



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
CENTRO DE ESTUDIOS EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

.. ..

TESIS

EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN Y EL *MARKETING* SOCIAL EN EL DESARROLLO DE LAS *STARTUP FINTECH*: ANÁLISIS DEL CASO KUBO.FINANCIERO.

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN OPCIÓN TERMINAL: PUBLICIDAD

PRESENTA

Théo David Roig Aguilar

NO. DE CUENTA

307185006

DIRECTORA DE TESIS

Yazmin Morlet Corti





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

Introducción	4
Startups Fintech	8
1.1 Definición de <i>startup</i>	9
1.2 Historia de las <i>startups</i> : los inicios del Silicon Valley	11
1.3 La primeras computadoras	13
1.4 La industria de los transistores y los inversionistas ángeles en Silicon Valley	15
1.5 De las <i>Startups</i> en Silicon Valley al modelo puntocom: breve historia de Apple, Microsoft, Netscape, Google y Hotmail.	17
1.5.1 Apple	18
1.5.2 Microsoft.....	19
1.5.3 Netscape	20
1.5.4 Google.....	21
1.5.5 Hotmail	22
1.6 El <i>boom</i> puntocom.....	23
1.7 <i>Startups FinTech</i>	23
1.7.1 Sectores de la industria <i>FinTech</i>	32
1.7.2 <i>Startups Fintech</i> e Impacto Social	36
1.7.2.1 Lending Club.....	37
1.7.2.2 Prosper	38
1.7.2.3 Zopa.....	38
1.7.2.4 Prestadero	39
Marketing social y comunicación	40
2.1 Historia y definiciones del <i>marketing</i> social	41
2.2 Piezas clave del <i>marketing</i> social.....	45
2.3 Diferencias entre <i>Marketing Social</i> , <i>Marketing</i> sin Fines de Lucro y <i>Marketing</i> de Causa Social.....	49
2.4 Mezcla de <i>marketing</i> social.....	52
2.4.1 Producto.....	52
2.4.2 Precio	54
2.4.3 Plaza	56
2.4.4 Promoción	57
2.5 La comunicación en el <i>marketing</i> social	60

2.5.1 Canales y tipos de comunicación.....	63
2.5.2 Diseño del mensaje y comunicación creativa	65
2.5.3 Tipo de lenguaje.....	67
Análisis del caso kubo.financiero.....	69
3.1 Historia	70
3.1.1 Vicente Fenoll	72
3.1.2 El desarrollo de kubo.financiero.....	73
3.1.3.1 Desempeño como empres.....	74
3.1.3.2 Ética y labor social de la organización.....	75
3.1.3 Inversionistas ángeles y capital de riesgo.....	77
3.1.4 Innovación en regulación	79
3.2 El <i>marketing</i> social en kubo.financiero.....	79
3.2.1 La mezcla de <i>marketing</i> social de kubo.financiero	90
3.2.2.1 Producto	90
3.2.2.2 Precio.....	91
3.2.2.3 Plaza.....	92
3.2.2.4 Promoción.....	93
3.3 La comunicación de kubo.financiero	96
3.3.1 Canales y tipos de comunicación.....	99
3.3.2 Diseño del mensaje y comunicación creativa en kubo.financiero.....	102
3.3.3 Tipo de lenguaje.....	112
Conclusiones	114
Bibliografía	120

Introducción

Resolver necesidades sociales utilizando medios digitales es una tendencia relativamente reciente y cada vez más amplia. Desde el *boom* del Silicon Valley, a finales del siglo XX, hemos visto la aparición de un sin número de *startups* (modelo empresarial que se apoya en la implementación de nuevas tecnologías para crear un negocio escalable y de rápido crecimiento) que se han apoyado en el desarrollo tecnológico para crear grandes empresas. Como veremos a lo largo de este trabajo de carácter descriptivo, la industria financiera y la de la tecnología, sobre todo en temas de telecomunicaciones, se encuentran altamente relacionadas desde la aparición del telégrafo. Aunque cabe resaltar que a partir del surgimiento de las computadoras, se observa un amplio crecimiento en el uso de la tecnología dentro del ámbito financiero, situación que propició el surgimiento en el mercado de la industria *FinTech*, un sector dedicado a innovar en servicios financieros a través de la tecnología y el internet, mismo que adoptó el modelo de operación de las *startups* para impulsar su crecimiento.

Sin embargo, a partir de la crisis del 2008, se observan dos fenómenos que propiciaron un giro interesante en la forma en que se ofrecen los servicios financieros. En primer lugar, la falta de credibilidad hacia los bancos, y por otro lado, la pérdida de empleos causada por la crisis, situaciones que dieron como resultado una creciente necesidad de crédito, lo que derivó en el surgimiento de *startups* dedicadas a proveer servicios financieros fuera del marco tradicional. Aunado a esto, encontramos una variación importante en la forma en que se comunican, misma que fue la principal motivación de este análisis, dichas *startups* comenzaron a revestirse de objetivos sociales relacionados al impulso de las capacidades financieras de la población. Empresas como Lending Club (Estados Unidos), Zopa (Reino Unido), o kubo.financiero (México), son claros ejemplos de esta situación.

Para efectos de este trabajo de investigación, se toma como hipótesis principal que en efecto, kubo.financiero utiliza estrategias de *marketing* social en su modelo

de comunicación. Analizar el caso de kubo.financiero adquiere relevancia no sólo por la novedad del tema y la falta de documentación respecto de la utilización del *marketing* social en la industria *FinTech*, sino que también es indispensable revisar el papel de la comunicación y el *marketing* social en el proceso de posicionamiento y crecimiento de una empresa que ha decidido tomar como razón de ser una meta social, como es el caso kubo.financiero, para determinar si esto realmente se ha visto traducido en beneficios sociales, por lo que aquí revisamos la utilización de dichas disciplinas en un caso delimitado.

El *marketing* social tiene como finalidad lograr un cambio de comportamiento que sea benéfico para la sociedad, dentro de las *startups FinTech* existen diferentes casos de empresas que buscan propiciar un cambio en la forma en que se consumen los productos financieros, así como, aportar a la educación financiera de la población. Para el caso mexicano, tenemos a kubo.financiero como un claro ejemplo de esta situación. Por lo que, a lo largo de este trabajo, determinaremos la forma en la que dicha empresa ha utilizado el *marketing* social y la comunicación.

Este proyecto está dedicado a analizar el papel que la comunicación y el *marketing* social han jugado en el desarrollo de kubo.financiero, una *startup FinTech* que surge en 2012 y que ha logrado establecer en México su liderazgo, posicionándose en el sector de los préstamos *peer to peer* (P2P), un modelo que surge y se desarrolla a partir de 2008, mismo que en varios casos ha utilizado técnicas de *marketing* social bajo un discurso de transformación en la forma en que se consumen los servicios financieros, como es el caso de kubo.financiero. Dicha empresa ha fundamentado su modelo de negocio en crear un impacto positivo en la sociedad a través de estrategias de comunicación enfocadas a impulsar dicho cambio, así como, en aportar a la mejora de los hábitos financieros del mexicano.

El objetivo es estudiar el papel de la comunicación y el *marketing* social en desarrollo de la *startup FinTech* kubo.financiero, logrado a través de un análisis que cumple con los siguientes objetivos particulares:

- Proveer un contexto histórico sobre la aparición de las *startups* y el fenómeno *FinTech*.
- Construir un marco teórico, referente al *marketing* social, que permita analizar el caso.
- Comprobar la utilización del *marketing* social en kubo financiero.
- Realizar una aportación crítica sobre la utilización del *marketing* social en kubo.financiero.

Para fines de este trabajo se utilizó la forma de referencia MLA por ser la recomendada por la Facultad de Ciencias Políticas y sociales de la UNAM en la documentación disponible en su página web¹. Así mismo, el trabajo presentado a continuación, inicia por proveer un contexto histórico que permite comprender los porqués del surgimiento de la industria *FinTech* y de la utilización del *marketing* social dentro de este sector. Posteriormente, se presenta la construcción de un marco teórico, referente al *marketing* social, que sirvió como base para analizar el caso kubo.financiero. Con un carácter descriptivo, este trabajo desmenuza las características del *marketing* social en un caso delimitado.

En el primer capítulo se hace una revisión sobre la historia de las *startups* y su relación con el fenómeno *FinTech*, estableciendo el contexto necesario para el entendimiento del surgimiento de esta industria y aportando a la comprensión del modelo empresarial de las *startups*. Para esto, se muestra al inicio una breve historia del Silicon Valley, por ser el lugar de surgimiento de las *startups*; y

¹ Véase: ANEXO 2, *Recomendaciones para realizar referencias bibliográficas y de otros materiales en las pruebas escritas para el examen profesional*, FCPyS, UNAM, [en línea], Dirección URL: <https://www2.politicas.unam.mx/consejo/wp-content/uploads/2014/08/anexo2recomendacionesreferencias.pdf>, [Consulta: 15 de julio de 2016]

posteriormente se realiza una revisión sobre el desarrollo de la relación entre los avances tecnológicos de los últimos 150 años (en términos de telecomunicaciones) con la industria financiera.

Posteriormente, en el segundo capítulo, a través de las aportaciones de autores como Philip Kotler, Luis Alfonso Pérez Romero, Alan R. Andreasen y Eduardo Roberto, quienes representan figuras de autoridad dentro del *marketing* social, se presenta la base teórico-conceptual que se utilizó para realizar el análisis del caso propuesto. Con esto se esclarecen los límites y alcances de la disciplina, al tiempo que se determinan las técnicas que utiliza.

El último capítulo está dedicado al análisis del caso mencionado, mismo que comienza con un breve desarrollo sobre el contexto en el que nace kubo.financiero y se define el porqué de su pertenencia a la clasificación "*startup FinTech*". Para posteriormente centrarnos en la revisión sobre su operación y comunicación, determinado así, las razones por las cuales ubicamos su labor dentro del ejercicio del *marketing* social. Para esto se realiza un análisis sobre la aplicación de las estrategias planteadas en dicha disciplina, así como, una revisión sobre los ejercicios de comunicación que realiza.

Capítulo 1

Startups Fintech

La relación de la tecnología con el dinero y el mundo financiero no es nueva, sin embargo, en años recientes hemos visto crecer una industria digital enfocada a los servicios financieros bajo el nombre *FinTech*. En este sector han surgido un gran número de *startups* alrededor del mundo a partir del 2008. A lo largo de este capítulo pondremos en contexto al fenómeno. Para ello, revisaremos dos cosas principalmente: 1) la aparición de las *startups* junto al desarrollo del Silicon Valley y 2) la relación del desarrollo tecnológico, principalmente el referente a las telecomunicaciones, con la industria financiera.

Revisar el crecimiento del Silicon Valley resulta relevante si pensamos que es en dicha región donde aparecieron las computadoras personales como las conocemos hoy en día, siendo ésta la principal herramienta que permitió el desarrollo del internet y el de toda una industria digital. Aquel lugar sigue siendo el punto de partida de muchas innovaciones tecnológicas, tal ha sido su relevancia, que la propia industria *FinTech* puede rastrearse hasta ahí. Algunos se han referido al fenómeno como el punto de convergencia del Silicon Valley y Wall Street.

El crecimiento de la industria tecnológica referente a las telecomunicaciones, como revisaremos más adelante, ha estado impulsado por la industria financiera por más de 150 años, por lo que es importante entender cómo se fue tejiendo esta relación hasta llegar a la industria *FinTech* surgida en 2008, año que resulta claramente icónico por la crisis financiera global que inició en Estados Unidos. Dicho momento propició el contexto necesario, debido a la gran desconfianza que generó sobre los bancos, para que una nueva versión de la industria de los servicios financieros naciera.

Aprovechándose de la situación, algunas empresas de dicho sector optaron por portar una cara social, la desconfianza que el público tenía en los bancos fue

utilizada por las *startups FinTech* para generar atención hacia estos nuevos modelos de servicios financieros, planteando a la tecnología como una herramienta que podía ser utilizada para impulsar el desarrollo económico gracias a la interconectividad que permite el internet y al uso de modelos automatizados de análisis de información.

1.1 Definición de *startup*

El término *startup* es actualmente utilizado para referirse a pequeñas empresas que están iniciando operaciones o que están en una etapa de crecimiento y buscan crear un modelo de negocio escalable. El término es ampliamente debatido y no hay un claro consenso sobre su significado. A continuación revisaremos algunas definiciones y haremos un breve repaso histórico sobre su aparición y crecimiento.

Eric Ries, en su libro “El Método Lean *Startup*” menciona que una *startup* es “una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios en unas condiciones de incertidumbre extrema”². Aunque el libro es un referente para las empresas que operan bajo este modelo, la definición que proporciona resulta bastante amplia, pero sí nos da los primeros atisbos de lo que una empresa *startup* representa.

En una definición un poco más delimitada podemos encontrar lo siguiente:

Una *startup* es una iniciativa empresarial que típicamente se refiere a una empresa de reciente creación y de rápido crecimiento. El término *startup* generalmente hace referencia a una asociación u organización diseñada para desarrollar rápidamente un modelo de negocio escalable. Usualmente integran la aplicación de tecnologías avanzadas, tales como el internet, la comunicación, la robótica, etc.³

Como podemos ver en la definición anterior, una *startup* está principalmente definida por operar bajo un modelo de negocio que se apoya en el uso de la

² Eric Ries, *El Método Lean Startup*, España, Grupo Planeta, 2012, p.28

³ s/a, “Startup Company”, [en línea], Estados Unidos de América, Wikipedia, Marzo 2014, Dirección URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Startup_company, [Consulta: 10 de julio de 2016]

tecnología y que pretende establecer un modelo operativo escalable. De acuerdo con el *Oxford English Dictionary* el término es utilizado públicamente en los medios por primera vez en un artículo publicado por la revista Forbes en 1976⁴, donde se menciona el interés de cierto sector por invertir en “startups” relacionadas al manejo electrónico de datos.

Aunque el término *startup* cuenta aún con amplios debates sobre su definición, donde incluso hay quienes lo nombran como un “estado mental”, donde la gente que labora en una empresa abandona la zona de confort y decide asumir mayores riesgos con la finalidad de conseguir un rápido crecimiento⁵; para cumplir con la finalidad de este trabajo, nos limitaremos a revisar las *startups* desde la definición de un modelo empresarial que busca crear esquemas operativos escalables y que se apoya en la tecnología para conseguir un rápido crecimiento.

Desde sus inicios se utilizó el término *startup* para referirse a las empresas que estuvieran relacionadas con la tecnología. Debido al año en el que aparece el término públicamente y su relación con el desarrollo tecnológico, resulta inevitable relacionar la palabra con la aparición del Silicon Valley en 1971, relación que actualmente cuenta con una adopción generalizada. Las compañías relacionadas con la tecnología más reconocidas del momento como Uber, Airbnb, Google, Apple, etc., nacieron siendo *startups* de dicha región. Con la finalidad de entender el desarrollo de dichas empresas y el surgimiento de las *startups*, haremos un breve recorrido por la historia del Silicon Valley para comprender las condiciones que propiciaron la aparición de grandes empresas de tecnología y más tarde de la industria *FinTech*.

⁴ Jonathon Green, “What is the origin of the term “startup”, and when did this word start to appear?”, [en línea], 2015, Dirección URL: <https://www.quora.com/What-is-the-origin-of-the-term-startup-and-when-did-this-word-start-to-appear>, [Consulta: 10 de julio de 2016]

⁵ Natalie Robehmed, “What Is A Startup?”, [en línea], Forbes, 2013, Dirección URL: <http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#718819bb4c63>, [Consulta: 25 de junio de 2016]

1.2 Historia de las *startups*: los inicios del Silicon Valley

Se le llama “Silicon Valley” a la parte sur de la bahía de San Francisco, que se encuentra en el estado de California de los Estados Unidos de América. Es el hogar de grandes corporaciones y de miles de *startups*. Geográficamente, abarca todo el Valle de Santa Clara y la mitad sur de la península de San Francisco. El uso de este nombre se le atribuye a Don C. Hoefler, un periodista reconocido que publicaba sus trabajos en el “Electronic News” de Nueva York. En 1971 publicó un artículo bajo el título “Silicon Valley, U.S.A.”⁶.

El nombre hacía referencia al Valle de Santa Clara y a la gran cantidad de empresas de electrónica que radicaban en la región, mismas que utilizaban el silicón como parte fundamental de la producción de los semiconductores necesarios para las computadoras. Pero la historia del desarrollo y crecimiento de dicha región viene de algunos años antes, la Universidad de Stanford fue una de las piezas clave que propició la aparición de grandes empresas de tecnología en esta zona de California.

A pesar de que el complejo industrial de alta tecnología conocido como el Silicon Valley no se desarrolló hasta después de la Segunda Guerra Mundial hubo algunos episodios antes de su nombramiento que ya apuntaban hacia el desarrollo de la electrónica en esta región. En Palo Alto hay una casa con una placa que lo etiqueta como la cuna de la electrónica. Fue en esa casa que, en 1912, Lee de Forest y sus colaboradores utilizaron por primera vez la válvula de vacío (mejor conocido como bulbo) para amplificar el sonido.

En el verano de 1912, en una casita situada en el 913 de Emerson Street, en Palo Alto, tuvo lugar un acontecimiento crítico en la historia de la electrónica. Lee de Forest y dos jóvenes investigadores de la Federal Telegraph Company, una de las primeras empresas de electrónica, se inclinaban sobre una mesa mirando una mosca que andaba sobre una hoja de papel. Podían oír los pasos de la mosca amplificados 120 veces, de tal manera que cada paso sonaba como si

⁶ Gregory Gromov, “Silicon Valley: History & Future”, [en línea], Dirección URL: http://www.netvalley.com/silicon_valley_history.html, [Consulta: 6 de julio de 2016]

lo dieran con botas. Ésta era la primera vez que una válvula de vacío amplificaba una señal; el hecho marcó el nacimiento de la electrónica y abrió la puerta al desarrollo de la radio, la televisión, el radar, los magnetófonos y las computadoras.⁷

La Federal Telegraph Company había sido establecida en Palo Alto en 1909 por personas vinculadas a la Universidad de Stanford. Dicha empresa se convirtió en la fuente de otras empresas de electrónica. Dos empleados salidos de ahí inventaron el altavoz y formaron una empresa que con el tiempo se convirtió en Magnavox. Pero el gran desarrollo de la industria de la electrónica todavía tardó en llegar. La figura clave en este desarrollo fue Frederick Terman, quien había estudiado en Stanford para después hacer un doctorado en ingeniería eléctrica en el Massachusetts Institute of Technology. Después volvió a Stanford para unirse a la facultad en 1925 para enseñar un curso de ingeniería de radio.

La Universidad de Stanford fue fundada por Leland Stanford quien regaló el dinero para su construcción y un rancho en la zona de Palo Alto. El rancho era grande y los términos del regalo de Stanford impedían que la Universidad vendiera cualquier parte del terreno. A finales de los 40, el principal problema que afrontaban los administradores de Stanford era la necesidad de dinero y decidieron obtenerlo a cambio de la concesión de los terrenos de la universidad para la instalación de centros de investigación de estas nuevas empresas que Terman había impulsado. Además, tenían la intención de obtener prestigio académico de esta concesión. “Fred Terman, entonces vicepresidente de Stanford, y Wallace Sterling, su presidente, concibieron la idea de un parque de alta tecnología industrial. El Stanford Industrial Park, creado en 1951, fue el primero en su clase”⁸. Más tarde este lugar se convertiría en el Stanford Research Park, uno de los centros de investigación tecnológica más importantes actualmente.

Terman creó un parque industrial de aproximadamente 267 hectáreas, donde la tierra fue arrendada a la electrónica. Hewlett-Packard y Varian Brothers estaban

⁷ Everett M. Rogers, E. Larsen, *La fiebre del Silicon Valley*, España, Editorial Reverté, 1986, p. 25

⁸ *Ibíd.* p.30

entre los primeros inquilinos. Esto proporcionó ingresos a Stanford y creó la aglomeración de una industria de alta tecnología. En un primer momento la industria llegaba a Palo Alto para tener acceso a la experiencia en Stanford. Pero más tarde, el nivel de experiencia técnica en la industria en la zona superó la experiencia académica de Stanford. En ese momento, la industria electrónica se expandió a ciudades cerca de Palo Alto, en primer lugar Mountain View y Sunnyvale más tarde.

El verdadero crecimiento del Silicon Valley se da a partir del crecimiento de la industria de las computadoras, es por esto que en el siguiente apartado revisaremos brevemente cómo fue el surgimiento de esta tecnología, para continuar con el desarrollo de las *startups* en el Silicon Valley.

1.3 La primeras computadoras

Los componentes clave para el desarrollo de las computadoras, y con ellas, de la industria de la informática, se estaban creando en Estados Unidos y el Reino Unido. En octubre de 1944 el Ejército de los Estados Unidos de América financió un proyecto para desarrollar una computadora con sistema binario (algo que no existía hasta el momento) capaz de almacenar un programa internamente. “Se contrató a John von Neumann como consultor, que en junio de 1945 entregó el diseño de la *Electronic Discrete Variable Automatic Computer (EDVAC)*”⁹.

“El principal cliente de las primeras computadoras de IBM fue el *Naval Surface Weapons Center* en Dahlgren, Virginia. En 1952 IBM presentó su primer ordenador electrónico, conocido como IBM 701”¹⁰. Este había sido diseñado en una instalación del Norte de Nueva York por un equipo liderado por Ralph Palmer, un ex ingeniero electrónico de la marina de guerra que no tenía experiencia con el proyecto de Harvard, pero que acababa de introducir la línea de calculadoras electrónicas de IBM.

⁹ Piero Scaruffi, “A History of Silicon Valley. The Largest Creation of Wealth in the History of the Planet. A Moral Tale”, [en línea], Dirección URL: <http://www.scaruffi.com/svhistory/sv/chap79.html>, [Consulta: 11 de julio de 2016] *trad.*

¹⁰ *Ibíd. trad.*

La era de los ordenadores comerciales había comenzado con una carrera entre Univac e IBM. IBM probablemente se impuso debido a su participación en un importante proyecto militar, el Semi Automatic Ground Environment (SAGE). “Con fondos de la Armada, quienes estaban interesados en un simulador de vuelo, entre 1948 y 1951, en el MIT, un equipo dirigido por Jay Forrester había construido el equipo *Whirlwind*, el primer en utilizar una pantalla de vídeo para la salida de la información”¹¹. En el proyecto SAGE fue diseñado con el objetivo de crear un sistema de seguimiento para interceptar misiles enemigos, IBM fue el encargado de adaptar el equipo *Whirlwind* para esta tarea.

