

La condición que puso **Francisco Meré**, fundador y CEO de Bankaool, el **primer banco sin sucursales en México**, para reclutar a los futuros empleados de la institución, fue que **no tuvieran antecedentes laborales en el sistema financiero**.

Por: **Samantha Álvarez**



# El Disruptor

Francisco Meré fue director general de FIRA, director de Banca de Desarrollo de la SHCP y ocupó varias posiciones en el Banco de México.

**"SI VENÍAS DE ALGÚN BANCO**, no podías trabajar en Bankaool", hizo saber el banquero, de 50 años, al departamento de Recursos Humanos. Especialmente, si era para ocupar las áreas de diseño de producto, innovación y marketing.

Meré es uno de los veteranos en la compañía de 130 empleados. Su trayectoria de más de 20 años en el sector financiero le permitió detectar dos áreas de oportunidad: la necesidad de los bancos de ofrecer servicios sencillos, en línea y rápidos para los usuarios que cada vez eran más digitales y acercar el comercio electrónico a quienes ya utilizaban los servicios bancarios.

"Tener un pequeño equipo y una cultura de innovación que no arrastra el legado mental de procesos antiguos nos permite tener una metodología ágil, como una empresa tecnológica que diseña productos con las características mínimas para salir al mercado y atiende sus necesidades y, de ahí, empezar a mejorarlo en ciclos rápidos: lo sacas, lo pruebas, tienes retroalimentación y, si no funciona, sacas uno nuevo", describe Meré.

Su estrategia de marketing también se basa en un modelo de prueba y error. "Sacamos una publicidad con un mensaje y una foto y, al mismo tiempo, otro mensaje con una foto diferente y vemos cuál funciona mejor", comenta. Esto les permite innovar y crear con mayor rapidez, asegura.

Bankaool no es una empresa improvisada. Tiene sus antecedentes en la Sociedad Financiera de Objeto Limitado (Sofol) Agrofinanzas, que desde 2007 otorgaba créditos a las empresas del campo a través de intermediarios financieros no bancarios. En 2012 recibió la autorización de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) para operar como banca múltiple. En octubre de 2015 lanzó su sistema de apertura de cuentas *online* y, a principios de mayo de 2017, contaba con 70,000 usuarios con una cuenta de ahorro e inversión y 12,000 créditos

colocados entre micro, pequeñas y medianas empresas.

Para llegar a esas metas, Meré tuvo que girar una segunda instrucción: "Todos en la empresa deben aprender a usar Twitter y Facebook y entender qué sucede en el ecosistema *fintech*". Organizó cursos de capacitación en redes sociales y reuniones cada viernes con expertos en tecnologías del sector financiero, para que los empleados pudieran aclarar sus dudas mientras tomaban una copa de vino.

Los colaboradores tenían que entender cómo se comportaban sus clientes digitales. Este cambio de mentalidad y cultura bancaria llevó a despedir a cinco directores.

Bankaool es uno de los bancos que más rendimientos ofrece en sus productos de inversión, sus tasas de interés a un año son de 8%, muy por arriba de lo que abonan los pagarés que ofrece la banca tradicional, que no llegan ni a la tasa de Cetes (7%). De acuerdo con datos del banco, las inversiones a plazo son en promedio de 350,000 pesos. Esto es posible gracias a que el banco es completamente digital y no tiene que gastar en infraestructura.

Aunque la calificadora Fitch advierte que la empresa, que ha aumentado la captación de depósitos, tiene el reto de incrementar su base de depósitos, lograr un fondeo más barato y estable y obtener fuentes adicionales que mejoren su flexibilidad.

De acuerdo con José San Martín, director general de la Asociación Fintech México, Bankaool le sigue los pasos a Nubank, el banco digital de Brasil, que ya tiene ocho millones de usuarios *millennials*. "Esto quiere decir que la banca no está sirviendo a un sector de la población adecuada", dice. Ambos tienen un servicio sencillo porque no tienes que pelearte con tu banco y ya no tienes que ir a la sucursal por una tarjeta, te la mandan a tu casa.

La tarea de Bankaool y las *fintech* es ganarse la confianza del público, viralizarse a través del boca en boca y cumplir con la regulación actual, dice el experto.

