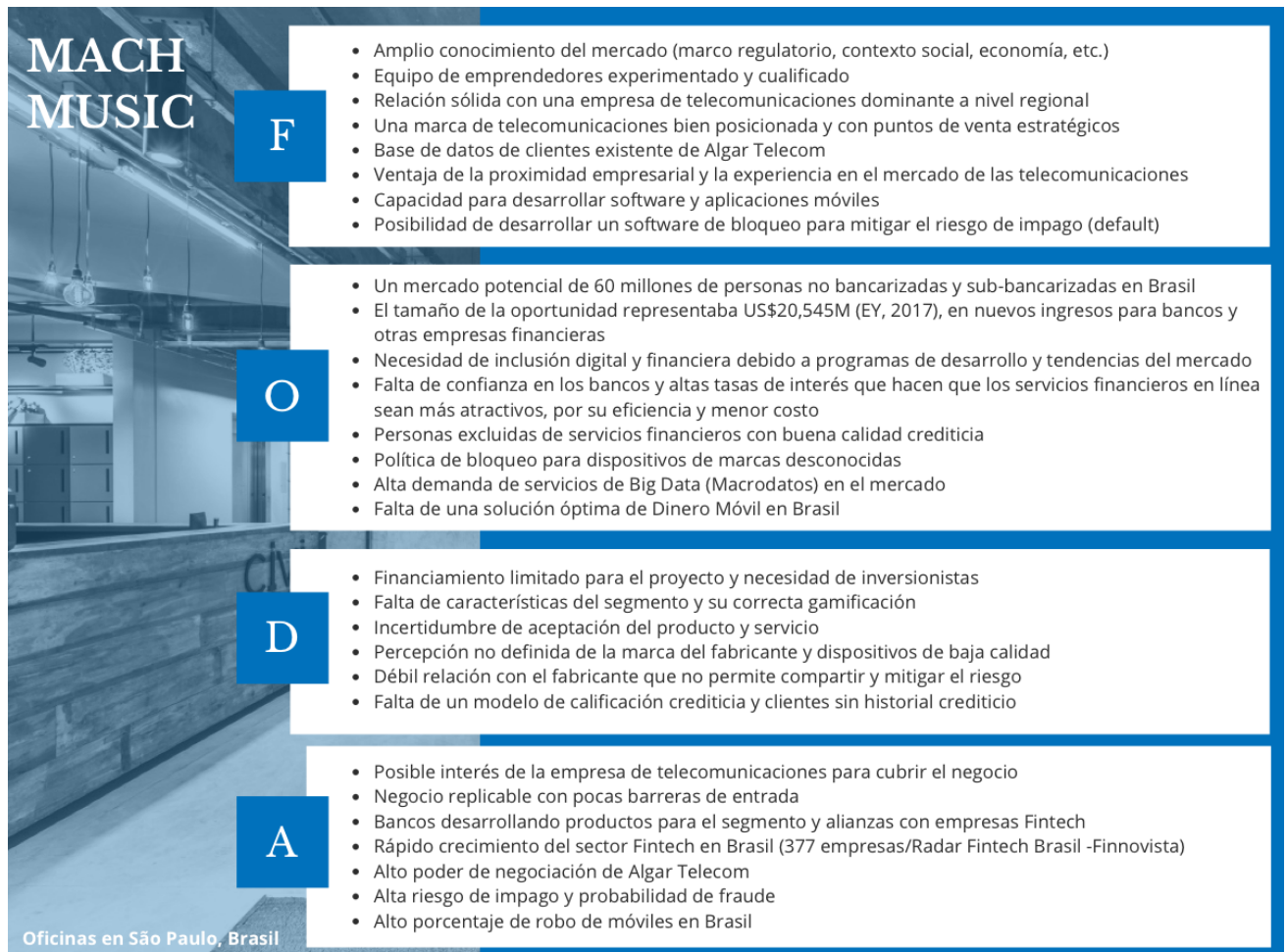


Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

La herramienta de planeación estratégica y toma de decisiones, creada por Albert S. Humphrey, del Instituto de Investigación de Stanford (EE. UU), en los años sesenta, sigue siendo esencial como objeto de estudio para construir estrategias empresariales sólidas (OCCMundial, 2021).

Por tanto, el equipo también desarrolló un análisis FODA para evaluar la ventaja competitiva de Mach Music, con el propósito de llevar a cabo el trabajo de consultoría, en función de las necesidades establecidas por la empresa.

Figura 4. Análisis FODA | Mach Music



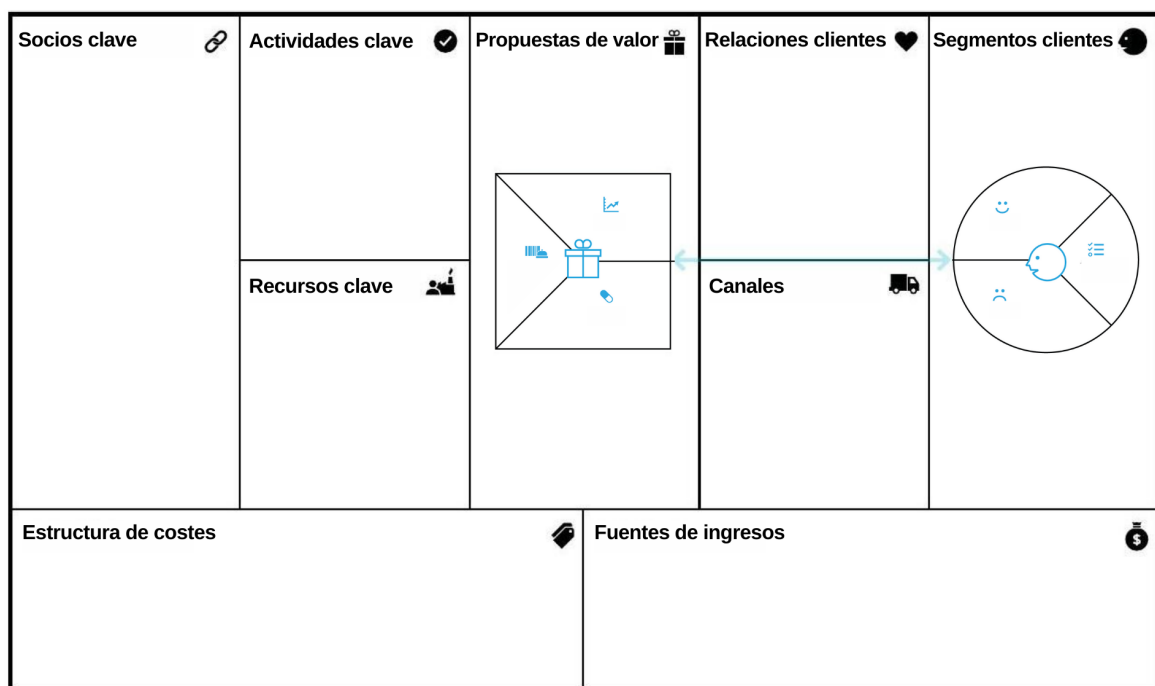
Modelo Lean Canvas

Para continuar con el análisis, el equipo de consultoría utilizó el Modelo de Negocios Canvas y el Modelo Lean Canvas como herramientas de diagnóstico, para una mayor comprensión del modelo negocios de Mach Money, en torno a la propuesta de valor.