La primera computadora producida en masa por IBM, la 704, también fue diseñada para un proyecto militar, construida entre 1950 y diciembre de 1954 en colaboración con la Universidad de Columbia. Esta computadora de bulbos que utilizaba memoria RAM era la más rápida de su tiempo. La transición de las primera computadoras de IBM y Univac, en gran medida, habían sido creadas gracias al desarrollo de la memoria RAM. Al cabo de diez años, la industria informática había experimentado una transformación dramática, inicialmente las computadoras eran proyectos del gobierno en tiempos de guerra, pero ahora, empresas como ERA, IBM y Remington Rand, que trabajan principalmente para las agencias gubernamentales, probaron el mercado que había para la nueva tecnología, iniciando la creación de una industria.

La industria de la informática todavía estaba ausente del Valle de Santa Clara. Sin embargo, en el resto de los Estados Unidos fue progresando rápidamente. “En 1956 había 800 computadoras en funcionamiento en los EE.UU. En 1959 había alrededor de 6,000”¹². La mayoría de los ordenadores en ese momento todavía eran del tamaño de habitaciones enteras. Los más grandes tenían una mayor capacidad de procesamiento. Sin embargo, hubo un evento que tendría un gran impacto comercial. En 1957 una empresa de informática cerca de Boston,

¹¹ *Ibíd. trad.*

¹² *Ibíd. trad.*

fundada por un ex-científico del MIT y un ingeniero que había trabajado en proyecto SAGE, Ken Olsen, sacaron a la luz un "mini-ordenador".

1.4 La industria de los transistores y los inversionistas ángeles en Silicon Valley.

Uno de los eventos más relevantes que propició la aparición del Silicon Valley, en términos de desarrollo tecnológico y que claramente impactó la industria de las computadoras, fue el uso de materiales semiconductores en el desarrollo de los transistores. "El bulbo no sólo era un componente esencial en el desarrollo de la radio, también lo era para el teléfono, la televisión y las computadoras. Pero dicha tecnología distaba de ser perfecta. Los bulbos consumían demasiada energía, despedían un exceso de calor, ocupaban demasiado espacio, su producción era costosa, además, se quemaban rápidamente y debían ser remplazados"¹³.

La Guerra Fría estaba resultando ser una mina de oro para la electrónica, hasta la NASA abrió un centro de investigación en Mountain View en 1958. En esos momentos había un gran interés en desarrollar tecnología que ayudara a la carrera armamentista del momento, sin embargo, aún era difícil iniciar una empresa en la región. Y es aquí donde aparecen otros grandes jugadores en el desarrollo de la región, en 1955, inversionistas privados (o "ángeles") comenzaron a invertir en las empresas más prometedoras que encontraban en la región.

En ese momento, William Shockley, inventor del transistor, se había unido a Beckman Instruments, una empresa con sede en Los Angeles que estaba dispuesta a abrir todo un centro de investigación para los transistores. En 1956, Shockley, abrió su división de Semiconductores en el Laboratorio Beckman en Mountain View para trabajar en transistores basados en semiconductores que reemplazan los tubos de vacío. Justo un año después, en octubre de 1957, ocho de los ingenieros que trabajaban con Shockley renunciaron al laboratorio para

¹³ Alan Chodos, "November 17 - December 23, 1947: Invention of the First Transistor", [en línea], Dirección URL: <http://www.aps.org/publications/apsnews/200011/history.cfm>, [Consulta: 15 de julio de 2016] *trad.*

formar Fairchild Semiconductor en Mountain View. Ellos obtuvieron fondos de la Sherman Fairchild (un empresario con sede en Nueva York) gracias a la ayuda de un joven banquero dedicado a los fondos de inversión, Arthur Rock. “Esta fue la primer *startup* fundada con capital de riesgo (proveniente de inversionistas ángeles) fundada en esta región de la Bahía de San Francisco”¹⁴.

Al mismo tiempo, estimulado por la Guerra Fría y por la necesidad de impulsar la economía de la posguerra, Estados Unidos aprobó una ley para ayudar a la creación de nuevas compañías en 1958, misma que llevaba el nombre de “*Small Business Investment Company Act*”. “El gobierno se comprometió a invertir tres dólares por cada dólar que una institución financiera invertiría. En los próximos diez años, este programa proporcionaría la gran mayoría de todos los fondos de riesgo en los Estados Unidos”¹⁵. El área sur de la Bahía de San Francisco era un importante beneficiario. Numerosas empresas dedicadas al capital de riesgo comenzaron a fundarse en la región.

Pero fue la invención del circuito integrado, también conocido como *chip*, el verdadero salto para el desarrollo de las computadoras. Jack Kilby de Texas Instruments, en 1958, fue quien inventó el circuito integrado. Con la técnica de Kilby, múltiples transistores podrían integrarse en una sola capa de material semiconductor.

El equipo de *Fairchild Semiconductor* mejoró la idea de Kilby y en 1961 introdujo el primer chip comercial. El desarrollo de la industria de los semiconductores continuó creciendo hasta que, en 1968, Gordon Moore y Robert Noyce, dos de los ocho ingenieros que habían abandonado a Shockley, renunciaron a *Fairchild Semiconductor* para fundar *Integrated Electronic Corp.* (Intel)¹⁶. Para obtener el capital inicial, Noyce y Moore se acercaron a Arthur Rock con un plan para desarrollar circuitos integrados a gran escala. Rock, que había ayudado a iniciar

¹⁴ *Op. Cit.*, Piero Scaruffi, **trad.**

¹⁵ *Ibid.*, **trad.**

¹⁶ Piero Scaruffi, “A History of Silicon Valley. The Largest Creation of Wealth in the History of the Planet. A Moral Tale”, [en línea], Dirección URL: <http://www.scaruffi.com/svhistory/sv/chap82.html>, [Consulta: 15 de julio de 2016] **trad.**

Fairchild Semiconductor, tenía confianza en Noyce y Moore y consiguió 3 millones de dólares en capital.

Intel lanzó su primer producto en 1969, la memoria RAM Schottky 3101, pero su verdadero éxito fue en 1971 (el mismo año en que el Silicon Valley adquiere su nombre) cuando lanzó el primer microprocesador.¹⁷ Las primeras calculadoras electrónicas requerían entre 75 y 100 circuitos integrados. Después se dio un paso importante en la reducción de la arquitectura de la computadora a un circuito integrado simple, resultando uno que fue llamado microprocesador¹⁸. A partir de este momento se creó con gran velocidad una industria de las computadoras.

1.5 De las *Startups* en Silicon Valley al modelo puntocom: breve historia de Apple, Microsoft, Netscape, Google y Hotmail.

Después de que Don Hoefler apodara la región sur de la Bahía de San Francisco como el Silicon Valley, y junto al desarrollo tecnológico de la región que había decantado en el desarrollo de los microprocesadores, en dicha región comenzaron a nacer las primeras computadoras personales como las que conocemos hoy. Gracias a la gran inversión que el gobierno había realizado en el área, aunado a la aparición de los inversionistas ángeles y todo el trabajo intelectual de los ingenieros que habitaban la región, el Silicon Valley vio nacer una gran cantidad de *startups*.

A continuación revisaremos la historia de 5 *startups* icónicas de la región, comenzaremos con Apple y Microsoft para entender el surgimiento de las computadoras personales en la región. Posteriormente veremos el caso Netscape como ícono del inicio de los navegadores, situación que propició la aparición de la industria puntocom. Y, finalmente, revisaremos la historia de Google y Hotmail por ser los pioneros del *boom* puntocom, mismo que revisaremos en el siguiente apartado.

¹⁷ s/a, "Intel Timeline: A History of Innovation", [en línea], Dirección URL: <http://www.intel.la/content/www/xl/es/history/historic-timeline>, [Consulta: 18 de julio de 2016] **trad.**

¹⁸ s/a, "Historia del microprocesador", [en línea], Dirección URL: <https://es.wikipedia.org/wiki/Microprocesador>, [Consulta: 18 de julio de 2016]

1.5.1 Apple

Si pudiéramos nombrar a una persona que haya iniciado la revolución de la computadora personal, definitivamente podría ser Steve Wozniak. Él diseñó la máquina que cristalizó lo que era una computadora de escritorio: la Apple II. Wozniak y Steve Jobs fundaron Apple Computer en 1976. Entre la capacidad técnica de Wozniak y la cautivante energía de Jobs, ellos eran un equipo con mucho potencial. Wozniak primera mostró su equipo de fabricación casera, el Apple I, en el *Homebrew Computer Club* de Silicon Valley en 1976. Después de que Jobs consiguiera un contrato con Byte Shop, una tienda de informática local, por 100 máquinas pre-montadas, Apple se puso en marcha en un ascenso rápido. Wozniak rápidamente continuó con el desarrollo de la máquina que haría a la empresa: la Apple II.¹⁹

La visión de Steve Jobs era crear un equipo que pudiera utilizarse en el hogar. En realidad, el Apple II, presentada en 1977, era todavía una novedad para aficionados, como la mayoría de los pequeños ordenadores basados en microprocesadores. Nunca se convirtió en un aparato para el hogar, pero quedó transformado en algo no menos omnipresente: una herramienta de oficina. La transformación no era debido al hardware, sino al software. La creación del software era lo que hacía la diferencia entre la venta de miles de unidades para los aficionados y la venta de millones de unidades para el público en general. El Apple II sólo tenía 64 kilobytes de memoria, y la aplicación sólo podría utilizar un espacio de memoria de 48 Kbytes.

Apple fue sin duda un gran ejemplo a seguir para el modelo *startup*. Cuando lanzó el Apple III, en mayo de 1980, la apenas naciente *startup* sufrió un gran fracaso. Un problema de diseño en la ventilación de la computadora había ocasionado que la mayor parte de ellas se sobrecalentaran, lo que los obligó a retirarlas del mercado. Sin embargo, y demostrando que este nuevo modelo empresarial recaía en la confianza sobre la visión tecnológica que sus fundadores poseían, además de la participación de inversiones ángeles (capital de riesgo),

¹⁹ Jessica Livingston, *Founders at Work: Stories of Startups' Early Days*, Estados Unidos de América, Apress, 2007, *trad.* p. 31

Apple se lanzó al mercado público y comenzó a vender acciones en diciembre del mismo año.

El 12 de diciembre de 1980, Apple lanzó la oferta pública inicial de sus acciones, la venta de 4.6 millones de acciones en 22 dólares por acción, con el símbolo de cotización "AAPL" en el mercado NASDAQ. Las acciones se agotaron casi inmediatamente y la salida a bolsa generó más capital que cualquier salida a bolsa desde la Ford Motor Company en 1956. Al instante, unos 300 millonarios nacieron, 40 de los cuales eran empleados e inversores de Apple. Eso representaba la creación de más millonarios de los que cualquier otra compañía había producido hasta el momento. Steve Jobs, el mayor accionista, hizo 217 millones de dólares el solo.²⁰

Este hito marcó el gran crecimiento de la entonces *startup*, que hoy es una de las empresas más grandes en colocación de computadoras. Según un estudio realizado por Best Global Brands en 2014, Apple valía en dicho año 118 mil 863 millones de dólares²¹.

1.5.2 Microsoft

La industria de las computadoras continuó creciendo, y era claro que el momento apelaba por el desarrollo de software. IBM presentó en 1981 su computadora personal, misma que utilizaba el primer sistema operativo creado por la empresa Microsoft, fundada por Bill Gates en 1975. Esto enriqueció de sobremanera al apenas iniciado empresario y posicionó a Microsoft como la empresa líder en software. En 1983, el mayor logro de Microsoft fue lanzado, Microsoft Windows era un sistema operativo con una novedosa interfaz gráfica de usuario y un entorno multitarea para las computadoras IBM.

En 1986, la compañía salió a bolsa, y Bill Gates se convirtió en un multimillonario de 31 años de edad. En 1989, Microsoft Office fue liberado, era la primera vez

²⁰ Suzanne Deffree, *Apple IPO makes instant millionaires, December 12, 1980*, EDN Network, 2012, [en línea], Dirección URL: <http://www.edn.com/electronics-blogs/edn-moments/4403276/Apple-IPO-makes-instant-millionaires--December-12--1980>, [Consulta: 18 de julio de 2016]

²¹ Miriam Ramírez, *¿Cuánto vale Apple?*, Milenio, 2014, [en línea]: Dirección URL: http://www.milenio.com/negocios/Apple-Interbrand-Best_Global_Brands_0_387561376.html, [Consulta: 18 de julio de 2016]

que el mundo veía toda una colección de programas que podía utilizar en la oficina, incluyendo: un procesador de texto, hojas de cálculo, un programa de correo electrónico y un software para presentaciones de negocios.

1.5.3 Netscape

A mediados de 1994, el fundador de Silicon Graphics, Jim Clark, colaboró con Marc Andreessen para fundar *Mosaic Communications* (más tarde renombrado a Netscape Communications). Andreessen acababa de graduarse en la Universidad de Illinois, donde había sido el líder de un determinado proyecto de software conocido como *Mosaic*. Por este tiempo, el navegador *Mosaic* estaba empezando a salir de los círculos académicos donde había comenzado, y estos dos hombres vieron el gran potencial para el software de navegación web. En un plazo breve de medio año, muchos de los involucrados en el proyecto *Mosaic* estaban trabajando para Netscape, y un navegador fue lanzado al público²².

Netscape se convirtió rápidamente en un éxito, y la gran recepción que tuvo en el mercado se debía a muchos factores, uno de los cuales era “su ritmo vertiginoso de versiones de software (un término nuevo pronto fue acuñado, tiempo de Internet, que describe el ritmo increíble en el que el Internet y los navegadores se moverían)”²³. También se introdujeron nuevas capacidades como el HTML, una forma de lenguaje de programación para desplegar páginas de internet. Dado que estas capacidades eran más llamativo de lo que otros navegadores podían producir, el navegador de Netscape se reafirmó en el mercado.

Con el lanzamiento de Windows 95 y un navegador web de propia producción (Internet Explorer) en agosto de 1995, Microsoft comenzó un esfuerzo por desafiar Netscape. Durante un tiempo, Internet Explorer luchó para ponerse al día con Netscape, que contaba con un continuo empuje en la innovación tecnológica

²² Para un mejor entendimiento sobre el surgimiento del internet véase: Mischa Schwartz, *History of Communications*, IEEE Communications Magazine, 2010, [en línea], Dirección URL: <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5534584>, [Consulta: 10 de julio de 2016]

²³ s/a, *The Story of the Netscape Browser*, [en línea], Dirección URL: <http://ibiblio.org/team/history/evolution/browser.html>, [Consulta: 18 de julio de 2016]

de navegación, pero Internet Explores tenía una gran ventaja, a diferencia de Netscape, Internet Explorer era gratuito. La versión Netscape 2.0 introdujo un grupo de características imprescindibles para el avance de los navegadores (marcos, Java, JavaScript, etc.). En un periodo de de tiempo que va de mediados de 1995 hasta finales de 1996, ambos navegadores tuvieron una temporada de mucho trabajo e innovación; parecía que cada semana una empresa, o la otra, liberaba una nueva versión beta o final para el público, cada una, aparentemente, tratando de superar a la otra.

1.5.4 Google

Para mediados de los 90, un modelo de negocio comenzaba a permear las nuevas empresas, empezaban las primeras *startups* puntocom, hacerse popular y conseguir muchos usuarios era la tendencia, no necesariamente hacer dinero. En otras palabras, la competencia se trataba de conseguir el mayor número posible de usuarios, por lo general, proporcionando un servicio de forma gratuita, con la esperanza de que, finalmente, el gran número de usuarios generara ingresos. Por lo tanto, las puntocom típicas estaban operando con pérdidas. Muy pocos en realidad tenían un plan sobre cómo hacer dinero. La mayoría de ellos se proponía que un día podría cobrar una tarifa por sus servicios, pero la tendencia fue, evidentemente, en la dirección opuesta. Y fue Google una de las *startups* que apostó por esto, buscando establecerse como el buscador líder del mercado.

Google fue fundada en 1998 por dos estudiantes de Stanford, Larry Page y Sergey Brin, ellos pusieron en marcha el motor de búsqueda líder de nuestro tiempo. “La cantidad de información disponible en la Web ya estaba causando la sobrecarga de información y la cuestión era cómo encontrar la información que era realmente relevante”²⁴. Google clasificó páginas web de acuerdo a su popularidad en la Web. Ellos iban en contra de la tendencia de proporcionar interfaces gráficas de usuario cada vez más sofisticadas: la interfaz de usuario de

²⁴ Piero Scaruffi, “A History of Silicon Valley. The Largest Creation of Wealth in the History of the Planet. A Moral Tale”, [en línea], Dirección URL: <http://www.scaruffi.com/svhistory/sv/chap97.html>, [Consulta: 15 de julio de 2016] **trad.**

Google era sólo texto. En 1999, Google tenía ocho empleados, su primer inversor "ángel" fue Andy Bechtolsheim. En junio de 1999 obtuvieron 25 millones de dólares de Sequoia Capital y Kleiner Perkins.

Es importante resaltar que en la segunda mitad de la década de 1990 había más de 100 empresas de capital riesgo en el trabajo en Silicon Valley. Los cinco más destacados fueron Accel, Kleiner Perkins, Caufield & Byers, Sequoia Capital y Hambrecht & Quist. En 1998, el fabricante taiwanés de computadoras Acer abrió Acer Technology Ventures para invertir en nuevas empresas de Silicon Valley. Los inversionistas ángeles eran los héroes populares de las nacientes *startups* en la región. Es muy probable que Google le deba su éxito a estos inversionistas que abrieron las puertas del *boom* puntocom.

1.5.5 Hotmail

El servicio de correo electrónico, Hotmail, fue fundado por Sabeer Bhatia y Jack Smith. Fue uno de los primeros servicios de correo en Internet y uno de los iniciadores del *boom* puntocom. Lanzado comercialmente el 4 de julio de 1996. El nombre fue elegido entre muchas posibilidades que terminaban en "*mail*", ya que incluía las letras HTML, el lenguaje utilizado para crear páginas web. Esta *startup* tuvo como inversionista ángel la firma Draper Fisher Jurvetson. Para diciembre de 1997, se informó de más de 8.5 millones de suscriptores.

En 1996, nació el primer correo electrónico basado en la web, ofreciendo a la gente las cuentas de correo electrónico gratuito que podría accederse desde cualquier ordenador con conexión a Internet. Menos de 2 años más tarde, habían crecido su base de usuarios más rápidamente que cualquier empresa de medios en la historia. En el año nuevo de 1997, Microsoft adquirió Hotmail por 400 millones de dólares.²⁵

²⁵ *Op. Cit.*, Jessica Livingston, *trad.* p. 17

1.6 El *boom* puntocom

El *boom* puntocom se refiere a una burbuja de inversión especulativa que se formó alrededor compañías de Internet entre 1995 y 2000. Los precios crecientes de nuevas empresas de Internet animaron a los inversionistas ángeles a verter más dinero en cualquier empresa con un ".com" en su plan de negocio. Este exceso de capital animó a muchos emprendedores a para formar *startups* puntocom, a menudo con muy poca planificación, pero con el fin de obtener una parte del dinero que estaba disponible en el momento²⁶.

El *boom* de las puntocom también es también conocido como la burbuja puntocom. El auge de estas *startups* fue seguido por una drástica caída que vio quebrar muchas empresas de nueva creación, ya que los inversionistas cortaban la financiación debido a la baja rentabilidad de muchas de estas *startups*. El auge de las puntocom fue impulsado por un exceso de entusiasmo debido a las nuevas oportunidades que ofrecía el internet.

Es a partir del surgimiento de las *startups* puntocom donde entra la historia de la industria *FinTech* que hoy conocemos, a continuación revisaremos brevemente la historia de este sector empresarial para comprender el desarrollo y crecimiento de las *startups FinTech* que hemos visto aparecer en años recientes. Cabe aclarar que dicho fenómeno es de reciente aparición, dicho lo cual, aún hay amplios debates sobre la conceptualización de este modelo de negocio.

1.7 *Startups FinTech*

Fintech es un acrónimo de “tecnología financiera” utilizado para describir un sector de servicios financieros emergentes que han comenzado a surgir en el siglo XXI y que están completamente ligados a la industria digital. Usualmente, el término se aplica a la tecnología aplicada al desarrollo de plataformas digitales que permiten el consumo y comercio de los servicios ofrecido por instituciones

²⁶ s/a, *Dot-Com Boom*, Techopedia, [en línea], Dirección URL: <https://www.techopedia.com/definicion/26175/dot-com-boom>, [Consulta: 1 de julio de 2016]

financieras. Desde el final de la primera década del siglo XXI, el término se ha utilizado para incluir cualquier innovación tecnológica en el sector financiero, incluyendo las innovaciones en educación financiera, la banca minorista, las criptomonedas (como es el caso de BitCoin), productos de inversión, etc.

Pero la relación entre el desarrollo tecnológico y la tecnología no es nueva, como vimos en los apartados anteriores, uno de los grandes detonadores de la industria de las computadoras y con ellas del internet, fueron los inversionistas ángeles, siendo estos principalmente banqueros. Para facilitar el entendimiento de la relación que hay entre el desarrollo tecnológico y la industria financiera, retomaremos un análisis realizado en un trabajo de investigación publicado por la Universidad de Hong Kong titulado "*The Evolution of FinTech: A New Post-Crisis Paradigm?*"²⁷, donde se hace un breve desarrollo histórico sobre esta relación y que mencionan una distinción de tres etapas en el desarrollo de la industria *FinTech*:

1.- *FinTech* 1.0

Delimitada entre los años 1866 y 1967 esta etapa está caracterizada por ser el primer periodo de globalización financiera. La capacidad de transmitir información a través de grandes distancias y a una mayor velocidad gracias al desarrollo de tecnologías como el telégrafo, los ferrocarriles y posteriormente el teléfono, fue fundamental para comenzar a realizar transacciones y pagos alrededor del mundo. No es de extrañarse que las instituciones financieras impulsaran este desarrollo y que aportaran todo lo necesario para su crecimiento. Esta relación entre la industria financiera y el desarrollo de la tecnología (principalmente la que pertenecía al área de las comunicaciones) continuó creciendo hasta que inició la Primera Guerra Mundial.

²⁷ Arner, D., Barberis, J. & Buckley, R., "The Evolution of FinTech: A New Post-Crisis Paradigm?", [en línea], Hong Kong, Facultad de Derecho de la Universidad de Hong Kong, 2015, No. 2015/047, Dirección URL: de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2676553, [Consulta: 26 de mayo de 2016]

Cabe resaltar que en 1920 un ciudadano común de Inglaterra podía ordenar por teléfono una gran cantidad de productos de diferentes partes del mundo, el desarrollo de la industria financiera se vio limitado durante la Primera y Segunda Guerra Mundial. Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, la incorporación de la tecnología desarrollada durante la guerra fue rápidamente adaptada para las industria. El crecimiento de la industria financiera, apoyada por la tecnología, continuó creciendo y para 1950 ya se había introducido la primer tarjeta de crédito en los Estados Unidos (Diner's Club), American Express aparece hasta 1958. El desarrollo de las redes télex impulsó la comunicación necesaria para el crecimiento de las transacciones financieras, cuando en 1967 apareció el primer cajero automático, marcando el fin de esta etapa.

