

VIEJAS CARAS. Enrique Majós, el nuevo CEO del grupo, lleva años en la empresa, pero ahora afronta nuevos retos.

NEGOCIO

DIGITALIZAR EL PUEBLITO

Los fundadores de Gentera, dueños de Compartamos Banco, dan un paso a un lado y nombran CEO para saltar al mundo digital.

POR: Adrián Estañol

Las microfinancieras, al igual que los grandes bancos, están empezando a pensar fuera de la caja tras años de seguir un modelo rígido, en un momento en que está a punto de aprobarse la llamada Ley Fintech, que regula las empresas tecnológicas financieras que están revolucionando el sector.

Gentera, el dueño de Compartamos Banco -que creció otorgando microcréditos a personas de bajos recursos sin acceso al financiamiento bancario corriente, en pueblos perdidos del país- no quiere quedarse atrás y busca renovarse para dar el salto digital.

Uno de los principales cambios que acaba de hacer es interno: los fundadores Carlos Labarthe y Carlos Danel han dado

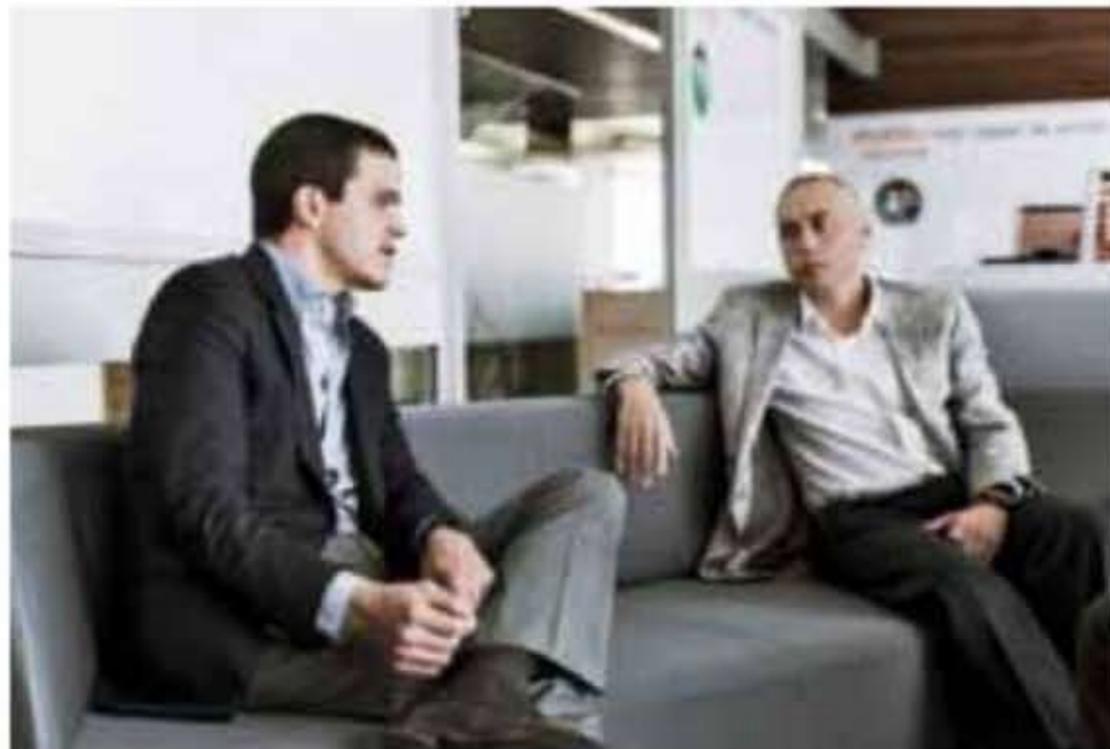


un paso a un lado para dejar la codirección del grupo en manos de una sola persona, Enrique Majós. Además, colocó una nueva cabeza en el banco, Patricio Diez, su exdirector financiero.

Ambos son viejos conocidos, pues llevan mucho tiempo en la empresa -Majós ha desempeñado diversos puestos ejecutivos a lo largo de 15 años-, pero con este cambio el grupo busca renovarse y da un paso más en su profesionalización. Hasta entonces, la firma seguía dirigida por los fundadores, que crearon uno de los emprendimientos mexicanos más exitosos de los últimos 20 años -junto a Alsea y Genomma Lab, está entre las principales compañías de creación reciente con un tamaño importante en Bolsa-, que nació como ONG en los años 90 y hoy es la principal microfinanciera del país.