El Modelo Canvas es una herramienta de gestión estratégica para definir y crear modelos de negocio innovadores, desarrollada por el consultor de negocios Alexander Osterwalder y el profesor de sistemas de información y gestión, Yves Pigneurpor (IEBS School, 2020).

Al respecto, se trata de un modelo dinámico que permite visualizar, de manera simplificada y estructurada, en un lienzo (de una sola hoja) los principales aspectos del negocio, divididos en 9 categorías, para su constante modificación de acuerdo con el desarrollo de un proyecto.

Figura 5. Modelo Canvas



Primeramente, esta herramienta permitió al equipo de consultoría conceptualizar el modelo de negocios en algunos componentes básicos. Sin embargo, fue necesario disponer de más información por tratarse de un proyecto nuevo, para analizar el problema de mercado como unidad de trabajo clave y la solución propuesta que resolvía el problema.

En este sentido, se utilizó también el Modelo Lean Canvas, considerado el lienzo para emprendedores, propuesto por Ash Maurya, que consiste en una adaptación específica de los elementos de análisis del Modelo Canvas con trasfondo “Lean”, por lo que resultan más adecuados para empresas en fase Startup (Branch, 2020).

El equipo de consultoría desarrolló el Modelo Lean Canvas (Figura 6), que favoreció un análisis estratégico con cambios de enfoque, desde las diferentes perspectivas (mercado, comercial, canales de distribución, etc.), de los componentes clave del negocio, valorando su relación y compensación entre sí, así como profundizando en la propuesta de valor.

A través del modelo, se obtuvo un mejor entendimiento del problema (necesidad), así como que la solución planteada se adecuaba para resolverlo (atenderla). También, se reconoció que Mach Music cuenta con una sólida infraestructura, canales de distribución eficientes y soluciones tecnológicas para el lanzamiento de Mach Money.

Sin embargo, se detectaron ciertas deficiencias en algunos aspectos: mercado objetivo, métricas clave y propuesta de valor; por lo que el modelo fue ajustado sobre esta última, para fortalecer la ventaja competitiva y contribuir al éxito del proyecto.

Figura 6. Modelo Lean Canvas Ajustado | Mach Music

<p>PROBLEMA</p> <p>60 MILLONES DE PERSONAS NO BANCARIZADAS NECESITANDO INCLUSIÓN DIGITAL Y FINANCIERA</p> <p>CONCENTRARSE EN: 1.5 MILLONES DE CLIENTES DE ALGAR NO BANCARIZADOS</p> <p>NO HAY UNA SOLUCIÓN DE DINERO MÓVIL EFICAZ</p> <p>TASAS DE INTERÉS ALTAS DE SERVICIOS BANCARIOS</p>	<p>SOLUCIÓN</p> <p>FINANCIAR UN SMARTPHONE Y UN PLAN TELEFÓNICO</p> <p>ACCESO AL CRÉDITO A SECTORES DESATENDIDOS</p> <p>PROFUNDIZAR EN PEQUEÑOS SECTORES EXPLORADOS</p> <p>CREAR UNA SOLUCIÓN FINANCIERA ÓPTIMA</p> <p>EJECUTAR ESTRATEGIA CON UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES</p>	<p>DECLARACIONES DE VALOR</p> <p>FINANCIAMIENTO PARA LA INCLUSIÓN DIGITAL Y FINANCIERA A TRAVÉS DEL ACCESO A CRÉDITO DE UN SMARTPHONE</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR ÚNICA</p> <p>INCLUSIÓN DIGITAL Y FINANCIERA CON UN FUERTE COMPONENTE DE VALOR SOCIAL</p>	<p>MERCADO OBJETIVO</p> <p>CLIENTES NO BANCARIZADOS Y SUB- BANCARIZADOS</p> <p>BASE DE DATOS DE ALGAR: 489.547; GASTO MENSUAL R\$20 O MENOS</p> <p>CARACTERÍSTICAS DE LOS SEGMENTOS DE ALGAR</p>
<p>EVENTOS DESENCADENANTES</p> <p>EL MUNDO SE HA VUELTO MÁS DIGITAL Y SER PARTE DE ÉL ES EN REALIDAD UN DERECHO HUMANO</p> <p>MUCHA GENTE EN BRASIL NECESITA TENER ACCESO A ESTE MUNDO NUEVO Y PRAGMÁTICO</p>	<p>MÉTRICAS CLAVE</p> <p>INDICADORES + ANÁLISIS = DASHBOARD & MODELO DE CALIFICACIÓN CREDITICIA</p>	<p>CONCEPTO DE ALTO NIVEL</p> <p>PROVEER ACCESO AL CRÉDITO</p> <p>MODELO DE COLABORACIÓN CON ALIANZAS ESTRATÉGICAS</p>	<p>VALOR ANTICIPADO</p> <p>BRINDAR A LOS CLIENTES LA OPORTUNIDAD DE TENER UN SMARTPHONE DEBIDO AL CRÉDITO Y ADQUIRIR UNO NUEVO CADA 18 MESES</p>	<p>CANALES</p> <p>TIENDAS DEALGAR TELECOM</p> <p>TIENDAS DE COMPAÑÍAS TELEFÓNICAS</p> <p>TIENDAS DE MINORISTAS</p> <p>VENTAS EN LÍNEA: SITIOS WEB Y APLICACIONES MÓVILES</p>
		<p>ESTRUCTURA COSTOS</p> <p>COSTO UNITARIO SMARTPHONE = R\$300</p>	<p>FLUJOS DE INGRESOS</p> <p>TOTAL DE SMARTPHONES: 88,200</p> <p>R\$49.90 / 1GB (\$19.90 DISPOSITIVO Y \$30 PLAN)</p> <p>R\$59.90 / 2GB (\$29.90 DISPOSITIVO Y \$30 PLAN)</p>	