2.- *FinTech 2.0*

Con la aparición del cajero automático en 1967, y hasta el 2008, este periodo es principalmente de digitalización de los servicios financieros. El lanzamiento de la calculadora y el cajero automático en 1967 comenzó el período de modernización de la industria financiera. De 1967 a 1987, los servicios financieros se trasladaron de un versión análoga a una industria digital.

En el ámbito de los pagos, la *Inter-Computer Bureau* se estableció en el Reino Unido en 1968, creando la base del actual *Bankers' Automated Clearing Services (BACS)*, mientras que de estableció la *Clearing House Interbank Payments System (CHIPS)*, en 1970. Fedwire, fundada en 1918, se convirtió en un sistema electrónico en lugar de un sistema telegráfico a principios de 1970. Como reflejo de la necesidad de interconectar los sistemas de pago a través de fronteras nacionales, la Sociedad de Telecomunicaciones Financieras Interbancarias Mundiales (SWIFT, por sus siglas en inglés) fue establecida en 1973. seguida poco después por el colapso del Banco Herstatt en 1974, el primer banco que sufrió las consecuencias de la falta de regulación y la apuesta por la auto-regulación.

Esta situación mostraba claramente los riesgos en el aumento de los vínculos financieros internacionales, en particular a través de la nueva tecnología del sistema de pagos. Esta crisis provocó el primer enfoque regulatorio importante en temas *FinTech*, en forma de una serie de acuerdos internacionales sobre el desarrollo de los sistemas de pago. “La combinación de las finanzas, la tecnología y la adecuada regulación son la base de los 5.4 mil millones de dólares que diariamente entran al mercado de divisas mundial”²⁸. Siendo este el mercado más grande, más globalizado y digitalizado más de la economía mundial.

En el ámbito del mercado de valores, el establecimiento de NASDAQ en los Estados Unidos (en 1971) y el desarrollo del Sistema Nacional del Mercado, marcan la transición del comercio físico de valores, que provenía desde finales del siglo XVII, al sistema de hoy que es totalmente electrónico. En el área de consumo, la banca en línea se introdujo por primera vez en 1980 en Estados Unidos y en el Reino Unido en 1983 regulado por la *Nottingham Building Society* (NBS). A lo largo de este período, las instituciones financieras aumentaron el uso de la tecnología en sus operaciones internas, sustituyendo gradualmente a la mayoría de las formas basadas en papel.

Sin duda, los servicios financieros tradicionales son un aspecto central del desarrollo *FinTech*, aunque existe la percepción de que cuando los bancos desarrollan tecnología relacionada al Internet, no se considera como *FinTech*. Yang Kaisheng, director general de Banco Industrial y Comercial de China dice que: “Algunas personas dicen que esta es una nueva idea, una nueva ideología que logrará erradicar a los agentes e intermediarios, y que los bancos no pueden adaptarse a esto”²⁹.

1987 marcó un nuevo período de atención sobre la regulación de los riesgos referentes a las interconexiones financieras transfronterizas y su relación con la

²⁸ *Ibid.*, trad.

²⁹ s/a, *Chinese Bank CEO Welcomes New Fintech Regulations*, Payments Journal, 2015, [en líneas], Dirección URL: <http://www.paymentsjournal.com/Page.aspx?id=26971>, [Consulta: 15 de julio de 2016]

tecnología. Ese mismo año, sucedió el llamado "Lunes Negro" en el mercado de valores global. Mostrando claramente que la industria financiera ya estaba globalizada y que estaban vinculados a través de la tecnología. Casi 30 años después, todavía no hay un consenso claro sobre las causas del accidente, aunque aún se hace amplia referencia al uso de sistemas de comercio automatizados por parte de las instituciones financieras, que compraban y vendían automáticamente en función ciertos niveles de precios pre-establecido en un programa computarizado.

La reacción dio lugar a la introducción de una variedad de mecanismos, en particular en los mercados electrónicos, para controlar la velocidad de los cambios de precios. También incitó a reguladores del mercado de valores en todo el mundo a trabajar en los primeros mecanismos de apoyo y cooperación. Además, el Acta Única Europea de 1986 entró en vigor, estableciendo el marco para el desarrollo de un mercado financiero único en la Unión Europea.

Ciertamente, a finales de la década de 1980, los servicios financieros se habían convertido en una industria digital; basada en las transacciones electrónicas entre las instituciones financieras, las entidades financieras y clientes de todo el mundo. Sin embargo, la aparición de Internet fue lo que sentó las bases para el siguiente nivel de desarrollo. A partir de 1987 los sistemas de comercio y registros computarizados se habían convertido en la fuente más común de información con respecto al conocimiento y uso del mercado.

A partir de 1995, la empresa Wells Fargo comenzó a utilizar el internet para proporcionar estados de cuenta electrónicos. "Antes de 2001, ocho bancos en los Estados Unidos tenían al menos un millón de clientes en línea"³⁰. Para el año 2005, los primeros bancos sin sucursales físicas emergieron (por ejemplo: ING Direct, HSBC Direct) en el Reino Unido. A principios del siglo XXI, los procesos internos de los bancos y las interacciones con los clientes se habían vuelto totalmente digitales, hechos resaltados por el importante gasto en tecnología que

³⁰ *Op. Cit.*, Arner, D., Barberis, J. & Buckley, R., **trad.**

la industria de servicios financieros había realizado. La regulación comenzaba a enfocarse cada vez más el uso de la tecnología, especialmente en el contexto de las bolsas de valores.

Como un ejemplo del interés de regulación en los desarrollos relacionados, Heng, entonces director jefe de la Autoridad Monetaria de Hong Kong (HKMA), dio un discurso de apertura en el año 1999 en el que considera el nuevo marco regulatorio necesario para la banca electrónica. Es importante tener en cuenta que este discurso fue dado en 1999, mientras que la banca electrónica había existido desde 1980.

El punto de vista regulatorio durante el periodo nombrado *FinTech 2.0* era que, si bien la banca electrónica era simplemente una versión digital de la tradicional, había abierto la puerta para nuevas oportunidades y también para nuevos riesgos. Al proporcionar acceso directo y prácticamente ilimitado a sus cuentas, la tecnología elimina la necesidad de que los depositantes tengan que estar físicamente presentes en una sucursal para retirar fondos. Indirectamente, esto podría facilitar que en determinado momento un grupo de cuentahabientes sacaran todos sus fondos, esto debido a que la falta de interacción física eliminaba la fricción de un retiro monetario. Esto podía aumentar la presión sobre una institución financiera que tuviera problemas de liquidez.

Un banco con sede en Internet se enfrenta a los mismos tipos de riesgo bancario como sus contrapartes tradicionales. En cierto modo, el Internet puede aumentar estos riesgos. Por ejemplo, la capacidad de transferir fondos entre cuentas bancarias diferentes puede aumentar la volatilidad del depósito y podría, en situaciones extremas, llevar a corridas bancarias virtuales. Los bancos tendrán que construir con esta posibilidad nuevas políticas de gestión de la liquidez.³¹

Los reguladores también identificaron que la banca en línea crearía nuevos riesgos de crédito. A través de la eliminación del enlace físico entre el consumidor y el banco, se preveía que aumentaría la competencia (por ejemplo, los

³¹ David Carse, *The regulatory framework of e-banking*, 1999, [en línea], Dirección URL: <http://www.bis.org/review/r991012c.pdf>, [Consulta: 5 de julio de 2016], **trad.**

prestatarios tendrían acceso a un mayor grupo de prestamistas con la eliminación de los límites geográficos). A primera vista esto era positivo para los consumidores, pero tal presión competitiva podía ser problemática desde un punto de vista de estabilidad financiera. En segundo lugar, las limitaciones derivadas de tener que entrevistar a tu cliente personalmente para otorgar un crédito, comenzaban a desaparecer, la decisión sobre el otorgamiento del préstamo podía ser sustituida por un sistema digital automatizado.

Por otro lado, una mejor organización de los datos podría conducir a una mejor comprensión de los modelos de riesgo para otorgar un crédito y permitir la oferta de productos más acorde al perfil de riesgo del consumidor. El discurso de Carse se basa en la premisa de que estas innovaciones tecnológicas serían utilizadas por instituciones bancarias. Esto es clave para entender el punto de inflexión entre *FinTech 2.0* y *FinTech 3.0*. Durante el periodo del *FinTech 2.0*, la expectativa era que los proveedores de soluciones de banca electrónica serían instituciones financieras supervisadas (bancos). Sin embargo, la era *FinTech 3.0* ha demostrado que la prestación de servicios financieros ya no es exclusiva para los bancos y las instituciones financieras reguladas.

Desde 2007, cuando la imagen de marca de los bancos y la percepción sobre su estabilidad fue sacudida hasta la médula. Una encuesta de 2015 nos da luz sobre lo mermados que se encuentran los niveles de confianza en los bancos, las personas confían más en empresas de tecnología. Por ejemplo, el nivel de confianza de los estadounidenses en Bank of America es del 36%, mientras que la confianza en PayPal y Amazon es de 73% y 71%, respectivamente³². Por supuesto, Amazon y PayPal son corporaciones bien establecidas. Sin embargo, existe un número creciente de *startups* operando en márgenes legales que están captando la atención de los jóvenes. China es un buen ejemplo de este

³² Niall McCarthy, *Americans Trust Tech Firms More Than Banks For Finance*, Forbes, 2015, [en línea], Dirección URL: <http://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2015/06/24/americans-trust-tech-firms-more-than-banks-for-finance-infographic/#15f0571d3835>, [Consulta: 19 de julio de 2016]

fenómeno, con más de 2,000 plataformas de préstamos *Peer to Peer*³³ (P2P) que operan fuera de una regulación clara³⁴.

3.- *FinTech* 3.0

Es claro que en años recientes hemos visto un cambio de mentalidad dentro de los usuarios de servicios financieros en línea. Aunque es difícil identificar cómo y dónde comenzó esta tendencia, es posible decir que el crisis financiera de 2008 representa un punto de quiebre que ha catalizado el crecimiento de la industria *FinTech* que conocemos ahora, así que a partir de 2008 podemos marcar el inicio de la llamada era *FinTech* 3.0.

Después de 2008 una alineación de las condiciones del mercado apoyó la aparición grandes agentes de cambio en términos de innovación financiera. Dentro de estos factores podemos encontrar: la percepción del público sobre los bancos (la pérdida de credibilidad), el escrutinio regulatorio y las condiciones económicas (necesidad de acceso a créditos). A continuación exploraremos cada uno de estos puntos para ilustrar la forma en que la crisis de 2008 actuó como un gran detonador para la aparición de nuevos actores que aplican la tecnología a los servicios financieros.

La crisis financiera ha tenido dos impactos importantes en términos de percepción pública y de capital humano. En primer lugar, ya que sus orígenes se hicieron de conocimiento generalizado, la percepción pública de los bancos se deterioró. La divulgación de los rescates bancarios, como los 700 mil millones de dólares que el

³³ El modelo *peer to peer* (P2P) se explica como una red de conexión entre “pares”, es decir, se trata de una red de intercambio donde uno de los pares funciona como proveedor y el otro como receptor. Este modelo, basado en redes computarizadas, comenzó con la aplicación para compartir música llamada Napster en 1999. El modelo de préstamos P2P hace referencia a plataformas dedicadas a proveer la interconexión de inversionistas (o prestamistas particulares) con solicitantes de crédito. Véase: Peter Renton, *Understanding Peer to Peer Lending*, Lend Academy, 2015, [en línea], Dirección URL: <http://www.lendacademy.com/Understanding-Peer-to-Peer-Lending.pdf>, [Consulta: 19 de julio de 2016]

³⁴ Martin Chorzempa, *P2P Series Part 1: Peering Into China's Growing Peer-to-Peer Lending Market*, Peterson Institute for International Economics, 2016, [en línea], Dirección URL: <https://piie.com/blogs/china-economic-watch/p2p-series-part-1-peering-chinas-growing-peer-peer-lending-market>, [Consulta: 19 de julio de 2016]

Secretario del Tesoro de Estados Unidos aprobó³⁵, aunado a una alta tasa de desempleo y la preocupación generalizada en los medios, trajeron consigo una disminución en la credibilidad del sistema financiero, teniendo como principal exponente a los bancos.

En segundo lugar, ya que la crisis financiera se transformó en una crisis económica, según datos del Banco Mundial, se estima que 8.7 millones de trabajadores estadounidenses perdieron su trabajo³⁶. Esto afectó principalmente a dos sectores, por un lado, el público en general desarrolló una desconfianza en el sistema bancario tradicional; y por otro lado, muchos profesionales de las finanzas perdieron sus puestos de trabajo. Esta fuerza de trabajo educada infrautilizada encontró una nueva industria y se integró al fenómeno *FinTech 3.0*.

En Estados Unidos, las nuevas obligaciones reglamentarias surgidas a partir del 2008 (por ejemplo, la Ley Dodd Frank³⁷), fueron bienvenidas debido al terrible impacto social y económico de la crisis financiera. Sin embargo, estas reformas posteriores a la crisis tuvieron como consecuencia la estimulación del surgimiento de nuevos actores tecnológicos y limitaron la capacidad de los bancos para competir. Por ejemplo, dicha ley se tradujo en un aumento de los requerimientos de capital; si bien esto genera la estabilidad de los mercados y el aumento en la capacidad de asumir riesgos, también desvía el capital de los pequeños empresarios y particulares, debido a la limitación que tienen sobre el acceso a crédito, por lo que necesitan recurrir a las plataformas de préstamo P2P u otras innovaciones para satisfacer su necesidad de crédito. En resumen, la industria de los servicios financieros, desde el año 2008, se ha visto envuelta en una

³⁵ Francesc Granell Trías, *Las medidas contra la crisis, sus problemas y su impacto intergeneracional*, 2009, [en línea], Dirección URL:

http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_850_57-72_4EFD67146DCFEDA33992491708812437.pdf, [Consulta: 15 de julio de 2016]

³⁶ *s/a, Impacto de la crisis financiera en el empleo*, [en línea], Dirección URL:

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/NEWSSPANISH/0,,contentMDK:21044154~menuPK:1074643~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1074568,00.html>,

[Consulta: 19 de julio de 2016]

³⁷ Véase: “¿En qué consiste la Ley Dodd-Frank?”, Forbes, 2016, [en línea], Dirección URL:

<http://www.forbes.com.mx/en-que-consiste-la-ley-dodd-frank/#gs.oFGW9ww>, [Consulta: 15 de julio de 2016]

avalancha de acontecimientos que ha permitido la generación de nuevos participantes en el mercado.

1.7.1 Sectores de la industria *FinTech*

La categorización de los sectores existentes dentro de la industria *FinTech* es aún una tarea en curso. Su reciente aparición y la increíble velocidad a la que esta industria se está moviendo hace difícil su delimitación. Con la finalidad de esclarecer las diferentes modalidades en las que dicha industria está revolucionando el mercado de las finanzas, y para entender en qué sector se ubica el caso que analizaremos más adelante, a continuación revisaremos dos propuestas de categorías realizadas por instituciones privadas, una referente a la industria *FinTech* internacional y otra a la mexicana.

Comenzaremos por la categorización que hace *FinTech Valley*, un blog perteneciente a Paymann Consulting, donde propone 8 sectores en la industria³⁸:

TABLA 1: Sectores de la industria <i>FinTech</i> según <i>FinTech Valley</i>	
Préstamos	Esta categoría es una de las más comunes y diversas. Existen diferentes versiones de este modelo de negocio, pero los préstamos P2P son los líderes del sector; dicho modelo funciona a través de plataformas que conectan inversionistas con acreditados.
Transferencia de dinero	Esta es otra categoría popular. Es más común en regiones o países con finanzas sólidas y baja fluctuación de la moneda. El Reino Unido es la base de algunas empresas <i>FinTech</i> con este modelo de negocio. La mayor parte de ellas se dedican a realizar transferencias entre particulares.
Criptomonedas	Las compañías que hacen negocios con criptomonedas generalmente están asociadas con Bitcoin y quizá merecen su propia industria, separada del <i>FinTech</i> . Están dedicadas a todo tipo de intercambio financiero que utilice criptomonedas, desde venta de productos hasta préstamos.

³⁸ s/a, *FinTech Business Models*, FinTech Valley, 2014, [en línea], Dirección URL: <https://fintechvalley.org/2014/12/09/fintech-business-models-or-fintech-categories-part-two>, [Consulta: 28 de junio de 2016]

Banca Digital	Aquí encontramos empresas dedicadas a la creación de servicios en torno a la banca digital. Es un concepto muy amplio, que también podría tocar las transferencias de dinero y el intercambio de divisas. En esta categoría, sin embargo, existe una relación directa con los bancos.
Pagos en línea	Diversas empresas proporcionan un procesamiento en línea de pago: tarjetas de crédito, banca en línea, tarjetas de prepago, etc. La mayoría no son realmente innovadoras, pero algunas van más allá y se dirigen hacia mercados hasta ahora no descubiertos.
Finanzas personales	Ofrecen su servicio a través de una aplicación, sitio web o software que ayuda al usuario a mejorar el manejo mejor de su dinero: los gastos, los ingresos y las finanzas personales en general. Dependiendo de su sofisticación, pueden no sólo ayudar a gestionar los gastos e ingresos, sino también a pagar las facturas, realizar declaraciones de impuestos, etc.
Financiamiento	Definitivamente la versión más popular de este modelo de negocio es el <i>crowdfunding</i> , o fondeo colectivo. Sin embargo, hay otros tipos de financiamiento, algunos modelos te prestan dinero para iniciar una empresa, o proyecto, a cambio de intereses si tienes éxito en tu emprendimiento.
Inteligencia de negocios (BI)	La información, y su análisis, es fundamental para todos los modelos de negocio <i>FinTech</i> . Hay empresas que ofrecen servicios de BI especializados en <i>FinTech</i> . Ellos se dirigen a todos los demás modelos de negocio y categorías, y ofrecen la posibilidad de recopilar y analizar datos de los servicios que ofrecen para ayudarles a tomar mejores decisiones.

Ya que el caso de estudio del presente trabajo pertenece a la industria *FinTech* mexicana, a continuación revisaremos una categorización reciente hecha en México. La aceleradora de negocios *FinTech*, Finnovista, tiene un proyecto llamado *FinTech* Radar dedicado a analizar en diferentes países el desarrollo de esta industria. En mayo del 2016 publicó el *FinTech* Radar México donde identifica 10 sectores³⁹:

³⁹ s/a, *Fintech Radar México*, Finnovista, 2016, [en línea], Dirección URL: <http://www.finnovista.com/fintech-radar-mexico>, [Consulta: 28 de junio de 2016]

TABLA 2: Sectores de la industria *FinTech* según Finnovista

Pagos y Remesas	<p>Finnovista ubica en esta categoría a todas las empresas dedicadas a la transferencia de dinero, ya sea para la realización de pagos en línea o para la transferencia entre particulares. Aquí también encontramos a las empresas dedicadas a las criptomonedas.</p>
Préstamos	<p>Aquí encontramos a todas las empresas dedicadas a ofrecer préstamos, ya sea en un modelo P2P, de préstamos personales, payday loans e incluso préstamos para negocio. Aquí encontramos empresas como Prestadero, kubo.financiero o Kueski.</p>
Gestión de Finanzas Empresariales	<p>Este sector está dedicado a las empresas que proveen servicios digitales para las gestión financiera de una empresa, desde la facturación y la contabilidad, hasta la gestión de nóminas.</p>
Gestión de Finanzas Personales	<p>Aplicaciones y plataformas web dedicadas a la administración de las finanzas personales, generalmente dedicadas al pago de servicios y a la transferencia de dinero. En este sector también encontramos a los comparadores de crédito.</p>
Crowdfunding	<p>Categoría dedicada a todas las plataformas de fondeo colectivo, sin distinción en los fines del fondeo. El máximo exponente del momento en México de esta categoría es Fondeadora.</p>
Gestión de Inversiones	<p>En este sector se encuentran las plataformas dedicadas a ofrecer productos de inversión y ahorro, ofreciendo mejores rendimientos que los servicios bancarios clásicos; aquí también encontramos a las reparadoras de crédito. Piggo, marca de GBM, y Resuelve tu Deuda, son las principales marcas del sector en México.</p>
Seguros	<p>Empresas dedicadas principalmente a ofrecer cotizaciones, comparaciones y contratación de seguros en línea, aunque en este sector la mayor parte de las empresas son intermediarios, también existen algunas que apuestan por otro enfoque, empresas como Truvius ofrecen servicios de administración de pólizas para que las concentres en una sola aplicación.</p>

Educación Financiera y Ahorro	Aplicaciones y plataformas web dedicadas a mejorar la administración de las finanzas personales, generalmente dedicadas a crear planes de ahorro y al control de gastos.
Soluciones de Scoring, Identidad y Fraude	Uno de los grandes retos de la industria <i>FinTech</i> es corroborar la identidad de los usuarios. Es por esto que comienzan a surgir empresas dedicadas exclusivamente a verificar la identidad de los usuarios para facilitar el uso del resto de las plataformas <i>FinTech</i> con seguridad. Así mismo, comienzan a surgir empresas dedicadas a ofrecer servicios alternativos para la calificación de tu capacidad de pago y facilitarte el acceso a créditos.
Trading y Mercados	En México apenas comienza a crearse este sector, dedicado principalmente a facilitar transacciones en la bolsa de valores. Con inversiones desde 100 pesos, tenemos ejemplos como Kuspit, que proporcionan una plataforma fácil de utilizar con buenos rendimientos.

El *Fintech* Radar México nos muestra como la banca *retail* es el subsector de la industria financiera más amenazado por las *Fintech* mexicanas, con más del 85% de las *startups Fintech* centradas en soluciones B2C. En concreto los segmentos *Fintech* que más actividad, innovación y dinamismo en México son: Payments & Remittances (27%), Lending (23%), Enterprise Financial Management (12%), PFM (10%) y Crowdfunding (9%).

Este *Fintech* Radar de la innovación en México nos muestra claramente que las *startups Fintech* ya están transformando desde afuera el sector de los servicios financieros, amenazando la posición de bancos que tradicionalmente han dominado este sector, ya que no han sabido aprovechar las claras oportunidades brindadas por la tecnología, las soluciones móviles y digitales, los cambios de comportamiento del cliente final y la creación de nuevos modelos de negocio. La herramienta más clara que tienen las *startups Fintech* mexicanas en este mercado es la Desintermediación de los actores de la cadena, entre ellos los bancos y otras entidades financieras.⁴⁰

⁴⁰ Op. Cit., Finnovista

1.7.2 *Startups Fintech* e Impacto Social

Debido a la confluencia de factores como: la desconfianza en los bancos, la creciente necesidad de acceso a crédito, la desigualdad económica, el impulso de la inclusión financiera en el mundo, la necesidad de programas de educación financiera, etc.; el fenómeno *FinTech*, a partir del 2008, en diversos sectores y mayormente en países en vías de desarrollo, ha visto aparecer una gran variedad de *startups* dedicadas al impacto social y que han utilizado técnicas de *marketing* social para posicionarse en el mercado.