"Estamos apostando a que esta nueva estructura nos va a hacer más ágiles, eficientes y más asertivos en nuestras decisiones, y, obviamente, dar continuidad a todos los elementos de transformación y proyectos de innovación disruptiva", explica Majós, quien conoce al grupo financiero que controlan 'los Carlos' desde que entró como voluntario cuando era una ONG.

Esta nueva etapa, destacan los directivos, pasa por apostar por la innovación para adaptarse a las nuevas tendencias *fintech*. La elección de Majós es reveladora, pues fue el artífice y líder del laboratorio de tecnología Fiinlab, dentro de Gentera. "Hemos tomado la decisión de cambiar todo nuestro sistema *core* y operativo. Con la creación de Fiinlab, estamos reconociendo que los modelos están cambiando hacia lo digital. Tienes que encontrar la



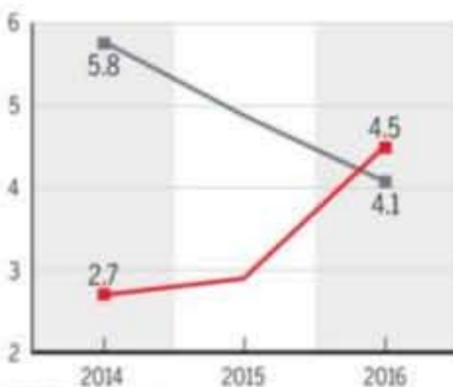
NUEVO PLAN. Patricio Diez, director de Compartamos Banco, busca junto a Majós subirse a la ola de las finanzas digitales.

A la baja

La calidad crediticia del banco cayó frente al promedio del sector.

Índice de morosidad. Cifras en porcentaje.

— Compartamos Banco — Microfinancieras



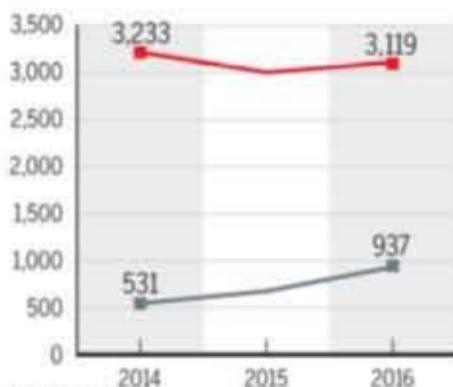
FUENTE: HR Ratings.

Buen desempeño

El banco de Gentera triplica las ganancias del promedio del sector.

Cifras en millones de pesos.

— Compartamos Banco — Microfinancieras



FUENTE: HR Ratings.

forma de transformarte con el mundo", señala. Su objetivo, por ello, es digitalizar los servicios para "poner al cliente por delante de la empresa".

Desde Fiinlab, Gentera persigue innovar en un nicho de mercado sin infraestructura bancaria, pues en las zonas remotas donde a menudo están sus clientes muchas veces no hay sucursales ni cajeros. Pero sí tienen teléfonos: hoy, cerca de 80% de los mexicanos tiene un celular, y 55%, un *smartphone*.

Por ello, el grupo generó tres líneas estratégicas dentro de su 'laboratorio': apoyar el desarrollo interno de productos que atraigan a más clientes; establecer alianzas e inversiones en *start-ups* para generar proyectos disruptivos y contribuir al ecosistema emprendedor. Todo esto también tiene como fin disminuir los costos operativos, que repercuten en el precio final que paga una persona que quiere acceder a un crédito, destacan los ejecutivos.

"El costo más alto es el transaccional, de atender al cliente semanalmente con una red de promotores, o el costo de pagar una transacción en un lugar

donde no hay infraestructura bancaria. Y estas tecnologías son muy naturales para resolver esto", destaca Majós. "En la medida que bajemos el costo transaccional, por supuesto que se puede tener una reducción en los precios".

Gentera toma estas acciones en un momento en que su negocio ha visto frenado su crecimiento: por un lado, este año retrocedió en sus préstamos al consumo, y por otro, aumentó la morosidad de sus clientes. "La diversificación de Compartamos hacia créditos individuales -el grupo se desarrolló con préstamos grupales, que diversifican más el riesgo- ha presionado su calidad de activos", señala Fitch Ratings en un estudio del microcrédito.

Pero el banco tiene una ventaja con respecto a otras microfinancieras: su tamaño. Ya superó el millón de cuentas de ahorro, y el promedio de su rentabilidad sobre activos (ROA) ronda el 11%, tres veces superior al de una muestra de 19 microfinancieras. Pese a ello, según Majós, para no quedarse atrás, el salto digital no es una opción, sino una necesidad.