IV. Principales Hallazgos

Derivado del estudio previo, el equipo de consultoría determinó entre los principales hallazgos, lo siguiente:

- Falta de un plan de negocios, que podría resultar en serias consecuencias negativas, siendo el mayor riesgo no lograr los objetivos y aumentar la probabilidad de fracaso.
- Falta de una propuesta de valor sólida, como eje diferencial del modelo de negocios, derivando un impacto potencialmente significativo en su rentabilidad y sostenibilidad.
- Falta de un Modelo de Calificación Crediticia (*scoring*) para evaluar los diferentes perfiles como elemento primordial, porque implicaría un riesgo real de perderlo todo.
- Falta de un plan de marketing y comunicación, repercutiendo en la pérdida de oportunidades, visibilidad y posicionamiento, con mayor riesgo igualmente de fracaso.
- Falta de definición de métricas clave y herramientas de control para evaluar el progreso de Mach Money, que conllevaría una serie de debilidades importantes en la toma de decisiones de forma efectiva.
- Poco conocimiento del cliente, conforme la base de datos de Algar Telecom, por tanto, una falta de segmentación del mercado; característica común de las startups.
- Alta dependencia y concentración del poder de negociación de Algar Telecom, que dificultaría la toma de decisiones y dirección del proyecto.
- Falta de financiamiento para las siguientes etapas del proyecto, considerado el mayor reto para los emprendedores, que garantizaría el fracaso del proyecto.

V. Propuestas y recomendaciones

Como punto de partida, se propuso a Mach Music el uso de la metodología *Lean Startup*, con gran auge en el entorno emprendedor, para que pudieran ser más ágiles y flexibles, con un Plan de Negocios dinámico de mayor adaptabilidad en el tiempo.

Debido a que Mach Money, constituía sólo un conjunto de ideas y suposiciones, con muy poco conocimiento sobre los clientes, necesitarían ser probadas en el mercado para medir la reacción y el comportamiento del cliente, así como aprender rápidamente al mínimo costo.

De esta manera, el aprendizaje validado que se obtendría del mercado, a través de esta metodología, permitiría a Mach Music minimizar la incertidumbre, controlar el riesgo y conducir la estrategia *Go to Market*.

El modelo *Lean Startup*, diseñado por Eric Ries, se deriva de distintas metodologías, entre las que destacan: *Lean Manufacturing*, Desarrollo Ágil y Desarrollo de Clientes, que aplicadas al emprendimiento, con innovación y aprendizaje continuo, ayudan a generar éxito (Universidad EAN, 2018).

La base del modelo radica en que “la validación siempre es dada por el mercado”, lo que significa que Mach Music necesitaría orientar sus esfuerzos, desde el inicio, en crear el producto y servicio con las características que el cliente realmente necesita y por el que está dispuesto a pagar, tan rápido como sea posible y con la mínima inversión de recursos.

Esta metodología facilitaría el lanzamiento de Mach Money, a través de un circuito ágil, donde Mach Music establecería de forma continua sus hipótesis y supuestos estratégicos, sobre la viabilidad de la idea, para ser probados de forma experimental con un prototipo o Producto Mínimo Viable (PMV); en esta etapa, un smartphone y planes de celular estándar.

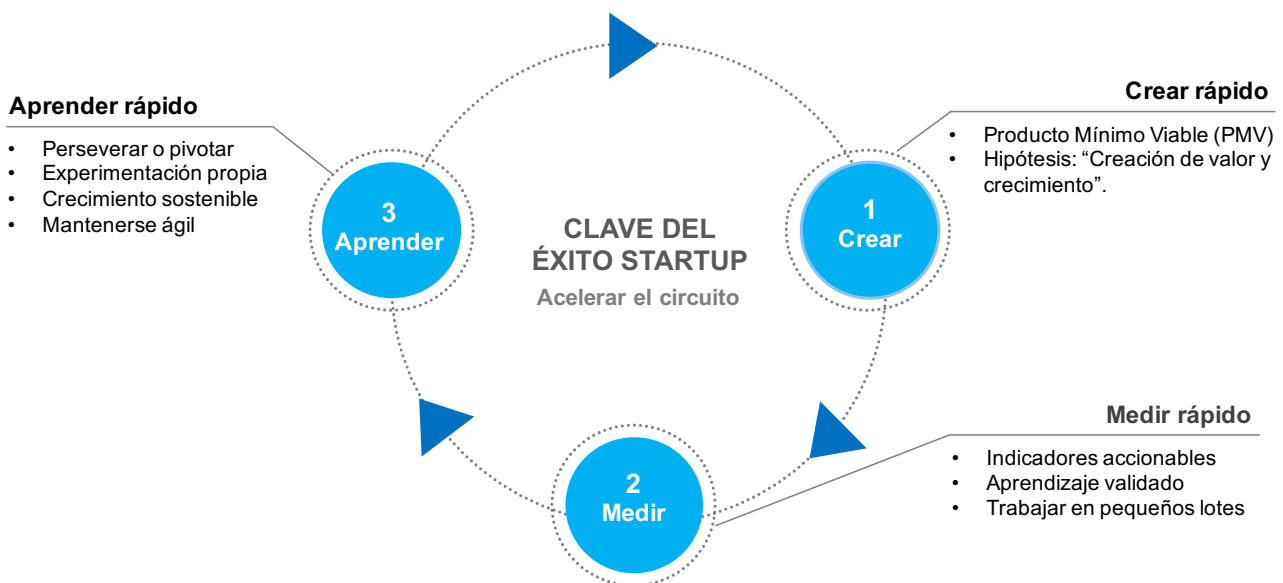
De esta forma, el PMV tendría que ser colocado lo antes posible en el mercado, para determinar su aceptación y efectividad de respuesta a las necesidades del cliente. El aprendizaje validado obtenido en poco tiempo permitiría a Mach Music tomar decisiones oportunas, para abandonar lo que no funciona y desarrollar mejores soluciones.

Por tanto, el circuito es el núcleo central de la metodología y se compone de tres fases para ser recorridas de forma ágil, flexible e iterativa: Crear, Medir y Aprender (Figura 7).

- Crear: la primera fase consistiría en definir el PMV (versión con las funcionalidades mínimas que aporte valor al cliente) y colocarlo en el mercado brasileño, para obtener el mayor aprendizaje validado sobre los clientes, así como crear un perfil.
- Medir: en esta fase Mach Music realizaría la medición de los resultados con los indicadores correctos, para evaluar de forma real la respuesta de los clientes y derivado de los datos obtenidos, tomaría las decisiones más adecuadas.