"Las *startups FinTech* pueden ayudar a la población no bancarizada a superar la discriminación en la prestación de servicios financieros, mientras que disminuye los costes de fricción y de transacción para el ahorro y los pagos"⁴¹. En 2015, 32% de los adultos en México (alrededor de 24.1 millones de personas) no estaba bancarizado ni utilizaba servicios financieros para manejar su dinero⁴², y la industria *FinTech* es la que cuenta con las herramientas para atenderlos.

De acuerdo con un informe sobre la inclusión financiera, realizado por la autoridad de supervisión bancaria mexicana, 15.97% de los adultos en México viven en un municipio que tiene al menos un punto de acceso al sistema financiero formal (sucursal bancaria, cajeros automáticos, puntos de venta). Sin embargo, a partir de lo expresado anteriormente, no sólo hay un problema con la oferta, sino que, aún cuando los servicios financieros están disponibles, la población no es adopta el producto. Cerca del 40% de los adultos tienen una cuenta bancaria, sin embargo, sólo el 14.5% guarda sus ahorros en una institución financiera, a pesar de que el 58.4% de los adultos ahorra dinero.⁴³

La creciente penetración de la tecnología en el mundo, aún cuando la brecha tecnológica en los países en vías de desarrollo es grande, ha facilitado que la industria *FinTech* tome como bandera la inclusión financiera. Proveer servicios financieros a través del mundo digital permite que los proveedores de estos

⁴¹ Susanne Chishti, *The FinTech Book*, Wiley, 2016, **trad.** p. 152

⁴² Víctor Piz, *Los excluidos del sistema financiero*, El Financiero, 2016, [en línea], Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/los-excluidos-del-sistema-financiero.html>, [Consulta: 20 de julio de 2016]

⁴³ Op.Cit., Susanne Chishti, **trad.** p. 163

servicios tengan una relación más directa. Se cree que la facilidad que el mundo digital provee para que una persona abra una cuenta, realice transacciones financieras y gestione su dinero a través de un dispositivo móvil, ayudará a democratizar las finanzas y a evitar la discriminación en el sector financiero.

FinTech ofrece una oportunidad única para hacer avances exponenciales en una tarea de este tipo, aprovechando la creciente penetración de la tecnología móvil. *FinTech* puede ayudar a superar la discriminación en la prestación de servicios financieros, mientras que disminuye los costes de fricción y de transacción para el ahorro y la realización de pagos. Sin embargo, con el fin de hacer esto una realidad, un ambiente regulatorio necesita ser puesto en su lugar.⁴⁴

La empresa que analizaremos en el tercer capítulo pertenece al sector de los préstamos en línea y opera bajo un modelo P2P, mismo que se explicará más adelante. kubo.financiero, como otras empresas de este sector en el mundo, ha optado por posicionarse como una empresa de impacto social, adoptando como sus principales metas: la inclusión financiera, el abaratamiento de tasas y la educación financiera.

Para proveer un contexto internacional sobre lo que está sucediendo con este tipo de *startups*, y para comenzar a centrarnos en el sector *FinTech* que compete al análisis del caso kubo.financiero, a continuación se presentan algunos ejemplos del trabajo que algunas *startup FinTech* dedicadas a los préstamos P2P, mismas que sirvieron como ejemplo a seguir para kubo.financiero. Los principales exponentes de esto se encuentran en el Silicon Valley, sin embargo, también revisaremos brevemente un caso mexicano que precede a kubo.financiero.

1.7.2.1 Lending Club

Fundada en 2007 como una *startup FinTech*, la compañía se dedica a realizar préstamos P2P. Su modelo evalúa el riesgo de los solicitantes y permite a los inversores prestar directamente a ellos. Esta empresa con sede en San Francisco (en el Silicon Valley) es la primer empresa estadounidense del giro que opera bajo

⁴⁴ *Ibíd.*, trad. p. 165

un marco regulatorio. Y es hoy la empresa dedicada a los préstamos P2P más grande del mundo.

Con la finalidad de abrir la puerta hacia la democratización del mercado financiero, Lending Club opera bajo un modelo sumamente transparente, ofreciendo información clara para los prestamistas y estableciendo calificaciones de riesgo personalizadas para los solicitantes de crédito. Esto le ha permitido ofrecer mejores tasas de retorno a sus inversionistas y menores tasas de interés para los acreditados. Con esto ha logrado que sus clientes de crédito paguen tasas de interés 32% menores de lo que solían pagar⁴⁵.

1.7.2.2 Prosper

Una *startup FinTech* también nacida en el Silicon Valley, es la segunda más grande del mundo después de Lending Club y que opera bajo el mismo modelo P2P. Eliminando a los bancos como intermediarios de las operaciones financieras entre prestamistas y acreditados, empresas como esta han logrado establecer un modelo más equitativo para ambas partes.

1.7.2.3 Zopa

De la misma manera que las anteriores, trabaja con un pódelo P2P. Es la empresa líder en el Reino Unido. Ha colocado alrededor de 25 millones de dólares en préstamos entre 175 mil acreditados. La misión de Zopa, como se describe en su página web, es la financiación social para permitir que los miembros de una comunidad se financien entre sí a través de las herramientas que provee⁴⁶. Zopa tiene su propio programa de calificación para los prestatarios y esto ha dado lugar a muy bajas tasas de morosidad.

⁴⁵ Véase: *Personal Loans*, Lending Club, [en línea], Dirección URL: <https://www.lendingclub.com/public/personal-loans.action>, [Consulta: 20 de julio de 2016]

⁴⁶ Arvind Ashta, Djamchid Assadi, *Do Social Cause and Social Technology Meet?*, Burgundy School of Business, 2009, *trad.* p.27

1.7.2.4 Prestadero

Esta empresa mexicana inició operaciones en Junio de 2012, unos meses antes de que kubo.financiero también lo hiciera, y es también una empresa dedicada a los préstamos P2P. En México no existe regulación para este tipo de empresas así que opera en un hueco legal, sin embargo, es una de las empresas más exitosas del sector y cuenta con amplia aceptación por parte del público consumidor y de la industria *FinTech* global. Al igual que los casos anteriores, su participación en la industria financiera ha ayudado a mucha gente a acceder a préstamos más baratos. “La tasa de interés en Prestadero oscila entre 8.9 y 28.9%, cuando el promedio de la banca en tarjetas, por ejemplo, supera 60%”⁴⁷.

No cabe duda que el fenómeno *FinTech* ha creado gran revuelo en el mundo financiero, así como en el tecnológico, debido a la velocidad con la que está creciendo y a su capacidad de innovación. Pero es aún más interesante entender cómo es que algunas de estas empresas han utilizado el *marketing* social como una forma de posicionamiento en el mercado y planteando a la causa social como un atributo diferenciador en contra de los bancos y sus viejas prácticas. En el capítulo siguiente revisaremos la estructura del *marketing* social para establecer las herramientas de análisis que nos permitan entender su utilización en este sector, mismo que se realizará en el último capítulo, tomando como ejemplo el caso mexicano, kubo.financiero.

⁴⁷ Lourdes Contreras, *Prestadero: una opción diferente en créditos*, Forbes, 2016, [en línea] Dirección URL: <http://www.forbes.com.mx/prestadero-una-opcion-diferente-en-creditos/#gs.84Jmk9I>, [Consulta: 20 de julio de 2016]

Capítulo 2

Marketing social y comunicación

En el marco de las ciencias sociales, existe una multiplicidad de caminos para conseguir un cambio benéfico en la sociedad, pero cuando hablamos específicamente sobre cambiar el comportamiento de los individuos caemos en el terreno del *marketing* social. El *marketing* social es una disciplina dedicada a implementar diversas estrategias, provenientes del *marketing* comercial, para conseguir un cambio de comportamiento en un determinado público objetivo. El *marketing* comercial está enfocado en promover un cambio de comportamiento referente al consumo de cierto producto, para el *marketing* social este cambio de comportamiento debe ser benéfico para la sociedad y puede, o no, implicar el consumo de algún producto tangible.

Con el fin de esclarecer el trabajo que realiza el *marketing* social, en este capítulo revisaremos brevemente la historial del *marketing* social y repasaremos como se han ido transformando su definiciones, límites y alcances. Así mismo, se realizará un recorrido sobre los diferentes procedimientos y técnicas que esta disciplina utiliza para cumplir con su finalidad. Cabe resaltar que dentro de este capítulo se revisará el papel que juega la comunicación en el *marketing* social. Si hablamos de impulsar un cambio de comportamiento, resulta fácil llegar a la conclusión de que estamos en la presencia de un proceso de comunicación, donde existe un emisor que impulsa dicho cambio y un público objetivo que participa como receptor del mensaje y sobre el cual se desea incidir de manera positiva para lograr un cambio de comportamiento en su propio beneficio y el de la sociedad.

Dicho proceso de comunicación tiene una multiplicidad de enfoques desde los que puede ser revisado, es por esto que en el último apartado de este capítulo revisaremos las distintas actividades de comunicación que se realizan dentro del *marketing* social, desde la integración de procesos de comunicación masiva, hasta el diseño de mensajes persuasivos. Es necesario mencionar que la comunicación no recae simplemente en la “P” de promoción dentro de la mezcla

de *marketing* social, de la que hablaremos más adelante, por lo que introduciremos brevemente el concepto de las Comunicaciones Integradas de *Marketing* Social (CIMS), como parte del proceso de creación de un programa de *marketing* social.

Este capítulo pretende establecer las bases teórico-conceptuales que posteriormente permitan el análisis del caso kubo.financiero en lo referente a su utilización del *marketing* social, siendo esta empresa un ícono de la industria *FinTech* en México y la cual se ha posicionado como una empresa con un enfoque social que pretende realizar un cambio en los comportamientos financieros de la sociedad mexicana, así como aportar a su estabilidad financiera.

Sobre lo expresado en las páginas siguientes, podemos resumir que el *marketing* social comprende una gran cantidad de procesos dentro de sí, todos ellos con la finalidad de conseguir un cambio de comportamiento. Y que, en buena medida, se apoya de las herramientas de la comunicación para cumplir con su objetivo. Esto no quiere decir que se desdeñen el resto de las disciplinas que se integran para desarrollar un programa de *marketing* social, pero es materia de este trabajo, determinar el papel que la comunicación y el *marketing* social desempeñan en el posicionamiento de una empresa como kubo.financiero.

Debido a esto, el análisis que realizaremos en el capítulo siguiente, aplicaremos los conceptos aquí desarrollados para determinar cómo ha sido la utilización del *marketing* social dentro de kubo.financiero y revisaremos su comunicación en función de este para así poder dilucidar el papel que estas disciplinas han tenido en su crecimiento y desarrollo.

2.1 Historia y definiciones del *marketing* social

El *marketing* social se desarrolló en paralelo con el *marketing* comercial. Durante la década de 1950 y principios de 1960, los especialistas en *marketing* comenzaron a considerar los límites y alcances de la aplicación de técnicas de comercialización en nuevos campos como la política y los proyectos sociales. En

1951, Wiebe, citado por Kotler y Zaltman, 1971, hace la pregunta: "¿Por qué no vender la hermandad como si fuera jabón?"⁴⁸. Así, sugería que cuanto más similar fuese una campaña de cambio social a una campaña de *marketing* comercial, mayor sería la probabilidad de su éxito.

Para muchos, sin embargo, la idea de ampliar la aplicación del *marketing* a causas sociales no era aceptable. "En 1974 Luck se opuso con el argumento de que la sustitución de un producto tangible con una idea, o conjunto de valores, amenazaba el concepto de intercambio económico"⁴⁹. Otros temían el poder de la comercialización, criticaban su potencial para el control social y el uso de la propaganda.

A pesar de estas preocupaciones, el concepto de *marketing* se redefinió para incluir la comercialización de ideas y comenzaron a considerarse sus implicaciones éticas. Este cambio en la conceptualización que existía sobre el *marketing*, aunado a un cambio en la política de salud pública, que comenzó a encaminarse hacia la prevención de enfermedades, comenzó a allanar el camino para el desarrollo del *marketing* social.

En la práctica, el *marketing* social estaba siendo explorado por varias personas al mismo tiempo, incluyendo a Paul Bloom, Karen Fox, Dick Manoff, y Bill Novelli. Los primeros ejemplos de *marketing* social surgieron durante la década de 1960 como parte de los esfuerzos internacionales de desarrollo en el tercer mundo y los países en desarrollo.

Pero no fue hasta 1971 que el término *marketing social* comenzó a utilizarse de manera oficial. En el artículo publicado por Kotler y Zaltman en el *Journal of Marketing*, bajo el título *Marketing social: un acercamiento hacia la planeación de los cambios sociales*, aparece la primer definición de *marketing* social:

⁴⁸ Philip Kotler, Gerald Zaltman, "Social *Marketing*: An Approach to Planned Social Change", *Journal of Marketing*, Volumen 35, Estados Unidos de América, julio 1971, trad., p.3

⁴⁹ Michael J. Baker, *The Marketing Book*, Inglaterra, Butterworth-Heinemann, 2003, quinta edición, trad., p. 695

El *marketing* social es el diseño, implementación y control de programas, dirigidos a incitar la aceptación de ideas sociales, mediante la inclusión de factores como la planeación, precio, comunicación, distribución e investigación de mercados⁵⁰.

A partir de esta primera definición surgieron un sin fin de debates alrededor de los usos que podía tener el *marketing* social. Aunque para la década de 1980, la pregunta sobre si las técnicas del *marketing* comercial se debían aplicar a campañas enfocadas a la solución problemas sociales había terminado, la pregunta fundamental ahora era ¿cómo debe hacerse esto?

En 1981, Bloom y Novelli, en un texto que titulado *Problemas y Retos del Marketing Social*⁵¹, revisaron los primeros diez años de esta disciplina y abogaron por seguir desarrollando investigaciones sobre este tema para disipar las críticas de que el *marketing* social carecía de rigor. Ellos identificaron una necesidad de investigación para examinar la segmentación del público, la elección de los medios de comunicación, el diseño de las estrategias y demás asuntos referentes a la aplicación de este reciente campo de estudio.

La discusión sobre la utilización del *marketing* social ya estaba bastante avanzada cuando, en 1989, Kotler y Roberto publicaron el libro *Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública*, donde proporcionaron una nueva definición para el *marketing* social, incorporando la multiplicidad de opiniones que se habían gestado en los años pasados. Ellos definieron esta disciplina como “una tecnología de gestión del cambio social que incluye el diseño, la puesta en práctica y el control de programas orientados a aumentar la aceptabilidad de una idea o práctica social en uno o más grupos de adoptantes objetivo”⁵².

En 1994, Alan R. Anderson publicó un artículo en el *Journal of Public Policy & Marketing*, titulado “*Marketing* social: Definición y dominio”, donde expresa la

⁵⁰ *Op. Cit.* Kotler, Zaltman, trad., p.4

⁵¹ Paul N. Bloom, William D. Novelli, *Problems and Challenges in Social Marketing* [en línea], Estados Unidos de América, American *Marketing* Association, 1981, Dirección URL: <http://www.jstor.org/stable/1251667>, [consulta: 27 de junio de 2016]

⁵² Philip Kotler, Eduardo L. Roberto, *Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública*, España, Ediciones Díaz de Santos, 1992, p. 29

siguiente definición: “El *marketing* social es la adaptación de las técnicas del *marketing* comercial a programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario del público objetivo para mejorar su bienestar personal y el de la sociedad de la que forman parte”⁵³. Sobre esta definición, Pérez Romero hace las siguientes precisiones.

1. El *marketing* social es una adaptación del *marketing* comercial. Es evidente que los principios del *marketing* se deben comprender para implementarlos en todas las áreas que lo necesiten. Por ejemplo, cuando se implementa la estadística como área del conocimiento en diferentes circunstancias y momentos sin que sus principios básicos se alteren: entonces, la adecuación de la estadística a casos específicos hace más fácil su comprensión.

2. El *marketing* social es una aplicación a programas. La publicidad social es sinónimo de campañas, sin embargo los programas de esta naturaleza son mucho más que una campaña, de ahí que el término “programas” implique el empleo de las herramientas del *marketing* social para el bienestar social.

3. El *marketing* social se enfoca en el comportamiento del consumidor. La finalidad del *marketing* es el logro de un cambio en las ideas, creencias, actitudes y comportamientos previamente identificados.

4. El *marketing* social busca influir en el comportamiento voluntario del consumidor. No es suficiente cambiar una conducta determinada, como la de fumar en espacios cerrados o conducir sin el cinturón de seguridad puesto, mediante la implementación de los conocimientos de *marketing* social, sino coparticipar con las autoridades para crear las sanciones necesarias que contribuyan a modificar ciertas conductas. Se debe tener muy claro que el bienestar social es responsabilidad de todos los organismo públicos, privados y de la comunidad en general.

5. El *marketing* social busca bienestar del mercado meta y de la sociedad en general, no la del mercadólogo. En este apartado, Andersen hace énfasis en que todo programa de *marketing* social debe tener como finalidad un bienestar mayor para la sociedad, aunque el principal beneficiario sea el mercado meta seleccionado, es decir, el individuo y su familia.⁵⁴

⁵³ Alan R. Andreasen, “Social *Marketing*: Its Definition and Domain”, *Journal of Public Policy & Marketing*, Número 1, Volumen 13, Estados Unidos de América, 1991, trad., p. 108

⁵⁴ Luis Alfonso Pérez Romero, *Marketing Social. Teoría y práctica*, México, Pearson Education, 2004, primera edición, p. 4

2.2 Piezas clave del *marketing* social.

El esclarecimiento de los límites y alcances del *marketing* social ha sido paulatino. Todavía en 2002, Pechmann, citado por Pérez Romero, 2004, nos presenta la siguiente definición: “Es el proceso de promoción para cambiar el comportamiento individual con el fin de aliviar los problemas sociales. Este proceso incluye el uso de las cuatro Ps (Producto, Precio, Plaza y Promoción), investigación de la audiencia, su segmentación, análisis competitivo y enfoque al intercambio”⁵⁵.

Es claro que en todas estas definiciones sobre *marketing* social hay coincidencias, de éstas podemos determinar cuatro piezas clave para la conformación de esta disciplina, 1) influenciar cambios de conducta, 2) procesos de planeación sistemática retomados del *marketing* comercial, 3) conseguir un impacto positivo en la sociedad, y 4) especial concentración en un público objetivo previamente segmentado.

Dicho lo anterior, y con la finalidad de expresar de la manera más clara lo que definiremos como *marketing* social en este trabajo, utilizaremos una definición que Kotler retoma y en la cual se enuncian claramente los cuatro puntos anteriores. Lee, Rothschild & Smith, 2011, citados por Kotler, 2015, expresan que:

El *marketing* social es un proceso que utiliza los principios y técnicas del *marketing* comercial para influir en el comportamiento de una audiencia objetivo de tal manera que se beneficie a la sociedad, tanto como el individuo. Esta disciplina de orientación estratégica se basa en crear, comunicar, entregar, e intercambiar ofertas que tengan un valor positivo para los individuos, clientes, socios y para la sociedad en general⁵⁶.

Esta definición cuenta con los cuatro puntos clave, expresados previamente, y que facilitan el entendimiento del *marketing* social. A continuación se explica brevemente el enfoque y alcance de cada uno de estos puntos:

⁵⁵ *Ibíd.*, p. 29

⁵⁶ Nancy R. Lee; Philip Kotler, *Social Marketing: Changing Behaviors for Good*, Estados Unidos, SAGE Publications, 2015, quinta edición, trad. p. 7

1. Influenciar cambios de conducta.

El *marketing* comercial tiene un objetivo delimitado, el de inducir la venta de un bien o servicio, el *marketing* social lleva como objetivo influir exitosamente en los comportamientos deseados. Kotler menciona que “normalmente queremos influenciar a nuestro público objetivo de hacer una de cuatro cosas: (a) aceptar un nuevo comportamiento (por ejemplo, el compostaje de residuos orgánicos); (B) rechazar un comportamiento potencialmente no deseado (por ejemplo, empezar a fumar), por lo que nos referimos más a menudo a una influencia sobre el comportamiento que a un cambio de comportamiento; (C) modificar el comportamiento actual (por ejemplo, aumentar la actividad física de tres a cinco días de la semana o disminuir el número de gramos de grasa consumida); o (d) El abandono de un antiguo comportamiento indeseable (por ejemplo, hablar por un teléfono celular mientras se conduce)”⁵⁷.

Dicha influencia sobre el comportamiento se puede referirse a un cambio de una sola vez (como la instalación de un sistema de ahorro de agua en el retrete), o al establecimiento de un hábito. Podemos inferir que gran parte de la influencia sobre el comportamiento pasa necesariamente por un incremento en la educación y el conocimiento que el público objetivo tiene sobre tal comportamiento, sin embargo, no puede tomarse como indicador de éxito para el *marketing* social el simple hecho de haber comunicado exitosamente sus argumentos para influenciar un cambio de comportamiento, ni siquiera una medición que indique un incremento en el conocimiento que el público objetivo obtenga. La finalidad última del *marketing* social y su único medidor de éxito debería ser si logró un cambio de comportamiento en el público objetivo.

2. Procesos de planeación retomados del *marketing* comercial.

Lograr que un público determinado decida escoger una marca sobre otra, o un producto sobre otro, es también un cambio de conducta (aunque en este caso sea para un objetivo comercial), y es resultado de una minuciosa planeación. Es por esto que el *marketing* social retoma muchas de las prácticas del *marketing*

⁵⁷ *Ibíd*, p. 9

comercial. El establecimiento de objetivos de cambio de comportamiento claros, realizar una investigación para identificar las barreras que pudiera tener la audiencia ante tal cambio de comportamiento, y algunas otras prácticas, son enteramente retomadas del *marketing* comercial. Estas técnicas ayudan a crear una oferta clara que sea de interés para el público objetivo. A continuación se presenta una tabla para esclarecer el proceso que se lleva a cabo en el *marketing* social:

TABLA 3. Proceso de planeación de <i>marketing</i> social			
Fase	Paso	Técnicas (ejemplos)	Procesos de retroalimentación
Determinación de alcance	1. Objetivo y enfoque	Revisión bibliográfica y datos científicos	
	2. Análisis de la situación	Análisis FODA, entrevistas, etc.	
Selección	3. Público objetivo	Técnica de los 9 criterios	
	4. Objetivos de cambio de conducta y metas a cumplir	Tres criterios de McKenzie-Mohr	
Aprendizaje	5. Barreras, beneficios y competencia	Conocimientos, actitudes y estudios sobre prácticas idóneas	Los hallazgos en este paso pueden sugerir ajustes en el público objetivo y/o en los objetivos de cambio de comportamiento y metas deseadas
Diseño	6. Posicionamiento	Mapas de percepción	

	7. Mezcla de <i>marketing</i> : herramientas de implementación	4 Ps	Una prueba preliminar puede sugerir cambios en el diseño de las 4 Ps
Gestión	8. Plan de evaluación	Modelo lógico	
	9. Presupuesto	Método de objetivo-tarea	
	10. Implementación	Incluir un piloto antes de su lanzamiento	Los resultados de una prueba piloto pueden sugerir cambios, sobre todo en la mezcla de <i>marketing</i>

Tabla 3. Fuente: Nancy R. Lee; Philip Kotler, *Social Marketing: Changing Behaviors for Good*, Estados Unidos, SAGE Publications, 2015, quinta edición, trad. p. 7

3. Conseguir un impacto positivo en la sociedad.

Aunque el *marketing* social retoma muchas de las técnicas y de los procedimientos del *marketing* comercial, hay una diferencia sustancial entre estos dos. El principal beneficiario del *marketing* comercial es el dueño de la empresa, el accionista, la corporación, etc.; y para el *marketing* social el principal beneficiario es la sociedad. Es pertinente mencionar que la definición de lo que es benéfico para la sociedad es un terreno ambiguo y que causa polémica. Aunque la mayoría de las causas apoyadas por los esfuerzos del *marketing* social tienden a atraer gran consenso en que la causa es buena, este modelo también puede ser utilizado por organizaciones cuyos fines podrían ponerse a discusión.

4. Concentración en un público objetivo previamente segmentado.

Se reconoce que una población determinada (el mercado) contiene una gran variedad de individuos con deseos y necesidades distintas, esto hace necesaria la segmentación del público al que se dirigirán los esfuerzos del *marketing* social.

Debido a la amplia variedad de deseos y necesidades que una población puede tener, los segmentos deben realizarse basados en la agrupación de individuos con características similares, así como, medir el potencial que cada uno de estos tiene para cumplir con el objetivo deseado.

La segmentación es crucial para llevar a cabo exitosamente una estrategia de *marketing* social, dependiendo ésta de las particularidades de cada situación. Por ejemplo, si el objetivo es prevenir el consumo de tabaco en los jóvenes, puede seleccionarse una población de niños entre 11 y 15 años para realizar una campaña amplia de comunicación, o pudiera seleccionarse una población pequeña de legisladores que tuvieran influencia en la regulación sobre la venta de tabaco. La selección del público dependerá siempre del objetivo marcado y de los recursos que se tengan al alcance.

2.3 Diferencias entre *Marketing* Social, *Marketing* sin Fines de Lucro y *Marketing* de Causa Social.

Durante el desarrollo del *marketing* social se han creado diferentes distinciones sobre los ejercicios de *marketing* relacionados a causas sociales. La diferenciación entre éstos deviene principalmente de sus objetivos y técnicas. Como ya vimos anteriormente, el *marketing* social dedica sus esfuerzos a impulsar cambios conductuales positivos para la sociedad. Sin embargo, aunque la mayor parte de los programas de *marketing* social son impulsados por ONGs, el sector público, e incluso por las grandes corporaciones; el *marketing* en el sector sin fines de lucro y el *marketing* de causa social no siempre persiguen el mismo objetivo.

Para evitar confusiones en el uso y alcance del *marketing* social, a continuación se explican brevemente las distinciones entre cada uno de estos ejercicios del *marketing*. El *marketing* de causa social tiene como principal protagonista a las grandes empresas del sector privado, utilizando técnicas que van desde la donación de una parte de sus ventas a una organización que tenga una causa

social, hasta el patrocinio de la restauración de monumentos o la conservación de áreas naturales.

Este estilo de contribución del sector privado a programas sociales, tuvo su origen a principio de los ochenta cuando la empresa American Express, decidió promocionar una donación de cierta cantidad de dinero para la restauración de la Estatua de la Libertad en Nueva York, estos fondo provendrían de las compras que se efectuaran con la tarjeta durante un periodo determinado de tiempo. La gran respuesta de la gente, que favoreció a la empresa con un incremento de afiliados y una mayor tasa de uso de las tarjetas de crédito, causó gran sorpresa entre la gente⁵⁸.

Con lo descrito anteriormente por Pérez Romero podemos observar que, desde sus inicios, la finalidad de las empresas que son participes del *marketing* de causa social, no es precisamente lograr un cambio de comportamiento que sea positivo para la sociedad. Su objetivo principal al realizar este tipo de acciones es conseguir más clientes, por lo que podemos diferenciarlo claramente de un verdadero trabajo de *marketing* social.

El *marketing* sin fines de lucro hace referencia a los distintos esfuerzos de *marketing* que las ONGs, OSCs y el sector público realizan para mantener sus operaciones. La mayor parte de los ejercicios de *marketing* provenientes de dichos sectores, tampoco tienen que ver con conseguir un cambio de conducta. Por ejemplo, las ONGs generan grandes campañas para fundear sus operaciones, pero, aunque esto sea vital para la permanencia de dichos organismos y sus objetivos sean sin fines de lucro, sus ejercicios van encaminados a otro tipo de metas, aún cuando los objetivos de la organización sean meramente sociales. “En resumen, los esfuerzos de *marketing* social son sólo una parte de las múltiples actividades de *marketing* que realizan aquellos que están involucrados en el sector público o en organizaciones sin fines de lucro”⁵⁹.

⁵⁸ *Op. Cit.*, Pérez Romero, p. 58

⁵⁹ *Op. Cit.*, Lee, Kotler, 2015, p. 16

Para aclarar cierta diferenciación de los temas que pueden ser susceptibles de la utilización de *marketing* social, Kotler y Lee hacen una lista sobre los “50 Principales Problemas que el *Marketing* Social puede Impactar”⁶⁰:

TABLA 4: Principales problemas que el <i>Marketing</i> Social puede impactar			
Comportamientos relacionados con la salud.	Comportamientos relacionados a la prevención de lesiones.	Comportamientos relacionados con el medio ambiente.	Comportamientos financieros
1. El consumo de tabaco 2. Consumo excesivo de alcohol 3. Síndrome de alcoholismo fetal 4. Obesidad 5. VIH / SIDA 6. La ingesta de frutas y verduras 7. Colesterol alto 8. Amamantamiento 9. El cáncer de mama 10. Cáncer de próstata 11. Cáncer de colon 12. Defectos de nacimiento 13. vacunas 14. Cáncer de piel 15. Salud bucal 16. Diabetes 17. Presión sanguínea 18. Trastornos de la alimentación	19. Beber y conducir 20. Cinturón de seguridad 21. Heridas en la cabeza 22. Sistemas de seguridad apropiados para niños en el automóvil 23. Suicidio 24. La violencia doméstica 25. arma de almacenamiento 26. La violencia escolar 27. Los incendios 28. Caídas 29. Venenos hogar	30. Reducción de desperdicios 31. Protección hábitat de vida silvestre 32. Destrucción del bosque 33. Los fertilizantes y pesticidas tóxicos 34. Conservación del agua 35. La contaminación del aire de los automóviles 36. Contaminación atmosférica procedente de otras fuentes 37. El compostaje de basura y desechos de jardinería 38. Los incendios intencionales 39. Camada 40. Protección de la Cuenca 41. Participación de la comunidad Los comportamientos de impacto 42. Donación de Órganos 43. Donación de sangre 44. Votación 45. Alfabetismo 46. El robo de identidad 47. Adopción de Animales	48. Establecimiento de cuentas bancarias 49. Bancarrota 50. Fraude

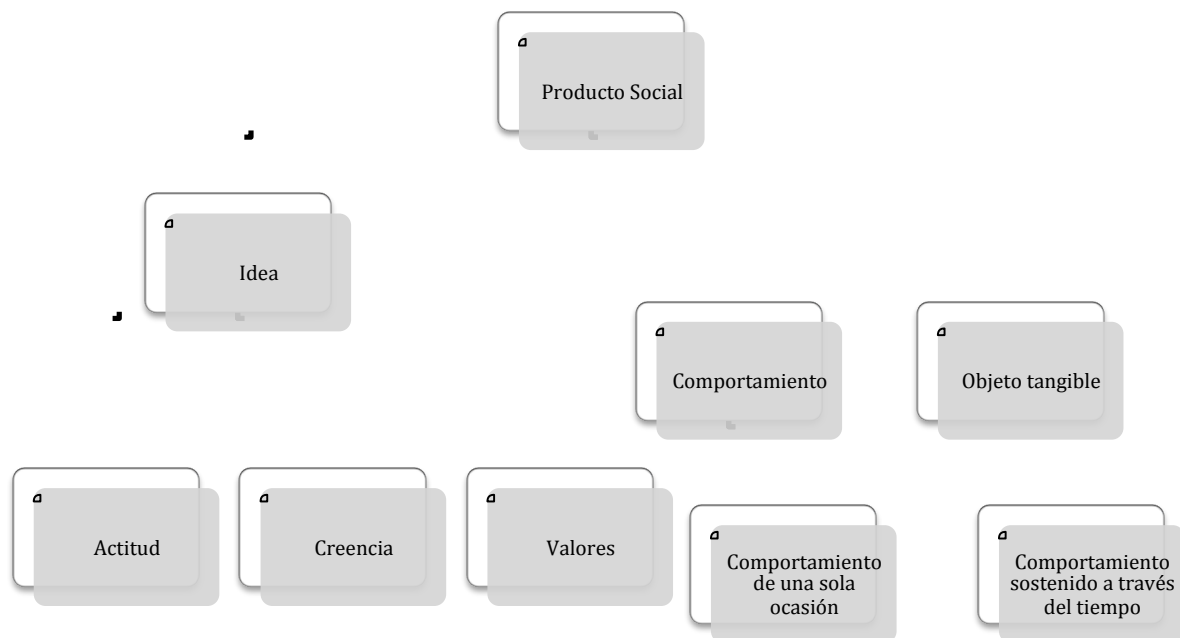
⁶⁰ *Ibíd*, p. 20

2.4 Mezcla de *marketing* social.

Mucho hemos hablado sobre la eficacia del uso del *marketing* social a través de la implementación de las 4 Ps, también llamada mezcla de *marketing*. A continuación revisaremos brevemente cada una de éstas:

2.4.1 Producto

El producto en el *marketing* comercial es concebido como algo tangible, un bien físico que puede ser intercambiado en el mercado y que cuenta con un precio. En el *marketing* social, muchas veces el producto se extiende más allá de lo material, abarcando el campo de las ideas culturalmente construidas y los cambios de comportamiento. “El producto en *marketing* social está íntimamente relacionado con las ideas sociales que buscan el bienestar integral de la sociedad”⁶¹. En un esquema realizado por Michael J. Baker, nos muestra la siguiente conformación del producto en el *marketing* social⁶²:



⁶¹ Op. Cit. Pérez Romero, p. 252

⁶² Michael J. Baker, *The Marketing Book*, Inglaterra, Butterworth-Heinemann, 2003, quinta edición, trad. p. 705

Para tener un "producto" viable, el segmento objetivo debe percibir en primer lugar un verdadero problema social o una necesidad, y el producto o servicio que se promueva debe plantear una buena solución para ese problema. Es por esto que, para el diseño de producto en el *marketing* social, la investigación juega un papel fundamental. Desde la investigación del público objetivo respecto de las percepciones referentes a la conducta que se desea impactar, hasta la utilización de pruebas piloto para crear un diseño final de producto, el *marketing* social utiliza diversas técnicas de investigación y experimentación provenientes del *marketing* comercial.

En un producto ideal encontraríamos una parte tangible y otra intangible. Podemos tomar como ejemplo ciertas campañas relacionadas a la sensibilización sobre el SIDA, muchas de ellas se apoyaron en el uso del condón, así el producto social tiene mayor valor para el público objetivo y hace más probable la adopción de la conducta que deseamos promover.

Hablando de productos tangibles, Pérez Romero nos plantea cuatro niveles del producto social⁶³:

1. Beneficio esencial: es la razón de ser de todo producto o servicio dirigido a la satisfacción de una necesidad debidamente explicitada.
2. Producto genérico: es la parte austera de los productos y/o servicios dirigidos a la satisfacción de la necesidad definida.
3. Producto esperado: busca satisfacer las expectativas de beneficio que el usuario final tiene acerca del producto o servicio.
4. Producto aumentado: se refiere a todas las modificaciones que se le pueden hacer al producto esperado y que generan valor para el usuario final.

⁶³ *Op. Cit.* Pérez Romero, p. 257

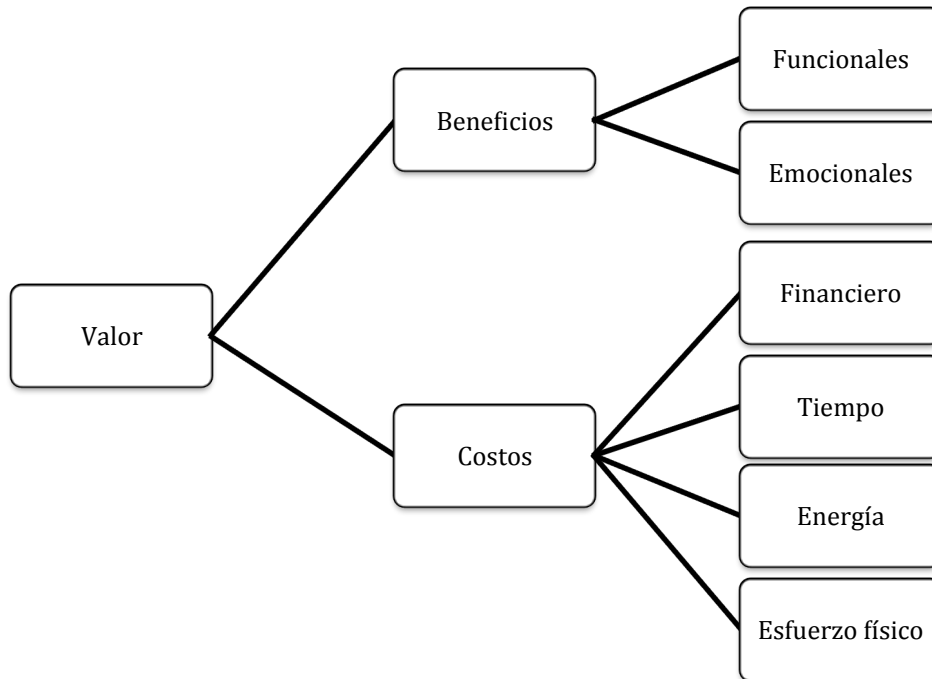
No debemos perder de vista que, de forma similar a los productos del *marketing* comercial, los productos de *marketing* social cuentan con un ciclo de vida en el que podemos distinguir cuatro etapas:

1. De introducción: Aquí se hace referencia a un momento en el cual el público objetivo sobre el cual queremos incidir, en términos de la implementación de un producto social, no tiene referente previo sobre el producto social que se desea impulsar.
2. De crecimiento: Es el momento en el que el público objetivo ya conoce y, probablemente, ha probado el producto social. Hablamos de un periodo de aceptación en el que es probable que ya existan más de dos organizaciones que provean productos similares.
3. De madurez: Un producto social se considera maduro cuando gran parte de las personas pertenecientes a la comunidad que decidimos impactar ya ha aceptado el producto. Podríamos decir que es el momento en el que el producto social llega a su máximo nivel de penetración.
4. De declinación: Generalmente debido a la aparición de un nuevo producto social que plantea una mejor solución para el mismo problema, es el momento en el cual la mayor parte del público objetivo ha dejado de aceptar el producto social que ya había llegado a su etapa de madurez.

2.4.2 Precio

El "precio" se refiere a lo que el consumidor tiene que hacer o pagar (en términos de, tiempo, de esfuerzo físico, financiero o de gasto de cualquier otro recurso) con el fin de obtener el producto o servicio promovido por el *marketing* social. Este costo puede ser financiero, o en su lugar puede exigir al consumidor fuentes intangibles de valor. Al igual que en la comercialización de un producto de consumo, si los costos son mayores que los beneficios para un individuo, el valor percibido de la oferta será bajo y hará menos probable que se adopte, pero si los beneficios son percibidos como mayores que sus costos, las posibilidades de adopción del producto son mucho mayores.

El precio está directamente relacionado con el valor que el cliente percibe sobre la oferta del producto social. En este sentido, Kotler define dicho *valor* como “la relación entre lo que el cliente obtiene y lo que el cliente da”⁶⁴ y nos proporciona el siguiente esquema⁶⁵:



Existen diversos métodos para fijar los precios dentro del *marketing* social, Pérez Romero enumera algunos de los más utilizados⁶⁶:

- Precio basado en el costo: Es una de las formas más comunes para fijar el precio de un producto, tiene que ver fundamentalmente con establecer un precio que absorba los costos de producción y los gastos operativos de la institución. “Existe una práctica no muy difundida públicamente en la que una gran mayoría de las organizaciones sin fines de lucro dedican un 20% de los donativos recibidos a sus gastos de administración”⁶⁷.

⁶⁴ Philip Kotler, *Marketing Management, Milenium Edition*, Estados Unidos de América, Pearson Custom Publishing, 2000, décima edición, trad., p. 6

⁶⁵ *Ibíd.*, p. 6

⁶⁶ *Op. Cit.* Pérez Romero, pp. 261 - 262

⁶⁷ *Ibíd.*, p. 261

- Precio de la competencia: Es común que las organizaciones utilicen un método de comparación frente a la competencia para establecer el precio de su producto. Sin embargo, la organización debe realizar un análisis minucioso para determinar si dicho precio podrá costear las operaciones de la organización.
- Sensibilidad de la población a los precios: Tomando en cuenta la relación entre el precio y la demanda, se puede estimar un nivel de elasticidad en la demanda del producto de acuerdo al precio, es decir, se debe estimar cuán sensible es el público objetivo al precio necesario para obtención del producto de *marketing* social. Si el público objetivo es de escasos recursos, muchas veces se usan las llamadas *cuotas de recuperación* para generar el intercambio necesario entre el público objetivo y la organización.
- Costos no monetarios: Si el producto no cuenta con un precio monetario, se debe tomar en cuenta el gasto que los individuos dentro del público objetivo tendrán que realizar para obtener el producto, refiriéndose a los gastos de energía, los costos de oportunidad o los psicológicos.
- Costos de tiempo: El uso de nuestro tiempo se ha vuelto cada vez más importante en la sociedad contemporánea, por esto es necesario tener muy claro el costo en tiempo que el público tendrá para acceder al producto. “Ejemplo de esto son los negocios en línea que en la actualidad se están ofreciendo para que el usuario desde la comodidad de su casa pueda hacer los pedidos necesarios. En el área de *marketing* social, [...] podemos mencionar la terapia psicológica permanente vía Internet o teléfono...”⁶⁸.

2.4.3 Plaza

El lugar se describe como la metodología por medio de la cual el producto social

⁶⁸ *Ibíd.*, p. 262

llega a su público objetivo. Se refiere a dónde y cuándo el público va a realizar la conducta deseada o cómo es que accederá al producto. Muchas veces se requiere de la formación de un equipo de venta (la gente que repartirá el programa al público objetivo), o establecer alianzas con otras organizaciones para cumplir con el objetivo deseado. “Para la implementación de los programas sociales es primordial realizar alianzas con todas las organizaciones de los tres sectores de la comunidad: sector privado, gubernamental y Tercer Sector”⁶⁹.

2.4.4 Promoción

La función primaria de la promoción tiene que ver principalmente con informar, persuadir y educar al público objetivo sobre el producto social que se desea promover. Generalmente es necesario el uso de una amplia investigación de mercado para determinar los canales de comunicación que se deben utilizar para llegar al público objetivo y facilitar la adopción del producto social. Es crucial entender qué medios de comunicación jugarán un papel más importante en función del producto y del público objetivo.



Fuente: Luis Alfonso Pérez Romero, *Marketing Social. Teoría y práctica*, México, Pearson Education, 2004, primera edición, p. 267

⁶⁹ *Ibíd.*, p. 265

De acuerdo a Pérez Romero, como se puede observar en el esquema anterior, existen 6 funciones de la promoción en el *marketing* social, dar a conocer, informar, recordar, educar, persuadir y concientizar; sobre las cuales se hacen las siguientes precisiones:

1. Dar a conocer: Es fundamental para toda organización dedicada a implementar programas de *marketing* social, difundir entre la población el trabajo que se realiza y los objetivos que la organización tiene, con la finalidad de atraer atención hacia la oferta que se tiene para la comunidad.
2. Informar: Es una de las funciones básicas de la promoción y hace referencia a los esfuerzos de penetración del mensaje que la organización tiene dentro del público objetivo. Es necesario realizar diversas actividades de investigación para medir el impacto y difusión de la información dentro del público objetivo.
3. Recordar: Una vez que la población está informada sobre el producto social que se está promoviendo, es necesario continuar realizando esfuerzos de comunicación para mantener en la mente del público objetivo dicho producto, para que así el individuo tenga presente a la organización en el momento que decida adoptar el producto. “No basta con informar para incitar a las personas a que adquieran un comportamiento, es necesario reforzarlo día con día mediante la estrategia de recordación”⁷⁰.
4. Educar: Cualquier organización que haya asumido cierta responsabilidad para atender una problemática social, generalmente deberá realizar amplios esfuerzos de educación a través de diferentes medios de comunicación para que su objetivo se vea reforzado en distintos núcleos y así lograr influenciar de manera efectiva a su público objetivo. “Los esquemas de educación involucran a instituciones gubernamentales y a

⁷⁰ *Ibíd.*, p. 268

algunas empresas del sector privado, es decir, la educación es responsabilidad compartida de las organizaciones de los tres sectores”⁷¹.

5. Persuadir: Es necesario realizar esfuerzos de comunicación persuasiva que vayan encaminados a la modificación del comportamiento deseado. Esto debe estar profundamente relacionado con el momento de la adquisición del producto social. Se necesita comprender a cabalidad las etapas por las que el adoptante pasará para adquirir el producto promocionado y se deben realizar esfuerzos de comunicación particulares para cada momento.
6. Concientizar: Esto se refiere a la parte de la comunicación que la organizaciones realizan para crear conciencia alrededor de la problemática social que se está atacando. En muchas ocasiones se realizan campañas que presentan los resultados negativos de la no adopción de cierta conducta, con la finalidad de que el público objetivo adquiera conciencia sobre las implicaciones de la no adopción de la conducta y para resaltar los beneficios de un cambio en ésta.

Para llevar a cabo las funciones de la promoción en el *marketing* social se debe utilizar una adecuada mezcla de promoción. En el *marketing* comercial se utilizan de manera tradicional cinco elementos eje dentro de esta mezcla y son de igual utilidad para el *marketing* social. La publicidad, las relaciones públicas, la venta directa, la promoción de ventas y la propaganda son fundamentales para cualquier mezcla de promoción dentro del *marketing* social y comercial.