- Aprender: el circuito facilitaría el aprendizaje con ciclos cortos e iterativos sobre la viabilidad del negocio, para perseverar aumentando las funcionalidades o pivotar (reajustar lo que no funcionan) con nuevo enfoque, desde la experiencia del cliente.

Figura 7. Método Lean Startup



Fuente: Fundación Iniciativa, "La metodología Lean StartUp – Crear-Medir-Aprender"

Después de proponer el uso de la metodología, Mach Music confirmó su aplicación a través de la prueba piloto, para probar su idea en el mercado, identificar el segmento de clientes interesados en el producto y realizar las mediciones pertinentes.

Al respecto, se consideró que Mach Music podría crear valor con una oferta cada vez más ajustada a la demanda real, con el mínimo de recursos en las fases de aprendizaje y prueba, para invertir más hasta que el conocimiento y probabilidades de éxito sean mayores.

De esta manera, Mach Music requería plantear un modelo de negocio que permitiera establecer las hipótesis y probar los supuestos, con la finalidad de transformarlos en hechos rápidamente y efectuar las acciones correctivas, reestructurando el modelo de negocio.

Definitivamente, el método ayudaría a medir y validar el progreso de Mach Money de forma oportuna y efectiva, para favorecer el desarrollo de un negocio viable, rentable y escalable, a través de la innovación continua.

Con este propósito, el equipo de consultoría también integró diferentes recomendaciones, orientadas a la creación de valor; mitigación del riesgo de crédito; construcción de una estrategia de marketing y medición de indicadores clave de desempeño (KPI por *Key Performance Indicators*).

Creación de Valor

Mach Music únicamente consideraba en su propuesta de valor la inclusión digital y financiera del segmento de clientes desatendido en el mercado, por lo que se propuso enfocar la creación de valor como una ventaja competitiva sostenible con las siguientes acciones:

A. Definir una nueva propuesta de valor sólida con la incorporación de un componente social significativo, para obtener mejores opciones de financiamiento entre inversionistas y como factor diferenciador de los competidores, considerando:

- Incorporar temas y soluciones de educación financiera (programas y apps)
- Ofrecer soluciones de necesidades de salud (seguro, asistencia, entre otras)
- Formación y asociación con líderes comunitarios en regiones estratégicas
- Enviar información constante por SMS, chats y conformar grupos focales

B. Construir un modelo de estrategia competitiva centrada en el cliente, para crear y extraer valor del cliente, en función de la rentabilidad y optimización de recursos:

- Segmentar el mercado para un conocimiento profundo, basado en el análisis de perfiles con variables adecuadas y parámetros de comportamiento.
- Alinear la estrategia comercial por segmentos de clientes, conforme sus necesidades, para diferenciar esfuerzos entre el valor y beneficios que aportan.
- Generar un modelo de relación con el cliente, de acuerdo con su experiencia, como ventaja de diferenciación y distribución justa de valor.

- Implantar consejos asesores de clientes y programas de recomendación, para la captación y retención, así como potenciar la reputación de la marca.

C. Personalizar ofertas de valor de productos y servicios, para una adopción eficaz y fidelización de los clientes:

- Desarrollar soluciones financieras relevantes y simplificadas que satisfagan las necesidades reales a un precio asequible, para impulsar la inclusión financiera.
- Asegurar una combinación suficiente de productos y servicios innovadores, para generar oportunidades de ventas cruzadas y ascendentes.
- Definir precios de venta basados en el valor de la oferta para el cliente y crear un proceso de precios sólido para diferenciar entre los segmentos de mercado.

D. Crear un modelo de negocios basado en vender soluciones en lugar de productos (*Outcome-Based Business Model*), con fuertes capacidades comerciales, para aumentar la rentabilidad y mantener una relación más estrecha con los clientes:

- Identificar las oportunidades en la creación de valor con los clientes, para integrar productos, servicios y precios en una única oferta.
- Ejecutar iniciativas de productos correctos, conjunto de características y precios de forma simultánea, así como evaluar los beneficios potenciales.

E. Construir un modelo de colaboración con alianzas estratégicas, para ampliar la oferta de valor de productos complementarios y posicionamiento de la marca:

- Negociar con canales locales (minoristas) y aplicaciones (apps) relevantes en el mercado para ser instaladas en el Smartphone.
- Negociar con empresas Fintech, de impacto social y centros de innovación, como Brain, el Instituto de Ciencia y Tecnología (TIC) de Algar Telecom, para estructurar mejores soluciones financieras inclusivas.

F. Desarrollar estrategias de canales de venta, para una expansión rápida y rentable, así como una efectiva construcción de confianza:

- Sucursales físicas (con otras pequeñas o quioscos), complementadas con una red de agentes corresponsales, para mayor penetración de mercado.
- Telemarketing y ventas en línea mediante plataformas digitales en sitios web y aplicaciones móviles, para facilitar y agilizar el acceso a productos y servicios.
- A través de los diferentes canales, promover la conciencia de la educación financiera e impulsar la demanda futura de soluciones financieras.

Mitigación del Riesgo de Crédito

Mach Money tenía un alto grado de riesgo principalmente de crédito, que podría derivar en un impacto negativo potencialmente significativo en los resultados. Por ello, el equipo de consultoría concentró sus aportaciones para la mitigación y técnicas de elaboración de perfiles crediticios, que permitan contrarrestar la ausencia de historiales de crédito.