Es precisamente en la parte de la promoción dentro del *marketing* social donde la comunicación juega un papel fundamental, a continuación revisaremos brevemente algunos de las propuestas que se hacen alrededor del uso de la comunicación dentro del *marketing* social y cómo es que ésta debe estar integrada en todos los niveles de nuestra mezcla de *marketing* social.

⁷¹ *Ibíd.*, p. 268

2.5 La comunicación en el *marketing* social

Así como la comunicación es un componente crítico para el *marketing* comercial, es de vital importancia para el *marketing* social. En *The Sage Handbook of Social Marketing* expresan tres componentes clave para la eficacia de la comunicación en el *marketing* social. Primero, que la promesa de marca se promueva consistentemente a través de los diferentes elementos de la mezcla de comunicación (por ejemplo, la publicidad, las relaciones públicas y las redes sociales). En segundo lugar, que exista congruencia entre la promoción y las otras 3 Ps de la mezcla de *marketing*. Y en tercer lugar, que el foco de las comunicaciones no esté meramente en proporcionar información, sino en el cambio de comportamiento⁷².

Mientras que el *marketing* comercial se dedica principalmente a la utilización de la comunicación como un componente de la promoción; el *marketing* social puede incrementar su eficacia en términos de cambios de comportamiento si la comunicación se integra en todos los niveles de la mezcla de *marketing*. Aunque las campañas creativas pueden generar interés por si mismas, la adopción de un cambio de comportamiento, y su mantenimiento, se hace más probable cuando se conjunta una oferta de alta calidad con un precio razonable y se facilita la adquisición de productos junto con una promesa de marca convincente y relevante.

Cuando se integra la comunicación en todos los niveles del *marketing* social, la promesa de la marca se hace más atractiva. Sin esta integración los esfuerzos de comunicación dentro de una estrategia de *marketing* social pueden inflar las expectativas, lo que pudiera derivar en la decepción y el abandono de la conducta si no se es consistente con lo que se está comunicando. En *The Sage Handbook of Social Marketing* se refieren a esta integración de la comunicación en las 4 Ps

⁷² Gerard Hastings, Kathryn Angus, Carol Bryant, *The Sage Handbook of Social Marketing*, Inglaterra, SAGE Publications, 2011, p. 167

del *marketing* social como un modelo que lleva el nombre de “Comunicaciones Integradas de *Marketing* Social (CIMS)”⁷³.

Informar al público sobre los beneficios de adquirir cierto comportamiento, así como facilitarles el acceso a éste, puede ayudar de manera relevante a la adopción del comportamiento deseado. “Cuando se emplean eficazmente, las CIMS ofrecen no sólo la coherencia en la promesa de la marca a través de la mezcla de comunicaciones, sino que también resulta en sinergia, de modo que el impacto del conjunto es mayor que la suma de las partes”⁷⁴.

Consideremos, por ejemplo, que queremos incentivar el uso de la bicicleta. No bastaría con crear una campaña para resaltar los beneficios del uso de este medio de transporte (promoción); para cumplir con mayor eficacia este objetivo, sería importante tomar en cuenta que debemos acercar las bicicletas a la gente, como podría ser poner una estación de renta de bicicletas en diferentes puntos de la ciudad (plaza), y considerar que el costo de la renta debe ser accesible (precio). Al integrar en los esfuerzos de comunicación las 4 Ps podríamos lograr de manera más rápida la adopción y mantenimiento de la conducta deseada. Es importante destacar que, independientemente de la herramienta de promoción empleado, la promesa de la marca se mantiene consistentemente a través de todos los canales.

Al diseñar la comunicación de un programa de *marketing* social se debe tener en cuenta la mezcla de promoción, y es fundamental el uso de mensajes claros y sencillos para facilitar la adopción del mensaje dentro del público objetivo. Para esto, se recomienda tomar en cuenta lo siguiente⁷⁵:

1. Determinar los objetivos para cada componente de la comunicación del *marketing*.
2. Desarrollar los mensajes de comunicación.

⁷³ *Ibíd.*, p. 167

⁷⁴ *Ibíd.*, p. 167

⁷⁵ Daniel Mendive, *Marketing social: Manual práctico*, Buenos Aires, De Los Cuatro Vientos, 2008, p. 156

3. Seleccionar los canales de comunicación.
4. Desarrollar diferentes comunicaciones para diferentes sectores de la sociedad.
5. Realizar pruebas del mensaje, para saber si fue bien recibido y entendido.
6. Integrar todos los elementos de comunicación.
7. Integrar la comunicación a la mezcla del programa de *marketing* social.
8. Evaluar los resultados de la comunicación.

Desarrollar un mensaje eficaz requiere determinar claramente el público objetivo y sus preferencias, así como la acción que deseamos que el individuo realice como respuesta directa de la comunicación realizada. “Además, se deberá tener claro qué tipo de recompensa se le prometerá al destinatario y detallar la forma en que se puede hacer creíble esa promesa. Por último, será importante elegir una buena imagen que sirva para representar la acción”⁷⁶.

Se estableció que la integración de la comunicación en todos los niveles de la mezcla de *marketing* es necesaria para aumentar la probabilidad de aceptación del comportamiento planteado a través de una experiencia completa que reafirme la promesa de marca, refiriéndonos con esto al incremento de la credibilidad del mensaje que se pretende comunicar y por medio del cual se desea incidir en una conducta.

Comunicar una idea claramente y de manera sencilla es fundamental para el desarrollo de un programa de *marketing* social. Dependiendo de los medios elegidos dentro de la mezcla de promoción, la credibilidad del mensaje puede ser demostrada a través de distintos métodos desde la utilización de estudios científicos, datos estadísticos, demostraciones, etc.; hasta recurrir a representantes de prestigio en el tema correspondiente o incluso el uso de personalidades del espectáculo que tengan el reconocimiento del público objetivo.

⁷⁶ *Ibíd.*, p. 157

Existe una diversidad de estrategias para difundir efectivamente un mensaje de comunicación, y en definitiva, hoy en día se cuenta con una multiplicidad de canales para esparcir el mensaje. Pero antes de considerar los canales de comunicación hay algunos factores que se deben tomar en cuenta. Daniel Mendive propone 5 elementos que debemos tomar en cuenta para el desarrollo de la comunicación en un programa de *marketing* social y que, debido a su repetición en autores de *marketing* social, retomaremos en este trabajo, Mendive nos dice que “al desarrollar la comunicación del programa, se debe trabajar en los siguiente puntos”⁷⁷:

- Tipos de comunicación
- Diseño del mensaje
- Canales de comunicación
- Comunicación creativa
- Tipo de lenguaje

2.5.1 Canales y tipos de comunicación

Sobre los tipos de comunicación refiere que entre ellos podemos encontrar la comunicación masiva, la comunicación selectiva y la comunicación personal. La primera se recomienda para informar y persuadir al público objetivo cuando este incluye a una gran cantidad de individuos. Medir su eficacia implica hacer un análisis de penetración y recordación del mensaje antes, durante y después de la campaña. Con la finalidad de optimizar el uso de los recursos que la organización tenga, antes de seleccionar un medio de comunicación masiva (radio, televisión, espectaculares, anuncios en revistas, etc.), se deben realizar pruebas preliminares como podría ser el uso de grupos de enfoque.

La comunicación selectiva se utiliza frecuentemente cuando se tiene bien localizado al grupo objetivo, ésta permite comunicarse de manera más efectiva a través del uso de medios segmentados y/o permite dar más información como

⁷⁷ *Ibíd.*, p.158

refuerzo de la comunicación realizada en los medios de comunicación masiva. “Típicamente los medios de comunicación selectiva incluyen el *marketing* directo, volantes, panfletos, posters, eventos especiales, *telemarketing* y lo el internet”⁷⁸.

En la comunicación personal ubicamos medios como Facebook, Twitter, blogs, conversaciones telefónicas, seminarios, reuniones grupales y cualquier otro tipo de comunicación que vaya directamente relacionado con la comunicación de persona a persona. Este tipo de comunicación generalmente se utiliza cuando es necesario crear fuertes lazos de compromiso con una causa, o incluso para impulsar el establecimiento de ciertas normas sociales dentro de determinado público objetivo.

Sobre el diseño del mensaje existe una multiplicidad de recomendaciones, pero sin importar cuál método se siga debemos mantener en cuenta que “la finalidad de un mensaje de comunicación es transmitir la superioridad del producto social en la satisfacción de la necesidad del adoptante objetivo”⁷⁹. Debemos tener en cuenta que un mensaje puede ser verbal o no verbal, por esto el diseño de las imágenes y/o fotografías que se utilicen debe ir de acuerdo al objetivo del mensaje. El mensaje se refiere a la idea, la imagen, el pensamiento, la actitud y cualquier otra información que el emisor desee transmitir al público objetivo.

Respecto de los canales de comunicación, habrá que iniciar aclarando que el presupuesto del que se disponga jugará un papel fundamental en la elección de los canales, pues de lo que se trata es de optimizar el gasto, es decir, alcanzar a la mayor cantidad de individuos dentro de nuestro público objetivo con el dinero invertido en los diferentes canales de comunicación. Determinar cuáles son los mejores canales para cumplir con nuestro objetivo es necesario realizar una investigación sobre las costumbres del público al que nos dirigiremos, buscando determinar los lugares en los que sería más fácil captar su atención y con esto

⁷⁸ Nancy R. Lee, Philip Kotler, *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*, Estados Unidos de América, SAGE Publications, 2011, cuarta edición, trad., p. 358

⁷⁹ Philip Kotler, Eduardo L. Roberto, *Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública*, España, Ediciones Díaz de Santos, 1992, p. 241

lograr una mayor penetración del mensaje, también debe tomarse en cuenta qué canales pueden ayudar a darle mayor credibilidad a nuestro mensaje.

2.5.2 Diseño del mensaje y comunicación creativa

Para diseñar el mensaje es necesario establecer sus objetivos y determinar los canales por los que se transmitirá, para continuar con el diseño del mensaje (la codificación) adaptándolo para cada medio. “Para codificar el mensaje de forma que la audiencia entienda el significado pretendido (esto es, que lo decodifique exitosamente), el emisor debe saber exactamente qué es lo que intenta decir y por qué (los objetivos del mensaje), así como entender las características personales de la audiencia meta”⁸⁰. Cuando se diseña un mensaje es bueno tomar en consideración el momento en que las personas pudieran estar más receptivas al mensaje y en condiciones de tomar acción respecto del mensaje que se está comunicando.

Extendiendo las recomendaciones sobre el diseño del mensaje, Mendive comenta lo siguiente:

Las pautas que se deben tener en cuenta, al diseñar el mensaje, son las siguientes: saber qué decir, decirlo de una manera coherente y hacer una correcta elección de la simbología del mensaje. En cuanto a qué decir, o sea el contenido del mensaje, podemos presentar: argumentos racionales, relacionados con los intereses propios de la audiencia; argumentos emocionales, para provocar emociones que provoquen la adopción del comportamiento propuesto; y argumentos morales, que apuntan al sentido común de la audiencia. Lo que se intenta, es que la comunicación deje en claro que el cambio de vida es necesario, porque el viejo comportamiento no es deseable y debe ser remplazado por otro más favorable. Toda la comunicación que se realice, debe tener en cuenta cuál es la imagen que el grupo-objetivo tiene del comportamiento promovido, lo que servirá de guía para ofrecer una respuesta por medio de la comunicación. La imagen que se utilice debe ser acorde con la percepción del grupo-objetivo, debe mostrarse accesible para el grupo y cada elemento de la comunicación, debe ayudar a fortalecer la imagen del producto. En

⁸⁰ Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk, *Comportamiento del consumidor*, México, Pearson Education, 2010, p.281

esto está comprendido el tono del mensaje, las imágenes, las palabras, el estilo de la música y su letra, e inclusive el tipo de papel que se utiliza cuando se realiza la comunicación escrita.⁸¹

En la estructuración del mensaje, debemos incluir la reducción de las barreras de adopción del comportamiento. Entre estas podemos encontrar dos tipos, barreras físicas, barreras psicológicas y barreras socioculturales. En las primeras podemos encontrar problemas de transportación o dificultad para solventar el gasto monetario, en este sentido, el mensaje debe ofrecer una solución a dicha barrera, y de ser necesario, proveer en la solución en las 4 Ps de nuestro programa de *marketing* social.

Dentro de las barreras psicológicas, o emocionales, podemos encontrar el miedo a la desaprobación, el temor al fracaso e incluso a la insatisfacción después de adoptar el producto. Estas barreras pueden encontrarse realizando estudios de percepción y de comportamiento para determinar cuáles son las más importantes a atacar con la comunicación del programa de *marketing* social. Sin embargo, la evaluación sobre la comunicación desarrollada con la finalidad de disminuir las barreras psicológicas (al igual que en las otras barreras) debe realizarse de manera continua para incorporar la retroalimentación dentro de la mejora de la comunicación.

La presencia de obstáculos socioculturales se refiere a la resistencia que puede presentarse si la conducta que se desea transformar está ligada a una práctica social profundamente enraizada y que será difícil de combatir. “Si el problema es que los miembros del grupo-objetivo no saben cómo hacer para adoptar el comportamiento, habrá que ofrecerles capacitación para que aprendan y desarrollen habilidades”⁸².

Es evidente que captar la atención del público no será trabajo fácil, es por eso que echar mano de la creatividad resulta fundamental para apoyar a la efectividad de la comunicación del programa de *marketing* social. Pueden utilizarse diversas

⁸¹ *Op. Cit.* Mendive, p. 160

⁸² *Ibíd.*, p. 165

técnicas para crear una campaña creativa o simplemente solicitar el apoyo de una agencia de publicidad. Sin embargo, se recomienda siempre tener en cuenta los siguientes puntos:

1. Las expectativas del público: Satisfacer las necesidades del público objetivo.
2. Sentimientos del público: Analizar la recepción emocional del mensaje en el público objetivo.
3. El uso del lenguaje: Procurar ser claro y tomar en cuenta los múltiples significados que podría adquirir el mensaje antes de seleccionarlo para evitar interpretaciones erróneas.

En *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*, Nancy R. Lee, Philip Kotler, nos proporcionan algunos consejos para utilizar la creatividad en la construcción de los mensajes dentro de una campaña de *marketing social*⁸³:

1. Ser simple y claro
2. Enfocarse en los beneficios de la audiencia
3. Si se usa el miedo, seguirlo de soluciones usando fuentes con credibilidad
4. Probar mensajes intensos, personales y concretos
5. Hacer el mensaje fácil de recordar
6. Probar cosas divertidas
7. Prueba una “gran idea”
8. Usa preguntas en vez de críticas
9. Haz más visibles las normas sociales
10. Cuenta historias reales sobre gente real

2.5.3 Tipo de lenguaje

Aquí es importante considerar que dependiendo del tono y la forma en la que se emita el mensaje, cambiará la forma en que es recibido. Sobre esto, Nedra Kline

⁸³ *Op. Cit.* Lee, Kotler, pp. 344 - 345

Weinreich, nos hace las siguientes recomendaciones⁸⁴:

1. Personalizar el mensaje abordando al individuo directamente a través del uso de la palabra "tú" y/o utilizando el verbo en imperativo cuando sea apropiado.
2. Dar la sensación de inmediatez usando el tiempo presente en la estructura de las oraciones.
3. Utilizar preguntas simples en las que exista una alta probabilidad de que el receptor conteste con "sí". Por ejemplo, ¿Le gustaría comer de manera saludable, fácil y rápido?
4. Estructurar mensajes de manera positiva y evitar polémica sobre el tema, en este sentido, siempre es mejor resaltar los beneficios del cambio de comportamiento, que decir que "no" se debe hacer tal o cual cosa.
5. Tener cuidado al comunicar estadísticas asociadas a algún riesgo, los conceptos referentes a la probabilidad deben comunicarse de manera clara para evitar confusiones.
6. En los materiales que utilicen textos explicativos, se debe escribir en el nivel de lectura del público objetivo. A menudo, las personas que están acostumbradas a escribir con un estilo profesional en sus puestos de trabajo, olvidan para las que están escribiendo pueden no tener el mismo nivel de conocimiento sobre particularidades o conceptos técnicos sobre el tema tratado.

⁸⁴ Nedra Kline Weinreich, *Hands-On Social Marketing: A Step-by-Step Guide*, Estados Unidos de América, SAGE Publications, 1999, p. 113

Capítulo 3

Análisis del caso kubo.financiero

En los capítulos anteriores revisamos el contexto que permitió la aparición de las *startups* y cómo es que, adoptando dicho modelo de trabajo, posteriormente surgió la industria *FinTech*,. De igual manera, en el segundo capítulo establecimos un marco teórico-conceptual que nos permitiera entender el trabajo del *marketing* social y el papel de la comunicación en esta disciplina.

A lo largo de este capítulo explicaremos por qué es que kubo.financiero se encuentra catalogado como una *startup FinTech*, y cómo es que su desarrollo se ubica dentro de un fenómeno global que permitió el surgimiento de dicha industria. Para esto revisaremos los factores que inspiraron al fundador de dicha *startup* para crear un modelo de servicios financieros que impulsara el desarrollo económico de los mexicanos.

Aunado a esto, determinaremos por qué nos referimos al trabajo de kubo.financiero como un esfuerzo de *marketing* social, aplicando lo descrito en el segundo capítulo de este trabajo. Retomaremos los puntos más importantes para dicha disciplina y revisaremos si el trabajo de kubo.financiero cumple con éstos y cómo es que lleva a cabo su aplicación.

Es importante mencionar que en el análisis presentado a continuación nos enfocaremos principalmente al trabajo que desempeña en el área de crédito y educación financiera, dado que es en dichas áreas donde encontramos la mayor parte de sus esfuerzos y los puntos más relevantes para hablar de un impacto positivo en la sociedad.

La información sobre la que está basado este análisis se obtuvo a partir de documentación de uso público y que está debidamente citada, sin embargo, gran parte de los datos presentados se obtuvieron a partir de la observación

participante que el autor realizó durante dos años de experiencia laboral dentro de dicha institución.

Se considera que kubo.financiero es una *startup*, no sólo porque así se ha autodenominado, sino porque encontramos gran parte de los elementos que usamos para definir este término en el primer capítulo; kubo.financiero no sólo generó un modelo de negocio apegado a la tecnología, también diseñó un modelo de rápida escalabilidad, además de obtener sus recursos para iniciar a partir de la adquisición de capital de riesgo y la atracción de inversionistas ángeles. Estos factores corresponden a cabalidad con el desarrollo que hicimos sobre el tema y las definiciones provistas.

Aunado a esto, dicha *startup* pertenece a la industria *FinTech* como la entendemos hoy en día, ya que es una institución dedicada a proveer servicios financieros de manera digital y con un modelo completamente apegado al desarrollo tecnológico. En el primer capítulo establecimos que este modelo de servicios financieros surge a partir del 2008 como resultado de la crisis financiera global y demás factores relativos al desarrollo tecnológico que permitieron su surgimiento; kubo.financiero nace en México a mediados de 2012, 4 años después de la fecha marcada por lo que se enmarca a la perfección dentro de este contexto.

3.1 Historia

kubo.financiero es una *startup FinTech* mexicana que inició sus operaciones en agosto de 2012. Dedicada a las microfinanzas⁸⁵ bajo un modelo de préstamos P2P, es la empresa líder del sector en México. Esta empresa funciona como una plataforma que conecta inversionistas con acreditados, provee una interfaz que permite a los inversionistas revisar los perfiles de riesgo y las historias personales

⁸⁵ Véase: Mildred Ramo, *Microfinanzas*, CONDUSEF, [en línea], Dirección URL: <http://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/servicios-financieros/288-microfinanzas>, [Consulta: 20 de julio de 2016]

de los solicitantes de crédito, así, ellos deciden a quien prestar dinero y obtienen rendimientos de acuerdo al perfil de riesgo que seleccionen.

Desde su inicio, kubo.financiero se planteó como una empresa de impacto social, decidida a revolucionar los servicios financieros en México. Al ser una plataforma digital, cuenta con costos de operación menores que los de otras instituciones dedicadas al otorgamiento de créditos, transfiriendo este beneficio a sus acreditados con tasas de interés más bajas, y sus inversiones con rendimientos más altos que los de una cuenta bancaria de ahorro. Esto resulta de gran importancia en un país como México, que tiene una de las tasas de interés promedio más altas de América Latina, “el promedio ronda el 70%, en comparación con un promedio mundial de alrededor del 37% en intereses y comisiones”⁸⁶.

Transformar las microfinanzas en un modelo digital no es cosa fácil, kubo.financiero se inspiró en algunas *startups* del mismo sector que ya estaban operando en el mundo, como Lending Club y Zopa, y generó su propia plataforma. Utilizando modelos matemático avanzados, creó su propio sistema de calificación de riesgo para otorgar tasas de interés personalizadas a cada usuario, esto le permite proporcionar a los acreditados tasas de interés que van del 17.9% a 52%, dependiendo del perfil de riesgo del prestatario. Mediante la integración de la tecnología y los datos, ha logrado posicionarse como una empresa dedicada a apoyar a las microempresas y consumidores en general.

Además de crear satisfactoriamente un modelo rentable de préstamos P2P, que apoya al desarrollo económico de la región a través del abaratamiento de los préstamos, se ha decidido a impactar positivamente en el comportamiento financiero de los mexicanos, buscando incrementar la educación financiera que existe en el país. Vicente Fenoll, fundador de dicha *startup*, declara en su perfil de Ashoka (una de las organizaciones más importantes de emprendimiento social en

⁸⁶ Neil MacFarquhar, *Banks Making Big Profits From Tiny Loans*, The New York Times, 2010, [en línea], Dirección URL: <http://www.nytimes.com/2010/04/14/world/14microfinance.html>, [Consulta: 15 de julio de 2016]

el mundo y de la que Vicente es miembro) que: kubo.financiero basa su estrategia en cuatro preceptos que respondan de manera oportuna a los problemas del sector: en primer lugar, asegurar bajos costos de operación a través de un modelo basado en una plataforma digital, disminuyendo las tasas de interés; en segundo lugar, el uso intenso de la tecnología y la información disponible para entender las necesidades de los clientes y, en consecuencia, diseñar mejores productos financieros además de seleccionar mejor a los clientes para reducir el riesgo de impago; el tercer pilar es mantener un línea de comunicación que aporte a la educación financiera; y el cuarto, en colaboración con socios estratégicos, promover una ética bancaria para mejorar las condiciones del sector.⁸⁷

3.1.1 Vicente Fenoll

Vicente es un empresario mexicano considerado un pionero del sector de las microfinanzas en el país. Nació el 26 de junio de 1967 en la Ciudad de México, estudió la licenciatura en contabilidad en el Instituto Tecnológico Autónomo de México de 1987 a 1991 y posteriormente realizó una Maestría en Negocios en el IPADE, entre 1991 y 1993.

Decidió no entrar directamente a trabajar y prefirió ayudar a un cura local a iniciar una pequeña panadería en las afueras de la Ciudad de México. Una vez allí, una mujer de la comunidad, preocupada de que su marido gastara sus ahorros en alcohol, se acercó para preguntarle si podía mantener sus ahorros en la panadería. Aquí nació su interés por participar en solucionar las necesidades financieras de las personas de clase baja. Con esto en mente, en 1994, fundó FinComún (una empresa tradicional dedicada a las microfinanzas), su objetivo era luchar contra la pobreza en México.

Al ofrecer una amplia gama de servicios financieros para las poblaciones urbanas marginadas de México, FinComún se convirtió en una de las mayores instituciones dedicadas a las microfinanzas en la Ciudad de México. Dicha

⁸⁷ Perfil de Vicente Fennoll, Ashoka México, [en línea], Dirección URL: <http://mexico.ashoka.org/fellow/vicente-fenoll>, [Consulta: 20 de julio de 2016]

empresa creció rápidamente, la microfinanciera, operaba con la técnica de venta de puerta en puerta, buscando a sus clientes en la calle y capacitándolos sobre cómo funcionaban los servicios financieros. Para 2006 ya atendía a 145,000 microempresarios, sus clientes iban desde la típica miscelánea o pollería, hasta herreros y carpinteros, incluso atendía puestos de tianguis, otorgando préstamos por un monto promedio de 10 mil pesos⁸⁸.

Vicente ha logrado transformar sus preocupaciones por la sociedad en empresas exitosas. Ha sido asesor de diversas organizaciones, entre ellas Buró de Crédito, Fundación Juan Diego, el Banco Nacional de Ahorro y Servicios Financieros (BANSEFI) y el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). Abandonó FinComún en 2010 para asistir a la Escuela de Negocios IESE, de la Universidad de Navarra, donde tomó un curso en Coaching Ejecutivo.

Dos años después de dejar FinComún, inspirado en los nuevos servicios financieros que estaban surgiendo alrededor del mundo, fundó la *startup FinTech* kubo.financiero, preocupado por apoyar el desarrollo económico del país creó una plataforma que le permitiera disminuir los costos de operación para bajar las tasas de interés de los microcréditos.

3.1.2 El desarrollo de kubo.financiero

Las microfinanzas han permitido que millones de personas en el mundo puedan impulsar su actividad productiva, mejorar su vivienda, hacer frente a situaciones catastróficas, entre otros beneficios. En un estudio realizado por la UNAM donde analizó a 3800 beneficiarios de los programas de crédito del gobierno del Distrito Federal sobre su percepción acerca de los beneficios que le ha traído el microcrédito respecto de su calidad de vida familiar y en su comunidad, destaca que el 74% percibe una mejora en su ingreso, 51% notó que su alimentación mejoró y 42% percibió una mejora en la educación derivada del acceso a este tipo

⁸⁸ s/a, *Fincomún, un negocio con sentido social*, El Empresario, 2006, [en línea], Dirección URL: <http://elempresario.mx/casos-exito/fincomun-negocio-sentido-social>, [Consulta: 21 de julio de 2016]

de financiamiento⁸⁹, cifras que destacan la importancia del papel que han jugado las microfinanzas en México. A principios de los años 90, México inició su incursión en esta industria, la cual ha madurado de manera muy importante; en número de clientes, desarrollo de metodologías, número de instituciones, entre otros elementos. De hecho, parte del equipo fundador de kubo.financiero proviene de esta industria, y varios de ellos cuentan con cerca de 20 años trabajando en ella.

Hoy, el mundo se encuentra en una gran revolución tecnológica, la velocidad de innovación, el acceso a internet y las redes sociales, ha cambiado la forma de ver los negocios. La disrupción global del fenómeno *FinTech* y el abaratamiento de la tecnología, llevó a kubo.financiero al frente de la revolución tecnológica dentro de las microfinanzas. La tecnología permite a un solicitante de crédito crear una solicitud, desde su casa, trabajo, negocio, o desde cualquier lugar con su celular.

Así mismo, permite al ahorrador conocer estos proyectos y decidir si quiere invertir en ellos. Con una reducción significativa de los costos de operación, se puede ofrecer una menor tasa de interés a los acreditados y más rendimientos para los ahorradores.

3.1.3.1 Desempeño como empresa

El 25 de Julio del 2012, kubo.financiero se constituyó como Sociedad Anónima Promotora de Inversión de Capital Variable, Sociedad Financiera de Objeto Múltiple Entidad No Regulada (SAPI de CV SOFOM ENR)⁹⁰, en la ciudad de México. El 15 de agosto autorizaron sus primeros dos créditos.

⁸⁹ Catalina Rodríguez Garcés, *IMPACTO DE LAS MICROFINANZAS: RESULTADOS DE ALGUNOS ESTUDIOS. Énfasis en el Sector Financiero*, Revista Ciencias Estratégicas, vol. 16, núm. 20, julio-diciembre, 2008, [en línea], Dirección URL: <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151312829005.pdf>, [Consulta: 15 de julio de 2016]

⁹⁰ Véase: SOFOMES, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, [en línea], Dirección URL: <http://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/OTROS-SUPERVISADOS/Descripción-del-Sector/Paginas/SOFOMES-Reguladas.aspx>, [Consulta: 21 de julio de 2016]

Al terminar el año, contaban con una cartera de 32 créditos por 574 mil pesos, con 0% de mora. La totalidad de estos créditos se generaron a través de un equipo de promotores en campo que iban de puerta en puerta ofreciendo el servicio y ayudando a que los clientes llenaran su solicitud dentro de la plataforma, esto con la finalidad de iniciar la introducción del nuevo modelo de negocio que kubo.financiero iniciaba. En esta primera etapa, kubo.financiero contó con el apoyo de diversas organizaciones y empresarios que ayudaron a financiar las operaciones de la naciente *startup*, entre ellos podemos encontrar firmas como Ashoka, Endeavor, Wayra, Invent, Buró de Crédito, etc.

3.1.3.2 Ética y labor social de la organización

Desde su inició, Vicente, ha hecho hincapié en la importancia de la educación financiera como una clave para el desarrollo social, y responde a esta necesidad a través de un componente educativo dentro de su modelo de negocio, utilizando los medios digitales para llegar a miles de personas en el país. kubo.financiero integra su misión social a contenidos educativos en todo el proceso, desde la atracción de clientes, hasta el seguimiento que se les da. Incluso, ayuda a los usuarios rechazados por el modelo de riesgo a entender cuáles han sido sus errores en el manejo de sus finanzas y a entender su historial de crédito, proporcionando consejos sobre cómo pueden resolverlos.

kubo.financiero busca crear ciudadanos económicos con la creencia de las personas deben tener acceso a los bienes y servicios que les permitan aumentar su desarrollo económico y social de manera eficiente y con libertad. El sistema financiero es un elemento crítico para este desarrollo; Sin embargo, su alcance no es suficiente, y los precios actuales en realidad empobrecen a los clientes. Kubo propone un nuevo modelo que permita la difusión eficiente de los servicios. El modelo Kubo no termina en su funcionamiento. A través de macro-influencia, la participación continua en la formulación de políticas, y otras estrategias para impactar el sector, la organización busca crear una "ética de la banca", donde el usuario final participe activamente.

Bajo estos preceptos, el sistema bajo el que opera sigue los siguientes pasos para el otorgamiento de créditos. A través de la plataforma, kubo.financiero recibe solicitudes de personas interesadas en la obtención de un microcrédito y cada aplicación se procesa automáticamente para obtener su historial de crédito y con esto catalogar al solicitante bajo cierto nivel de riesgo, utilizando la información disponible en el Buró de Crédito. Si son aceptados, el cliente crea un perfil en la plataforma, ahí describe su historia y necesidades. Al mismo tiempo, los ahorradores analizan estos perfiles y con la ayuda del equipo de kubo.financiero, que evalúan la diversidad y el riesgo de su cartera, el ahorrador decide en cuales invertir. Este intercambio no sólo mejora la seguridad económica de los acreditados y ahorradores, sino que también ayuda a la creación de una comunidad financiera en línea, con lo que ayuda al fortalecimiento del tejido social.

Utiliza las redes sociales como una herramienta para la educación financiera. En México, el uso de Internet y las redes sociales se ha generalizado con casi 54 millones de usuarios de Facebook, y kubo.financiero está aprovechando este potencial utilizándolas como un vehículo para llegar a más personas y construir una sociedad informada. Su página de Facebook se ha convertido en una revista financiera utilizada por casi 80.000 usuarios. A través de esta página, cualquier persona puede acceder a información financiera sencilla y amigable, consejos de ahorro y administración, simuladores, y noticias relevantes.

Uno de los objetivos de Vicente es desarrollar un ecosistema financiero ético en México. Él está usando a kubo.financiero como un ejemplo a seguir para otros. También está trabajando con las universidades para recopilar los datos que recibe y convertirlos en estudios de casos, para que los estudiantes puedan comprender las necesidades de los clientes y los problemas reales que causan altas tasas de interés. Con estas estrategias, Vicente espera que la expansión del modelo suceda no sólo por el crecimiento de kubo.financiero, sino también por ser un facilitador de tecnología para que otras regiones y países pueden utilizar un modelo similar.

Hoy en día, kubo.financiero está trabajando con la empresa EFL para crear un modelo de riesgo basado en análisis psicométricos en línea. Esto con la finalidad de aportar a la inclusión financiera de sectores de la población que han sido olvidados por los sistemas financieros tradicionales. Espera liberar este servicio de análisis de riesgo a finales de año. Cabe resaltar que kubo.financiero sigue operando con pérdidas y que aún está buscando consolidar su modelo, estiman que para finales de año alcancen el punto de equilibrio. Hasta el momento ha conseguido operar en números rojos gracias al apoyo de organizaciones de emprendimiento social como Ashoka, y a una gran cantidad de inversionistas ángeles, situación que revisaremos brevemente a continuación.

3.1.3 Inversionistas ángeles y capital de riesgo

Operando claramente como una *startup*, kubo.financiero ha recibido apoyo de distintas firmas de capital de riesgo e inversionistas ángeles. Esto le ha permitido mantener su operación y tener capital para invertir en innovación tecnológica, situación que ha sido una pieza fundamental para el posicionamiento de la empresa como líder en el mercado.

Desde el año 2004, Vicente Fenoll, es un emprendedor seleccionado por la firma Endeavor, una organización si fines de lucro dedicada a apoyar *startups* de alto impacto y rápido crecimiento. Lo anterior ha beneficiado a kubo.financiero con apoyo en distintas áreas, desde mentorías especializadas en temas de diseño de negocio, tecnología, redes sociales, entre otros; hasta el acceso a fondos de capital de riesgo para iniciar sus operaciones.

Así mismo, el proyecto kubo.financiero fue seleccionado en la segunda generación de la aceleradora de negocios Wayra, que pertenece a Telefónica Movistar, con ellos han trabajado diversos temas como elementos legales corporativos, seguridad tecnológica y *marketing* digital. Además, al ser

seleccionada por dicha aceleradora, kubo.financiero recibió un fondo de 50 mil dólares para impulsar su crecimiento⁹¹.

Alfredo Acevedo Rivas, quien forma parte del consejo administrativo de kubo.financiero, ha apoyado a la conformación legal de la empresa a través del Bufete Acevedo Rivas SC; firma especializada en derecho corporativo y bancario, su apoyo ha sido clave en el proceso de diseño legal de la sociedad y su operación, trámites ante diversas autoridades como la CNBV y la Condusef.

Después de que en 2013 cambiara su esquema de regulación de SOFOM a SOFIPO (Sociedad Financiera Popular), esquema que le permitió captar fondos de inversionistas de manera regulada, a mediados de 2014 realizó una ronda de inversión por un total de 22 millones de pesos, provenientes de Alta Ventures México y Capital Emprendedor. Demostrando la confianza que distintos sectores tenían sobre su disrupción en el mercado financiero⁹².

Heberto Taracena, quien fuera el fundador de la empresa de bienes raíces, Metros Cúbicos, es uno de los grandes inversionistas ángeles que impulso desde el inicio la *startup* kubo.financiero. Su aportación económica es desconocida, sin embargo, es uno de los principales consejeros de la empresa. Con la misma relevancia, Diego Serebrisky, clasificado por El Financiero como uno de los empresarios que podría superar a Carlos Slim⁹³, tiene capital invertido en kubo.financiero.

⁹¹ Gabriela Chávez, *Las startups del futuro... hoy*, Expansión, 2013, [en línea] Dirección URL: <http://expansion.mx/emprendedores/2013/08/01/las-startups-del-futuro-hoy>, [Consulta: 15 de julio de 2016]

⁹² Julio Sánchez, *kubo.financiero, más socios y nuevos negocios*, El Economista, 2014, [en línea], Dirección URL: <http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2014/09/05/kubofinanciero-mas-socios-nuevos-negocios>, [Consulta: 15 de julio de 2016]

⁹³ Jonathan Ruiz, *¿Quién podría superar a Slim?*, El Financiero, 2015, [en línea], Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/quienes-podrian-superar-a-slim.html>, [Consulta: 15 de julio de 2016]

3.1.4 Innovación en regulación

Con la finalidad de cumplir con su meta social (cambiar el modelo de los servicios financieros en México para ofrecer precios más justos y ayudar al desarrollo económico de las personas), Vicente Fenoll, utilizando su reconocimiento en el mundo financiero, presionó a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), para obtener la autorización de captar ahorro en línea y poder ofrecer sus servicios completamente en línea.

La *startup FinTech* mexicana, kubo.financiero, obtuvo en 2015 dicha autorización y se convirtió en la primer plataforma de préstamos P2P en operar bajo un marco regulatorio en México, “lo cual le dará a los inversionistas, transparencia, reglas claras y certeza jurídica sobre las operaciones”⁹⁴. Con esto ha logrado continuar su crecimiento y dar un paso adelante en su meta social.

3.2 El *marketing* social en kubo.financiero

Cómo podemos observar en la historia de su conformación y desarrollo, kubo.financiero, no sólo es una *startup Fintech*, sino que es una organización de dedicada a apoyar la capacidad financiera de las personas en México, a través de un modelo de préstamos e inversión más equitativo en términos de tasas de interés. Pero, ¿kubo.financiero, está haciendo *marketing* social?. A continuación revisaremos algunos de los preceptos planteados en el capítulo anterior para determinar si kubo.financiero realmente está realizando un trabajo de *marketing* social y analizaremos cómo es la comunicación que lleva a cabo para lograrlo.

Recordemos que en la lista presentada en el capítulo anterior, donde Kotler proporciona una serie de temas sobre los que el *marketing* social puede realizar una aportación, aparece un apartado llamado “Comportamientos Financieros”. Basándonos en esto, podemos encontrar un primer atisbo que perfila el trabajo de kubo.financiero como una actividad perteneciente al *marketing* social, donde

⁹⁴ Carla Martínez, *kubo.financiero captará ahorro por internet*, El Universal, 2015, [en línea], Dirección URL: <http://archivo.eluniversal.com.mx/ciudad-metropoli/2015/kubofinanciero-captara-ahorro-por-internet-1108708.html>, [Consulta: 20 de julio de 2016]

busca transformar los comportamientos financieros y cambiar de dirección la forma en la que los servicios financieros se consumen.

Pero lo anterior no es suficiente para determinar si kubo.financiero es una empresa que realiza *marketing* social. Entonces, revisemos la definición última sobre *marketing* social que se decidió utilizar para este trabajo y veamos si el trabajo de dicha *startup* opera bajo sus preceptos:

El *marketing* social es un proceso que utiliza los principios y técnicas del *marketing* comercial para influir en el comportamiento de una audiencia objetivo de tal manera que se beneficie a la sociedad, tanto como el individuo. Esta disciplina de orientación estratégica se basa en crear, comunicar, entregar, e intercambiar ofertas que tengan un valor positivo para los individuos, clientes, socios y para la sociedad en general⁹⁵.

Sobre la definición anterior establecimos cuatro planteamientos clave para el entendimiento de la disciplina y que desarrollaremos a continuación para kubo.financiero:

1. Influnciar cambios de conducta.

Dicha *startup* busca promover un cambio de conducta en términos de consumo de productos financieros, principalmente sobre el consumo de créditos e inversiones debido a que son los productos que ofrece. Sin embargo, como mencionamos anteriormente, también busca cambiar los comportamientos financieros del público al que se dirige, realizando un esfuerzo constante de educación financiera a través de medios digitales, donde promueve el uso responsable de los créditos y ofrece consejos sobre cómo mejorar el manejo de los recursos.

Como ejemplo de lo anterior podemos encontrar un mínimo de una publicación diaria en su página de Facebook donde ofrece contenido de valor para el público, promoviendo una mejor administración de las finanzas. El contenido se presenta

⁹⁵ Nancy R. Lee; Philip Kotler, *Social Marketing: Changing Behaviors for Good*, Estados Unidos, SAGE Publications, 2015, quinta edición, *trad.* p. 7

en diferentes formatos, desde la utilización de videos e infografías, hasta imágenes y artículos. Por ejemplo:



Fuente: kubo.financiero, Página de Fans en Facebook, infografía publicada el 25 de septiembre de 2015, [en línea], Dirección URL: <https://www.facebook.com/Kubofinanciero>, [Consulta: 23 de julio de 2016]

En la infografía presentada podemos observar un ejemplo de los esfuerzos que kubo.financiero realiza para impulsar la educación financiera de su público. Bajo el título "5 tips para tener control de tu dinero", la empresa provee información asequible y clara que le ofrece al usuario 5 consejos prácticos que puede aplicar en su vida diaria para mejorar su finanzas personales.



Fuente: kubo.financiero, Página de Fans en Facebook, artículo publicado el 14 de junio de 2016, [en línea], Dirección URL: <https://www.facebook.com/Kubofinanciero>, [Consulta: 23 de julio de 2016]

La imagen anterior pertenece a la publicación de un artículo en su página de Facebook, donde podemos observar claramente como sus mensajes llevan el objetivo de incentivar cambios de conducta positivos en términos del manejo de las finanzas. Este artículo está enfocado a resaltar los beneficios que se pueden obtener si se mejora el ahorro, un hábito fundamental para un manejo apropiado de las finanzas personales.

La mayor parte de este contenido está ligado a su blog, donde podemos encontrar artículos con títulos como los siguientes⁹⁶:

- Guía básica de conceptos financieros
- La cultura financiera de los mexicanos es mala, ¿qué podemos hacer?
- ¿Cómo reducir tus gastos?

⁹⁶ Véase: Blog.kubo, [en línea], Dirección URL: <https://kubofinanciero.com/blog>, [Consulta: 21 de julio de 2016]

- 7 tácticas para que tu presupuesto personal funcione
- Etc.

Cómo podemos observar en los ejemplos anteriores, los temas que trata dentro del contenido que publica en redes sociales, y en su blog, están enfocados a aportar consejos prácticos sobre el manejo de las finanzas personales. A través de este contenido, kubo.financiero, atrae al público interesado en el tema para posteriormente introducirlos al embudo de venta que veremos más adelante.

2. Procesos de planeación retomados del *marketing* comercial.

En el capítulo anterior se presentó una tabla que explica la transposición del proceso de planeación del *marketing* comercial al *marketing* comercial. En dicha tabla encontramos las siguientes fases con sus respectivos pasos, mismos que se explican a continuación para el caso kubo.financiero:

Fase 1. Determinación de alcance

- Paso 1. Objetivo y enfoque.

kubo.financiero determinó como objetivo, en palabras de Vicente Fenoll, “Aportar al crecimiento de la clase media en México”. Y para esto, apoyándose en los modelos P2P del sector *FinTech* internacional, planteó un modelo de negocio que le permitiera ofrecer servicios financieros accesibles para los mexicanos, con mayor accesibilidad gracias al uso del internet y con mejores precios gracias a la disminución de sus costos de operación.

- Paso 2. Análisis de la situación.

Antes de lanzarse al mercado, realizaron estudios sobre los costos de las microfinancieras que operan en país y sobre la accesibilidad a internet. Como resultado de su investigación decidió iniciar operaciones utilizando

estrategias tradicionales de la industria microfinanciera, como la venta puerta por puerta, para introducir el modelo.

Fase 2. Selección

- Paso 3. Público objetivo

La empresa pretende impactar al país entero, pero decidió iniciar por un segmento que fuera susceptible al cambio y sobre el que pudiera realizar un mayor impacto en términos de costos de crédito. Así que, decidió iniciar por los clientes de las microfinancieras tradicionales, usualmente ubicados en las periferias de la ciudad en zonas de bajos recursos como Ciudad Nezahualcóyotl o Iztapalapa.

- Paso 4. Objetivos de cambio de conducta y metas a cumplir

El objetivo global de cambio de comportamiento que pretende realizar es mejorar las finanzas personales del público objetivo y desviar su comportamiento de consumo de servicios financieros hacia modelos menos costosos y fáciles de utilizar.

Fase 3. Aprendizaje

- Paso 5. Barreras, beneficios y competencia

Como principal barrera se encontró con la brecha tecnológica que existe en México, además de la desconfianza que persiste en el país sobre los servicios en línea, donde alrededor del 25% de los usuarios de internet muestra preocupación por ser víctima de un fraude⁹⁷, y con una penetración del internet en la población mexicana del 51%⁹⁸,

⁹⁷ Ana Gabriela Jiménez Cubría, *Las empresas mexicanas inspiran poca confianza en cuanto a protección de datos personales*, Merca 2.0, 2015, [en línea] Dirección URL: <http://www.merca20.com/las-empresas-mexicanas-inspiran-poca-confianza-en-cuanto-a-proteccion-de-datos-personales>, [Consulta: 25 de julio de 2016]

⁹⁸ s/a, *Alcanza Internet el 51 % de penetración entre los usuarios potenciales de México: AMIPCI*, AMIPCI, 2015, [en línea], Dirección URL: <https://www.amipci.org.mx/es/noticiasx/2241-alcanza->

kubo.financiero decidió apostar por los beneficios que ofrecía en términos de precio y accesibilidad, al ser un plataforma en línea, para posicionar su producto e influenciar a su público hacia el cambio de comportamiento pretendido.

Como principal competencia encontró a las microfinancieras tradicionales, sobre las cuales mantiene una ventaja competitiva debido a los precios que ofrece. Aunque también encontró competencia en el sector *FinTech*, donde su principal ventaja fue ofrecer a los usuarios la seguridad de operar bajo un marco regulatorio de la CNBV.

Fase 4. Diseño

- Paso 6. Posicionamiento

Relacionando esto con el punto anterior, kubo.financiero decidió impulsar un cambio de comportamiento apostando por su modelo disruptivo como principal herramienta, a pesar de que la percepción de servicios como el que ofrece fuera negativa en un inicio debido a la novedad del modelo. Cabe aclarar que esta decisión se tomó bajo la intuición de Vicente, sin análisis de percepción realizados en el país, y fundamentándose en datos sobre el crecimiento de la industria *FinTech* a nivel global.