A. Principales factores asociados y recomendaciones

Figura 8. Mitigación del Riesgo de Crédito

Factores	Recomendaciones
<p>Probabilidad de impago (default) La población no bancarizada no cuenta con historiales de crédito y Mach Music no ha desarrollado un modelo de calificación crediticia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construir un modelo de calificación crediticia para estimar la probabilidad de incumplimiento. • Segmentar a los clientes conforme los perfiles crediticios e identificar a los clientes más rentables, comenzado con la base de datos de Algar Telecom. • Desarrollar ofertas por perfiles crediticios, en un rango de tasas de interés (anuales, simples y fijas); plazos de crédito de 3 a 18 meses y opciones de pago semanales, quincenales y mensuales. • Establecer requisitos por segmento (incluyendo depósitos en garantía y avales) y un programa de recompensas (adquisición de un mejor teléfono en cierto periodo y otros servicios). • Desarrollar y preinstalar una App de bloqueo personalizado, en función del comportamiento del cliente, para detectar también características similares entre segmentos.
<p>Dificultad para contactar al cliente Podría ser inalcanzable para el pago de deudas o devolución del equipo, con un teléfono desconectado, por el cliente o Algar Telecom.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance personalizado y diferenciado según la calificación crediticia en función del índice de contactabilidad, optimizando los costos e identificando los mejores canales de contacto. • Establecer contacto antes de la desconexión gradual y definitiva, para informar de las consecuencias de impago y ofrecer distintos esquemas de pago o la opción de devolución. • Recabar la mayor cantidad de datos del cliente en el punto de venta.
<p>Alto costo de recuperación La recuperación de equipos podría ser muy desafiante y costosa, lo que generaría pérdidas significativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programa especializado de recuperación ágil y efectivo, con análisis predictivos, métodos y tiempos óptimos, adoptados al segmento, para centrarse en clientes con más sentido de perseguir. • Devoluciones fáciles, rápidas y atractivas con una adecuada optimización de recursos, incluso sin la necesidad de una entrega de forma personal mediante envíos pre-pagados.
<p>Riesgo financiero adquirido con el proveedor de smartphones En caso de impago y no realizarse la devolución, no podría revenderlos y las pérdidas aumentarían aceleradamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar con diferentes fabricantes para lograr un mejor financiamiento y estrategia de riesgo compartido en la compra de smartphones.
<p>Fraude Existe un alto grado de riesgo por la facilidad de su aplicación y la falta de sistemas de control.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Limitar el número de compras por cliente estableciendo periodos específicos. • Promover el intercambio adecuado de datos entre competidores de casos de fraude. • Deshabilitar el número de "IMEI", para evitar la reactivación con otros operadores.
<p>Confusión del cliente Falta de comprensión del cliente de los compromisos asumidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Educación proactiva de clientes con comunicación efectiva para el uso responsable y apropiado del crédito y seguimiento oportuno (contacto inmediato después de la compra y recordatorios de pago). • Facilitar un simulador de préstamos para una mayor claridad sobre las condiciones y términos.

B. Contribuciones para la creación de un modelo de calificación crediticia

La calificación crediticia moderna es un número poderoso porque define la "identidad financiera" de un individuo. Actualmente, no existe un modelo estándar para una calificación crediticia alternativa y los innovadores de estos enfoques esperan ampliar los tipos de datos.

Sin embargo, los esfuerzos resultan prometedores, ya que nuevos modelos de datos alternativos han reducido pérdidas crediticias, en segmentos más vulnerables, entre un 20-50% y han duplicado las tasas de aprobación de solicitudes de crédito (McKinsey & Company, 2013).

Por lo anterior, con base en las mejores prácticas publicadas por McKinsey & Company, pioneros de modelos de calificaciones crediticias alternativas y derivado de la falta de datos, el equipo de consultoría propuso diferentes acciones (McKinsey & Company, 2013):

1. Identificar variables y fuentes de datos clave

Construir un modelo de calificación crediticia de manera conjunta con Algar Telecom, en diferentes etapas, basado en el análisis de perfiles crediticios de clientes pospago, para la adecuada identificación como prevención del fraude, capacidad de pago en función de los ingresos y deuda, así como la intención de pago conforme al desempeño crediticio.

En este sentido, se recomendó determinar la calificación crediticia con el uso de variables tradicionales de crédito, con priorización de las más significativas en el modelo de Algar y patrones de comportamiento digital futuros, para estimar la probabilidad de impago, con la incorporación de recompensas para clientes que decidan compartir más información.

En una primera etapa, se propuso evaluar al cliente con las siguientes variables y requisitos:

- Identificación oficial vigente, género, edad /fecha de nacimiento y estado civil (con dependientes económicos)
- Nacionalidad (brasileña o extranjero) y estado de nacimiento
- Medios de contacto: número de teléfono fijo (casa u oficina), números de celular

alternativos para solicitar referencias (2 opciones) y correo electrónico

- Dirección: código postal, calle, número exterior y el interior (opcional); municipio, colonia y estado generados de forma automática, así como comprobante de domicilio
- Tipo de vivienda: propia, rentada o si la persona vive con familiares
- Nivel de estudios: clasificación de escolaridad o sin estudios
- Ocupación o principal actividad económica: independiente o empleado (lugar de trabajo opcional) y antigüedad laboral
- Ingresos y gastos mensuales declarados: constantes o variables
- Créditos declarados: como hipotecas, con agentes minoristas, etc.
- Revisión de Buro de Crédito o “Lista Negra”, como se conoce en Brasil, así como la base de datos de Algar Telecom, en especial casos de teléfonos desconectados

Para la siguiente etapa, una vez que los clientes ya adquirieron el financiamiento, incorporar: plan de telefonía, tasa de interés, plazo, periodicidad e historial de pagos (anticipados, puntuales, atrasados o no realizados) y distribución detallada del consumo de servicios.

Asimismo, utilizar otras variables alternativas (Urjanet, Inc., 2018), para el análisis de datos del comportamiento digital que permitiría profundizar en el conocimiento del cliente y detectar alertas sobre cambios anticipando riesgos, con la debida atención al marco regulatorio, leyes de privacidad, así como al consentimiento y preferencias del cliente:

- Geolocalización del teléfono móvil: solicitud para acceder a la ubicación con el fin de verificar direcciones (casa y trabajo), así como ayudar a determinar la estabilidad.
- Actividad en redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, Google, etc.): para obtener datos sobre el comportamiento en línea; educación y empleo; hogar, estabilidad del estilo de vida y hábitos de consumo; así como conexiones personales y laborales.
- Transacciones de cuentas corrientes y de ahorro: información concreta sobre el flujo de efectivo al observar los depósitos (ingresos), los hábitos de gasto (pagos de facturas) y los saldos de cuentas típicos.
- Historial de pagos en línea de servicios públicos, renta, cable, entre otros, para establecer el comportamiento de distintos tipos de préstamo y la intención de pago.

2. Tener acceso seguro a los datos apropiados

Valorar la compra de calificaciones crediticias de las instituciones respectivas en Brasil y modelos de calificación de empresas especializadas (Serasa Experian, FICO y Fintechs en el segmento), así como establecer asociaciones clave para recopilar datos relevantes y determinar el nivel de detalle y combinación óptima, de forma segura, responsable y efectiva:

- Compañías telefónicas: transacciones financieras realizadas a través de teléfonos móviles para indicadores del flujo de efectivo; registros de clientes morosos y fraude.
- Minoristas: historiales de compra, hábitos de consumo, créditos (saldos y antigüedad) de los clientes, que ayudarían a estimar los niveles de ingresos.
- Servicios públicos: historiales de facturas pagadas y frecuencia de pago, como un indicador de la disposición y la capacidad de pago.
- Gobierno: datos demográficos y censales, así como el pago de impuestos, podrían indicar el riesgo de incumplimiento.

3. Transformar datos en conocimiento crediticio procesable

- Incorporar nuevos datos en estrategias, modelos y procesos con una mayor colaboración entre equipos de riesgo, ventas y marketing, para mejorar la precisión y efectividad del modelo.
- Diseñar un enfoque de comprensión integral de las necesidades y comportamientos financieros de los clientes, que permita ampliar las opciones de acceso a segmentos desatendidos y ayudar a una mejor toma de decisiones financieras.

Estrategia de Marketing

El equipo de consultoría consideró que Mach Music tiene un alto potencial, debido a la solución que ofrecerá, el segmento en el que están enfocados y la propuesta de valor, para posicionar la marca en el mercado con el cliente final. Por ello, se propuso lo siguiente:

A. Gestión de la Marca (*branding*) y Posicionamiento

En esta primera etapa, Mach Music podría implementar una estrategia de comunicación masiva para posicionar su solución. Debido a que el mercado no está segmentado y no conocen a sus clientes, una estrategia de posicionamiento de marca permitiría a Mach Music identificar el segmento de mercado que está interesado en su oferta comercial.

Para las etapas consecutivas, el posicionamiento tiene que ser un proceso integral, que vincule tanto la visibilidad como la conexión con los clientes, que únicamente puede impulsarse al comprender el segmento de mercado y a los clientes potenciales.

B. Estrategia Marca Compartida (*co-branding*)

Negociar con Algar Telecom para tener visibilidad de marca en el mercado desde el lanzamiento del “Plan Controle POP”. De esta forma, ambas marcas se beneficiarían a través del desarrollo de diferentes iniciativas.

Lo anterior, se considera una alianza estratégica, más allá de la relación entre dos empresas que están apostando por el desarrollo de un producto en particular (Mach Music ofreciendo financiamiento y Algar un plan telefónico adaptado a las necesidades de los clientes, para la inclusión financiera y digital); esto es lo que realmente significa sinergia.

De esta manera, podrían incrementar el valor percibido de ambas marcas, a través de la sinergia que genera el posicionamiento de cada una en sus respectivas categorías.

Algunos de los beneficios de esta estrategia son:

- Compartir los canales de venta y promoción que tiene cada una de las marcas, para aumentar su visibilidad en otros segmentos de clientes potenciales.
- Incursionar en otras categorías aprovechando el posicionamiento del socio y compartir el material publicitario, lo que representa un ahorro de recursos.
- Fortalecer el posicionamiento de ambas marcas.

C. Estrategia de Gestión de la Relación con el Cliente (CRM)

Se trata de la estrategia orientada a la total satisfacción y fidelización del cliente, un pilar estratégico de Mach Music, para comenzar a conocer a sus clientes, comportamientos y necesidades. Lo anterior, ayudará a desarrollar una relación sólida y aportará un valor diferenciador al reconocerlos.

El equipo de consultoría propuso la siguiente Estrategia CRM (por *Customer Relationship Management*), para desarrollar y fortalecer la comunicación y la relación con sus clientes:

Tabla 1. Estrategia CRM | Mach Music

COMIENZO	CÓMO	CUÁNDO
Notificación de bienvenida	SMS/ Mail/ Notificación push	Día 1
Información del plan completo	SMS/ Mail/ Notificación push	Día 1
Recordar las fechas de vencimiento de pagos	SMS/ Mail/ Notificación push	Primera semana
Analizar comportamiento de pagos	Histórico	Entre 6-8 meses
TRATAMIENTO	QUIÉNES	CUÁNDO
Información útil de finanzas personales	PAGADORES	Desde el inicio
Descuento de cumpleaños (mes de nacimiento)		Más inversión (Recomendado el 1% de las utilidades)
Mes adicional gratis del plan		
Programa de lealtad		
Acumular "Puntos Mach"		
Canjear productos / reembolso en efectivo a través de la billetera digital		
Pagar con "Puntos Mach"		
Educación financiera	INCONSTANTES	Menor inversión
Recordar pagos		
Mitad de mes		
3 días antes del pago		
Ofrecer diferentes esquemas de pago		
% de descuento en el próximo pago		
Educación financiera	NO PAGADORES	Menor inversión
Recordar pagos		
Mitad de mes		
3 días antes del pago		
Ofrecer diferentes esquemas de pago		
Analizar el comportamiento de los clientes	Tendencia	Desde el primer mes
TRATAMIENTO	QUIÉNES	CUÁNDO
Diferenciar clientes: Estrategia de Gamificación	MIGRACIÓN DE CLIENTES	Más conocimiento del cliente
	POP Premium	
	POP Super	
	POP Básico	

Algunas ventajas para Mach Music de la implementación de la estrategia serían:

- Análisis de datos y toma de decisiones: la unificación de bases de datos permite dar soluciones orientadas adecuadamente al mercado.

- Multi-segmentación de clientes: para acciones de marketing más efectivas y detectar nuevas oportunidades de negocio.
- Mayor control del ciclo de vida del cliente: conocer de forma precisa el ciclo de vida del cliente, compra promedio y entender las necesidades reales.
- Multi-dispositivo y multi-plataforma: información capturada en una plataforma en línea para acceder a ella desde cualquier dispositivo y lugar.

D. Estrategia de Canales de Comunicación

Los canales de comunicación de Algar Telecom se consideraron estratégicos y serían el primer punto de contacto con los clientes. Al respecto, el equipo de consultoría hizo algunas recomendaciones para fortalecer la estrategia de comunicación:

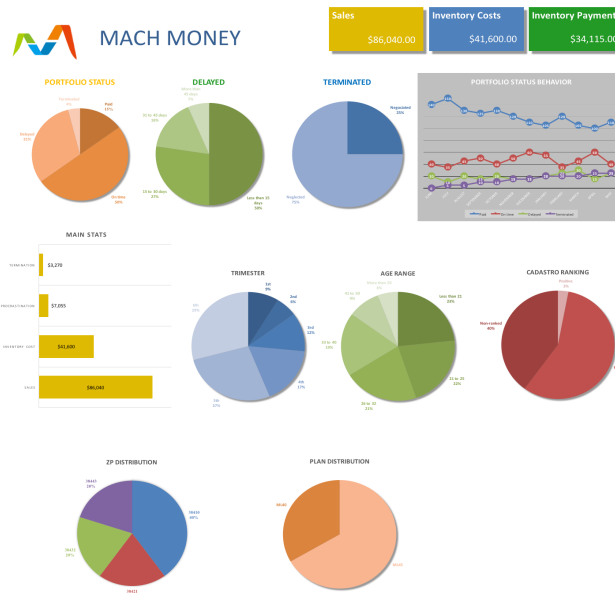
- Utilizar los canales de Algar Telecom: sucursales, call center, SMS, correo electrónico, chat en línea, servicios de mensajería instantánea, notificaciones *push*, sitio web (con espacios relevantes para ofertas especiales) y publicidad (material en el punto de venta).
- Utilizar ambas marcas, conforme la estrategia de marca compartida, en cada comunicación realizada; no es recomendable contactar al cliente de forma independiente, porque podría generar confusión y malestar en los clientes.
- Centrar los canales de comunicación en función del comportamiento del cliente, en la siguiente fase del proyecto, en especial de forma digital, a través de acciones en redes sociales y RRPP para publicaciones y menciones en otros medios.
- Construir una comunicación de reputación sólida para generar confianza, como una marca comprometida enfocada a un segmento vulnerable, para impulsar de manera efectiva la inclusión digital y financiera.

Medición de Indicadores Clave de Desempeño (KPI)

La importancia de medir, analizar y comparar periódicamente los resultados alcanzados está relacionada con la capacidad de determinar acciones preventivas y correctivas, ante posibles situaciones potenciales de impacto negativo.

En este sentido, el equipo desarrolló un panel de datos (*dashboard*) con los principales KPI para Mach Music como herramienta de control, para realizar un análisis eficaz y seguimiento oportuno, con la finalidad de contribuir a la toma de decisiones.

Figura 9. Panel de datos (Dashboard) | Mach Music



Finalmente, el proyecto fue entregado en el software "LivePlan" para su actualización.

Mach Music
Finance aspirational products to provide digital and financial inclusion for the unbanked and underbanked population with fair treatment.

Market Size
15 million Good Credit capacity without Access
60 million "Unbanked"
500,000 Algar Database
1.5 million "Unbanked Population"
5 million Population to the Algar Coverage

Our Opportunity
Problems worth solving
1. Lack of digital and financial inclusion.
2. 60 million people remain unbanked.
3. Lack of credit access for unbanked.
4. Highest rates for banking services.
5. No effective mobile money solution.
Our solutions
1. Finance a smartphone and cell phone plan
2. Credit access to an unattended sectors.
3. Perform strategy with a telecom company.
4. Deeper in small explored sectors.
5. Create an optimal mobile money solution.

Why Us?
FROM UNBANKED & UNDERBANKED TO UNDERSTOOD
SOCIAL VALUE as a differentiating factor and sustainable competitive advantage.
VALUE PROPOSITION
• Digital and financial inclusion.
• Strong Social Value component.
• Collaboration Model with Strategic Alliances.
• Be Customer-Centric & Create and Extract Customer Value.
• Sell solutions, not products to integrate them into a single offer.
• Value-based pricing to understand the value of an offering to any buyer.
• Fair treatment as a central value for the company's culture to create brand awareness and build customer trust.

Market Offer
Algar and Mach Music will place in the market two offers based on an existing Algar plan to start the pilot test, due to the internal procedures required for a new plan.
The current plan called "Control" includes 3GB of data, which will be invisible to the client, who will have that plan throughout the lifecycle in the Algar database.
CONTROLE POP
MARKET OFFERS
3GB DATA 49,90
MULTIMEDIA NEWS SCREEN OFF 3GB
2GB DATA 59,90
MULTIMEDIA NEWS HD SCREEN OFF 2GB

Risk & Mitigation
Creative Risk Management
CURRENT PROBLEMS
• Customer confusion and fraud are already resulting in payment defaults.
• Poor understanding what consumers have committed to do based on:
• Variety of sales channels, methods, plans and sellers.
• Consumers get inconsistent purchasing information.
• High losses when customers don't return the devices that weren't paid for in full.
CREATIVE RISK MITIGATION

Marketing Plan
CRM Strategy
Is a strategic maststay for Mach Music in order to start knowing their clients, their behaviors and needs. This will help to develop a strong relationship and give them a differentiate value, through recognizing them.
"Is the strategy aimed at total customer satisfaction and Loyalty".
This is an example of what Mach Music could start to create to develop and strength communication and relationship with its clients.

Credit Risk Model
710 CREDIT SCORING MODEL
• Create a Credit Scoring Model based on trended credit and alternative data.
• Develop specific credit risk models by product.
• Buy products offered by Serasa Experian and FICO.
• VantageScore is an integral model developed by the main firms in credit scoring.
• FICO Score XD uses telecom and utility bills from Equifax and property and public records from LexisNexis.
• Strategic alliances with mobile operators, utilities, retailers, and direct-sales companies to gather more data.
• For the first stage, based the analysis on Algar's credit risk model for post-paid clients.
• Use the variables with greater weighting within the model.

Team and Key Roles
Bernardo Abecasis CEO
Rodrigo Maynard Marketing Director
Laerte Magalhães Strategic Planner
Marketing leader with more than 10 years of experience in the telecommunications and entertainment industry.
Extensive experience in project management, new product development and enabling business.

VI. Conclusiones

En la actualidad, las nuevas tecnologías han transformado la manera en la que se ofrecen servicios financieros, por lo que no se puede impulsar la inclusión financiera sin el crecimiento de la economía digital, para eliminar las restricciones de acceso y aumentar la oferta de valor de productos financieros con mayor velocidad y a un menor costo.

Lo anterior, impulsado por una sólida educación digital y financiera, como condición necesaria para dirigir un proceso de inclusión financiera que permita favorecer la toma de decisiones prudentes, alcanzar mejores resultados en salud financiera y bienestar económico de las personas, optimizando su participación en el sistema financiero.

Asimismo, la aplicación de la tecnología digital ofrece valiosas oportunidades comerciales, no sólo para empresas financieras que deciden incursionar con nuevos modelos de negocio, sino también para los intermediarios tradicionales, que requieren aumentar su eficiencia y retomar su papel de impulsores de la economía, conformando un ecosistema más robusto.

Mach Music tiene un enorme potencial para contribuir de manera decisiva a la inclusión financiera, ante el bajo desarrollo del mercado de crédito y una significativa demanda insatisfecha en relación con servicios financieros básicos. Sin embargo, debe garantizar que el éxito satisfaga una mayor eficiencia y competitividad en el mercado brasileño.

Para Mach Music existen dos temas importantes por afrontar: la adquisición de clientes, con gran oportunidad en el segmento no bancarizado y subatendido, a través de una adecuada y primordial evaluación de perfiles crediticios y recuperación de la deuda, a fin de generar volumen de negocio y lograr rentabilidad, que permita también conseguir financiamiento.

Con este propósito, Mach Music necesita ser ágil y flexible en un ecosistema altamente dinámico que crece de forma acelerada, por medio de la innovación permanente y alianzas estratégicas con mayor colaboración, que contribuyan con el aprovechamiento de la potencia informática, para desarrollar soluciones financieras personalizadas, mejorar la experiencia de los nuevos consumidores digitales y construir una base de confianza en el futuro.

VII. Epílogo

Los servicios financieros son un sector en constante evolución y resulta interesante observar la forma en la que cambios en tecnología, colaboración entre empresas financieras, así como las necesidades y expectativas del mercado adaptan el enfoque con innovación y disrupción, para ofrecer mejores productos y servicios, impulsando la inclusión digital y financiera.

En este sentido, considero que todo el sistema financiero debe cumplir su objetivo principal de servir a la economía real y orientar el capital hacia las necesidades concretas de la sociedad. Para ello, se requiere también una corrección en su tamaño y alcance, por lo que las empresas Fintech parecen configurar una solución a este propósito.

Asimismo, la creación de nuevas regulaciones, en un marco de políticas claro y de apoyo a la estabilidad financiera, pueden establecer mecanismos de control que propicien el sano y adecuado desarrollo del sector, para consolidar un renovado sistema financiero en el que los diferentes agentes económicos puedan confiar, participar y apoyar.

Por lo anterior, ha sido un privilegio trabajar con una empresa del grupo de pioneros en las finanzas sostenibles que buscan demostrar que los modelos de negocio innovadores y éticos con impacto social funcionan, para reducir la vulnerabilidad digital y financiera, a fin de favorecer un crecimiento económico inclusivo, justo y sostenible.

Finalmente, agradezco la gran experiencia de haber participado en este proyecto, por su alto valor académico, profesional y personal, que confirma la importancia del encuentro entre instituciones educativas, empresas, emprendedores y países que compartimos intereses comunes hacia la construcción de un mundo mejor.

Bibliografía

Algar Telecom. (2021). Recuperado el 9 de junio de 2021, de Algar Telecom Institucional: <https://www.algar telecom.com.br/institucional/algar/>

Banco de Desarrollo de América Latina. (2019). *Las fintech: clave para la inclusión financiera*. Recuperado el 29 de julio de 2021, de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2019/09/las-fintech-clave-para-la-inclusion-financiera/>

Banco Mundial. (2018). *La inclusión financiera es un factor clave para reducir la pobreza e impulsar la prosperidad*. Recuperado el 9 de junio de 2021, de <https://www.bancomundial.org/es/topic/financialeinclusion/overview#1>

BBVA. (2021). *La inclusión financiera y digital tienen que avanzar juntas*. Recuperado el 29 de julio de 2021, de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/la-inclusion-financiera-y-digital-tienen-que-avanzar-juntas/>

Branch. (2020). *¿Qué es el lienzo Lean Canvas?* Recuperado el 28 de junio de 2021, de <https://branch.com.co/marketing-digital/todo-sobre-el-lienzo-lean-canvas/>

El Viaje del Cliente. (s.f.). *Customer centric. Guía para ser un negocio centrado en el cliente*. Recuperado el 19 de julio de 2021, de <https://elviajedelcliente.com/customer-centric/>

Expansión. (2021). *Servicios bancarios + telefonía móvil, la nueva combinación de los operadores*. Recuperado el 29 de julio de 2021, de <https://expansion.mx/empresas/2021/03/30/servicios-bancarios-telefonía-movil-la-nueva-combinacion-de-los-operadores>

EY. (2017). *Innovation in Financial Inclusion*. Recuperado el 17 de junio de 2021, de <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-innovation-in-financial-inclusion/%24FILE/EY-innovation-in-financial-inclusion.pdf>

Finnovista. (2018). *Brasil recupera el liderazgo Fintech en América Latina y supera la barrera de las 370 startups*. Recuperado el 21 de junio de 2021, de <https://www.finnovista.com/radar/brasil-recupera-el-liderazgo-fintech-en-america-latina-y-supera-la-barrera-de-las-370-startups/>

Fundación Iniciativa. (2018). *La metodología Lean StartUp – Crear-Medir-Aprender*. Recuperado el 7 de julio de 2021, de <https://fundacioniniciativa.org/la-metodologia-lean-startup-crear-medir-aprender/>

IEBS School. (2020). *¿Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio?* Recuperado el 28 de junio de 2021, de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>

iupana. (2021). *La inclusión financiera sigue siendo una de las mayores oportunidades de la región*. Recuperado el 29 de julio de 2021, de <https://iupana.com/2021/01/27/kiki-del-valle-inclusion-financiera/>

javiermegias. (2012). *LEAN CANVAS, UN LIENZO DE MODELOS DE NEGOCIO PARA STARTUPS*. Recuperado el 7 de julio de 2021, de <https://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>

McKinsey & Company. (2019). *Brazil Digital Report*. Recuperado el 18 de junio de 2021, de https://www.mckinsey.com/br/~/media/McKinsey/Locations/South%20America/Brazil/Our%20Insights/Brazil%20Digital%20Report/Brazil-Digital-Report-1st-Edition_Portuguese-vAjustado.ashx

McKinsey & Company. (2013). *New credit-risk models for the unbanked*. Recuperado el 21 de julio de 2021, de <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/new-credit-risk-models-for-the-unbanked>

OCCMundial. (2021). *¿Qué es un análisis FODA, cómo se hace, para qué sirve? Guía 2021*. Recuperado el 21 de junio de 2021, de <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>

Universidad EAN. (2018). *La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento*. Recuperado el 7 de julio de 2021, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/206/20657075005/html/index.html#B26>

Urjanet, Inc. (2018). *From Underbanked to Understood*. Recuperado el 17 de junio de 2021, de https://gob.urjanet.com/rs/426-GYT-566/images/0026_6.17%20ACS%20eBook.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiTVdNek5EZGtORFUyTXpJMSIsInQiOiJaV3Njazd0ZzNaTkFFV3dWVjQyc2pkem5zMkZndW00aDBkSW5xMTZrRGNqb2JqWnQ1bGxlUkhsdVoxM1VcL09NV0pPTkVrc2IDdnpkc0NleIFyVHVpc1FiVnl5SjhScXFWMzBiMmRSXC93Rmx3OTA4ZUhpMkhkbnljTklpYnRLQUd3In0%3D