Confianza en el creciente uso de los jóvenes de los servicios en línea, kubo.financiero, donde “70% de la población joven en México estaría dispuesta a utilizar la tecnología y adoptar servicios *FinTech*”⁹⁹, la empresa planea continuar su crecimiento e incrementar su posicionamiento en la población mexicana adpta a los servicios financieros.

[internet-el-51-de-penetracion-entre-los-usuarios-potenciales-de-mexico-amipci](#), [Consulta: 25 de julio de 2016]

⁹⁹ Gerardo Villafranco, *Empresas fintech pueden ‘quitarle’ 4.7 bdd a los bancos*, Forbes, 2016, [en línea], Dirección URL: http://www.forbes.com.mx/empresas-fintech-pueden-quitarle-4-7-bdd-a-los-bancos/#gs.1kM1z_c, [Consulta: 25 de julio de 2016]

- Paso 7. Mezcla de *marketing*

En este paso nos referimos a la utilización de las 4 Ps del *Marketing*, mismas que merecen un desarrollo de mayor extensión, por lo que el apartado siguiente está dedicado a desarrollar su uso en kubo.financiero.

Fase 5. Gestión

- Paso 8. Plan de evaluación

Uno de los grandes aciertos de kubo.financiero es la utilización de la información a gran escala para la toma de decisiones en cuanto al camino que seguirá para cumplir con su objetivo. Como sus principales indicadores tiene el número de usuarios de la plataforma y el porcentaje de ahorro en términos de tasas de interés, comparando la tasa que sus clientes pagaba en otras instituciones con la tasa que kubo.financiero les ofrece. Sobre este último punto, podemos mencionar que de acuerdo a una campaña liberada por la en marzo de 2016, el 90% de sus clientes está pagando, como mínimo, una tasa de interés 50% menor¹⁰⁰.

kubo.financiero tiene un enfoque hacia la adopción del crédito como pieza fundamental para cumplir con su meta. En este sentido, cuenta con procesos de medición para cada paso que el usuario debe realizar antes de obtener el crédito, para aclarar esto veamos el siguiente esquema:

¹⁰⁰ kubo.financiero, Página de Fans de Facebook, [en línea], Dirección URL: <https://www.facebook.com/Kubofinanciero/posts/1043218712401339>, [Consulta: 20 de julio de 2016]



Fuente: Aportación del autor, basado en el trabajo realizado en la empresa.

El esquema anterior se explica de la siguiente manera:

En primer lugar, se realiza un esfuerzo de captación de *leads*¹⁰¹ a través de anuncios en redes sociales, comparadores de crédito, Google, recomendaciones, alianzas, etc. Para medir la efectividad de esto, usa como indicador la conversión del visitante a prospecto (para este paso, la conversión está marcada por el momento en el que el usuario deja sus datos de contacto en un formulario hospedado en una página web).

¹⁰¹ La palabra “lead” es un anglicismo que hace referencia a un individuo que haya demostrado interés en el producto ofrecido y del cual hayamos obtenido sus datos de contacto. Véase: Definición de Lead, *Marketing Directo*, 2016, [en línea], Dirección URL: <http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/lead-2>, [Consulta: 25 de julio de 2016]

Una vez que obtuvo sus datos, kubo.financiero procede al envío mensajes, a través de correo electrónico y *retargeting*¹⁰² en Facebook y Google Display, que tienen la finalidad de incentivar el siguiente paso del proceso. Después de dejar sus datos de contacto, el prospecto debe llenar un registro, posteriormente debe proporcionar algunos datos para realizar la consulta del historial crediticio del prospecto y así poder calificarlo según su perfil de riesgo.

Una vez que el prospecto es calificado, debe completar una solicitud y publicarla en la plataforma, para continuar con un proceso de evaluación y autorización del crédito. Durante este flujo del usuario, kubo.financiero, mide la conversión de cada paso, es decir, cuántos de los usuarios que completaron el paso previo continúan con el siguiente.

Para realizar una medición eficaz de este proceso, utiliza diferentes herramientas como Google Analytics (para medir las visitas que recibe a la página), Infusionsoft (una herramienta de automatización de correo electrónicos que proporciona los índices de apertura de correos y clics en los enlaces que llevan al usuario al siguiente paso) y Facebook para medir cuantos de los usuarios que vieron un mensaje de kubo.financiero en dicha red social, dieron clic en la misma para entrar a la página enlazada al anuncio y/o publicación.

- Paso 9. Presupuesto

Casi como cualquier empresa, esta *startup FinTech*, tiene costos de operación que incluye es su planeación de presupuesto anual. Así mismo, tiene destinada gran parte de su presupuesto hacia la difusión de sus

¹⁰² El *retargeting*, o *remarketing*, es una estrategia del *marketing* digital que, gracias a la utilización de métodos de identificación y seguimiento de los visitantes de una página web, permite dirigir los mensajes de comunicación específicamente a personas que hayan interactuado con una página web determinada. Véase: Javier Martínez, *¿Qué es el retargeting?, Remarketing es Retargeting*, 2014, [en línea], Dirección URL: <http://www.remarketingesretargeting.com/que-es-el-retargeting>, [Consulta: 21 de julio de 2016]

servicios, principalmente en medios digitales. Por ejemplo, tiene un gasto presupuestado para Facebook de alrededor de 30 mil pesos mensuales para promover sus servicios y el contenido referente a la educación financiera de los mexicanos.

- Paso 10. Plan de implementación

Respondiendo a las técnicas de operación de las *startups* donde se abandonan los planes rígidos que determinan la operación de los próximos 5 o 10 años de la empresa, kubo.financiero modifica sus planes constantemente para lograr sus objetivos y basa su estrategia en cuatro preceptos: en primer lugar, asegurar bajos costos de operación a través de su modelo de negocios, pasando el beneficio de este ahorro directamente a sus clientes e impulsando la disminución de las tasas de interés en el sector; en segundo lugar, el uso de la tecnología y la información disponible para entender las necesidades de los clientes y con esto diseñar sus productos financieros de manera que pueda realizar un impacto positivo en la sociedad, así como, mejorar constantemente la selección de sus clientes y reducir el riesgo de impago para los inversionistas; el tercer pilar es mantener un enfoque muy intenso sobre la educación financiera y operar dentro de un marco regulatorio transparente y digno de confianza; y por último, colaborar con socios estratégicos y para promover una ética bancaria que mejore las condiciones del sector¹⁰³.

3. Conseguir un impacto positivo en la sociedad.

En el capítulo anterior mencionamos que la finalidad del *marketing* social recae en lograr un impacto positivo en la sociedad, y aunque se menciona que éste es un terreno ambiguo, debido a la multiplicidad de perspectivas desde las que se

¹⁰³ Perfil de Vicente Fennoll, Ashoka México, [en línea], Dirección URL: <http://mexico.ashoka.org/fellow/vicente-fenoll>, [Consulta: 20 de julio de 2016]

puede abordar el análisis sobre la positividad de un cambio de conducta, nos limitaremos a hacer dos precisiones sobre los resultados de kubo.financiero para determinar su impacto en la sociedad.

Como primer indicador podemos mencionar que, según una campaña liberada por la empresa en marzo de 2016, el 90% de sus clientes está pagando, como mínimo, una tasa de interés 50% menor de la que pagaba con otras instituciones¹⁰⁴. El segundo indicador es la disminución de la tasa de interés, en un reporte promocionado por kubo.financiero donde realiza una comparación entre otras opciones de crédito como tarjetas de crédito, microfinancieras y casas de empeño, dicha empresa se posiciona por debajo de todas ellas al analizar el Costo Anual Total (CAT) de las diferentes opciones. Como mencionamos anteriormente, kubo.financiero provee tasas personalizadas de acuerdo al perfil de riesgo, para la comparación mencionada utiliza la tasa intermedia dentro de su rango de calificaciones, mismo que cuenta con un CAT del 39%¹⁰⁵.

4. Concentración en un público objetivo previamente segmentado.

Como mencionamos anteriormente, esta *startup FinTech*, pretende impactar a toda la población mexicana. Sin embargo, decidió iniciar focalizando sus esfuerzos en la población más vulnerable a los altos costos de las microfinancieras, misma que se encuentra en las periferias de la Ciudad de México y sobre la cual sigue realizando la mayor parte de sus esfuerzos.

3.2.1 La mezcla de *marketing* social de kubo.financiero

3.2.2.1 Producto

En el capítulo anterior determinamos que el producto del *marketing* social no es necesariamente un objeto tangible, sino que puede extenderse al campo de las

¹⁰⁴ kubo.financiero, Página de Fans de Facebook, [en línea], Dirección URL: <https://www.facebook.com/Kubofinanciero/posts/1043218712401339>, [Consulta: 20 de julio de 2016]

¹⁰⁵ s/a, *Tres Secretos para Conseguir un Préstamo a la Mitad de Costo*, kubo.financiero, 2015, [en línea], Dirección URL: http://cdn2.hubspot.net/hubfs/477732/3_Secretos_para_conseguir_un_prestamo_a_la_mitad_de_costo.pdf, [Consulta: 22 de julio de 2016]

ideas y los comportamientos por tener como finalidad incentivar un cambio de comportamiento. En el caso kubo.financiero encontramos la conformación de un producto que toca estas tres vertientes.

Sobre el terreno de las ideas, donde precisamos que se refería a las actitudes creencias y valores, encontramos que dicha *startup* busca incidir transformar las creencias que se tiene sobre los servicios financieros, mismas que implican la falta de confianza en los servicios digitales y la creencia de que solicitar un servicio de este tipo es un trámite largo y burocrático, buscando cambiar la actitud que se tiene hacia la adquisición de dichos productos. Aunque la pieza fundamental para conseguir su objetivo recae en un ejercicio de comunicación constante que realiza para informar a sus clientes en temas de educación financiera.

En términos de comportamiento, busca que su público transforme la manera en la que adquiere servicios financieros y mantenga esta conducta durante el periodo de tiempo que necesite adquirir estos servicios, promoviendo esto a través de la disminución de la tasa de interés en el los préstamos subsecuentes que el usuario adquiera con la empresa. Además, promueve, no sólo el cambio de comportamiento al consumir productos financieros, sino un cambio en la forma en la que el público objetivo utiliza sus recursos. Y, por último, cuenta con un producto tangible (el servicio de préstamos e inversiones) para facilitar la adopción del cambio de comportamiento, ofreciendo así, una opción diferente a las tradicionales para el consumo de servicios financieros.

3.2.2.2 Precio

Sobre el precio de su producto tangible, como mencionamos anteriormente, kubo.financiero ofrece tasas de interés personalizadas según el perfil de riesgo, esto genera gran versatilidad en el precio que los consumidores pagarán por acceder a su servicio. Dicha estrategia contempla los costos de operación de la empresa tanto como el beneficio que el cliente puede obtener en la disminución de su gasto en pago de préstamos. Las tasas que ofrece van del 17.9% al 52%

anual, otorgando las más bajas a los individuos que cuentan con un mejor historial crediticio. Logrando esto a través del uso de algoritmos diseñados específicamente para medir el riesgo de impago.

En cuanto a sus esfuerzos por mejorar la educación financiera de los mexicanos, la información que provee no tienen precio para los usuarios de la plataforma ni para el público en general. kubo.financiero ofrece información de manera gratuita sobre cómo mejorar el estado de las finanzas personales de casi cualquier sector de la población, con artículos e infografías dirigidas a una multiplicidad de perfiles, incluyendo desde padres de familia hasta microempresarios y jóvenes emprendedores. Aumentando así, el valor de su producto, al no solicitar nada a cambio de la información otorgada.

3.2.2.3 Plaza

Entendida como la metodología con la cual acerca el producto social llega al público objetivo, podemos observar dos piezas fundamentales para el establecimiento de la plaza del producto que ofrece kubo.financiero. En primer lugar encontramos una fuerza de venta que impulsa la adopción del producto tangible, ofreciendo el servicio de puerta en puerta, y que además difunde entre la población objetivo la existencia de las redes sociales y el blog de la empresa para promover la educación financiera de la misma.

Por otro lado, y quizá la pieza fundamental para la existencia de kubo.financiero, el producto se adquiere completamente en línea. Utilizando principalmente las redes sociales como canal para difundir su mensaje y promocionar el producto tangible que se ofrece para facilitar el cambio de comportamiento en cuanto a la adopción de nuevos patrones de comportamiento en el uso de los servicios financieros. Más adelante revisaremos con más detalle la utilización de los diferentes canales de comunicación que utiliza.

3.2.2.4 Promoción

En el apartado del capítulo anterior dedicado a esta pieza de la mezcla de *marketing* social determinamos que existen 6 funciones básicas de la promoción en dicha disciplina. A continuación veremos cómo es que kubo.financiero realiza cada una de ellas:

1. Dar a conocer

Esta *startup FinTech* se da a conocer a través de diferentes estrategias, principalmente digitales, que incluyen la difusión de su mensaje, y su marca, a través de redes sociales, de artículos alojados en los blogs de sus aliados y de su aparición en comparadores de crédito como El Mejor Trato o ComparaGuru. Aunque además ha utilizado constantemente su innovación en el mercado de los servicios financieros para introducirse en medios de gran alcance, a través de artículos y noticias. Entre los medios que constantemente hacen referencia a kubo.financiero podemos encontrar la revista Forbes, Soy Entrepreneur, El Financiero, El Universal y diversos programas de televisión donde han entrevistado a Vicente Fenoll, director y fundador de la empresa.

2. Informar

A través de la publicación de artículos e infografías publicadas en medios digitales, kubo.financiero ofrece información sobre el modelo de préstamos P2P y sus beneficios. Desafortunadamente, no cuenta con un sistema de medición sobre la penetración y retención de los mensajes que emite, se limita a medir su impacto a través de la cantidad de clientes nuevos que adquiere cada mes.

3. Recordar

Utilizando estrategias de *retargeting* kubo.financiero hace un esfuerzo por impactar con sus mensajes a un público que, por haber demostrado previamente el interés por el servicio al visitar la página o al haber

realizado algún otro tipo de interacción con la plataforma, es más susceptible a la adopción del producto ofrecido.

Una vez que, gracias a la difusión del producto en una etapa de posicionamiento de la empresa y de las ideas propicias para incentivar el cambio de comportamiento, la empresa cuenta con un proceso de adopción del producto que se divide en un embudo de venta de 6 pasos:

- **Registro en la plataforma.**
El usuario debe registrarse utilizando simplemente su nombre y correo electrónico.
- **Calificación del prospecto.**
Posteriormente debe contestar algunas preguntas que le permiten a kubo.financiero consultar el historial crediticio del usuario en Buró de Crédito y con esto otorgarle una calificación de riesgo.
- **Llenado de solicitud.**
Una vez que el usuario ha obtenido una calificación de riesgo, debe completar una solicitud donde cuenta su historia personal, las razones por las que necesita adquirir el préstamo y da cuenta de su capacidad financiera.
- **Carga de documentos en la plataforma.**
Posteriormente debe corroborar su capacidad financiera y la veracidad de sus datos personales, esto lo hace al subir directamente a la plataforma los documentos referentes a su estado financiero y documentos de acreditación de la identidad como su identificación oficial y comprobante de domicilio.
- **Autorización del crédito.**

Una vez que ha completado este paso, se procede con una entrevista telefónica para validar los datos y autorizar, o denegar, la solicitud.

- **Transferencia del dinero a su cuenta bancaria o entrega personal de cheque.**

Si la solicitud fue autorizada, se procede a la entrega del dinero a través de una transferencia interbancaria o de la entrega personal de un cheque que puede recoger directamente en las oficinas o que es llevado hasta su casa.

Para incentivar la adopción del producto, kubo.financiero realiza esfuerzos de recordación con un seguimiento por correo electrónico, *retargeting* con anuncios en Facebook, llamadas telefónicas y el uso de mensajes de texto enviados al celular del usuario.

4. Educar.

kubo.financiero no sólo educa a su público objetivo a través de la publicación constante de artículos sobre finanzas personales, sino que, sin importar si el préstamo del usuario es autorizado, una vez que ha obtenido el correo electrónico de una persona, realiza el envío constante de correos electrónicos con información sobre el manejo de las finanzas personales.

Además, combina el uso de material educativo con estrategias de captación de usuarios, aplicando técnicas de *Content Marketing*, donde se ofrece contenido de valor para el público objetivo a cambio de sus datos de contacto, para continuar con un trabajo educativo que acabe por persuadir y concientizar al usuario sobre los beneficios del cambio de conducta; siendo el correo electrónico el principal medio por el cual se realiza este esfuerzo.

5. Persuadir.

A través de los medios y técnicas ya mencionados, kubo.financiero, busca persuadir a su público con el uso de mensajes que incluyen argumentos enfocados a crear confianza sobre el espectador, así como la difusión de comparaciones del servicio que ofrece con el que ofrecen otras instituciones. Debido a su alto nivel de competencia en términos de precio, la persuasión sobre el público objetivo recae principalmente en resaltar la disminución en tasa de interés que el usuario puede obtener si opta por adquirir el servicio de kubo.financiero. Además de promover una mejor administración del dinero con la información gratuita que ofrece.

6. Concientizar.

Íntimamente relacionado con los esfuerzos educativos que realiza, kubo.financiero busca generar conciencia en su público sobre los altos costos que pueden derivar de no tener una buena educación financiera, y con ella la buena administración de los recursos, así como de concientizar sobre las altas tasas que el usuario podría estar pagando en otra institución por los modelos de riegos que estas utilizan.

3.3 La comunicación de kubo.financiero

En el desglose sobre el papel de la promoción en el *marketing* social podemos encontrar que la comunicación es la pieza fundamental para la realización de ésta, sobre este tema mencionamos en el capítulo anterior algunos lineamientos propuestos para desarrollar la comunicación dentro de un programa de *marketing* social. Recordemos lo que Daniel Mendive recomienda tomar en cuenta y revisemos cómo es que kubo.financiero trabaja cada uno de ellos¹⁰⁶:

Determinar los objetivos para cada componente de la comunicación del *marketing*.

¹⁰⁶ Daniel Mendive, *Marketing social: Manual práctico*, Buenos Aires, De Los Cuatro Vientos, 2008, p. 156

En el apartado anterior podemos observar que kubo.financiero tiene claramente planteado un objetivo para cada etapa donde es necesaria la comunicación con el público objetivo. Comienza con una estrategia de difusión del mensaje en el público objetivo, para posteriormente enviar mensajes especializados según el momento de adopción del producto, principalmente a través del uso de *retargeting* y envíos de correos electrónicos.

Desarrollar los mensajes de comunicación.

El desarrollo de sus mensajes va de acuerdo la etapa en la que el usuario se encuentre, comenzando con la difusión de la marca y de la educación financiera que otorga gratuitamente, seguido de mensajes especializados para incentivar al cliente a dar el siguiente paso hacia la adopción del producto. Como mencionamos en el apartado del capítulo anterior dedicado a esto, se deben ofrecer claras recompensas a través de la comunicación para impulsar al usuario a dar el siguiente paso. Para ejemplificar esto, podemos mencionar el mensaje emitido justo antes del paso donde se califica el riesgo del prospecto, donde ofrece una pre-aprobación rápida de su préstamos (en 5 minutos) en mensajes desplegados sobre la plataforma y con la recordación permanente de esto a través de correos electrónicos si el prospecto no ha completado el paso. Ofrecer velocidad es un claro reductor de la fricción que puede provocar el llenado de un formulario en línea y la oferta de obtener una pre-aprobación provee un beneficio inmediato para el usuario.

Seleccionar los canales de comunicación.

Como podemos observar, kubo.financiero, utiliza diferentes canales de comunicación para darse a conocer, informar, recordar, educar, persuadir y concientizar a su público objetivo sobre el producto que ofrece. Aunque la mayor parte de los canales de comunicación que utiliza son digitales, no deja de lado la importancia que los medios de comunicación masiva tradicionales tienen, por lo que también hace uso de ellos cuando es necesario. En el apartado se desglosa,

según la categorización propuesta en el capítulo anterior, cuáles son los canales que utiliza y cómo es que lo hace.

Desarrollar diferentes comunicaciones para diferentes sectores de la sociedad.

Al revisar las redes sociales de la empresa, así como su blog y página web, podemos observar que kubo.financiero busca impactar con su modelo a diferentes sectores de la población. En su blog y redes sociales encontramos que publica contenido para una gran diversidad de perfiles, incluyendo entre estos a jóvenes estudiantes, trabajadores, emprendedores, amas de casa, etc.; directamente en su sitio web, encontramos que, aunque el producto es el mismo (incluso desde un punto de vista regulatorio), tiene una división dentro de la categoría de préstamos, donde ofrece mensajes diferenciados según el destino de crédito (para negocio, consolidación de deudas, vivienda, educación, etc.), con la finalidad de atraer diferentes perfiles hacia su producto.

Realizar pruebas del mensaje, para saber si fue bien recibido y entendido.

Basándose en las tasas de conversión de cada paso, kubo.financiero, prueba constantemente sus mensajes, probando diferentes tonos, ofertas, imágenes, colores, y casi cualquier cosa que puedan medir si es cambiada. Para esto utiliza diferentes herramientas digitales para conseguir realizar pruebas rápidas y encontrar el mensaje que mayor tasa de conversión tenga. De la misma manera, realiza pruebas sobre sus anuncios en redes sociales, tomando en cuenta la cantidad de clics que estos reciben y comparándolos con una metodología rigurosa con la que prueba una variable a la vez para obtener resultados fiables.

Integrar todos los elementos de comunicación.

kubo.financiero realiza un esfuerzo constante por comunicar su mensaje de manera clara en cada etapa en la que tiene contacto con sus usuarios. Para esto integra todos los elementos de comunicación a su alcance, como la publicidad, la

atención personal, la promoción y las relaciones públicas; el desarrollo y las estrategias que utiliza ya han sido mencionadas a lo largo de este capítulo.

Integrar la comunicación a la mezcla del programa de *marketing* social.

Como se puede observar en el apartado dedicado a la mezcla de *marketing* social de kubo.financiero, debido a la conformación de su producto, la comunicación es una pieza fundamental para su éxito. Desde el trabajo que realiza para impulsar la educación financiera de los usuarios, hasta el esfuerzo por transparentar sus operaciones, kubo.financiero, busca adquirir la credibilidad necesaria para sus usuarios a través de grandes esfuerzos de comunicación cada parte de su proceso. Para Vicente es fundamental estar en contacto con sus clientes y tener un proceso de retroalimentación constante que le permita diseñar nuevas y mejores soluciones para ellos.

Evaluar los resultados de la comunicación.

Retomando lo ya expresado sobre su plan de evaluación, podemos dejar en claro que kubo.financiero mide cada parte de la comunicación con el cliente a través de las tasas de conversión de cada uno de los pasos que los usuarios deben realizar para adquirir el producto tangible que ofrece. Quedando como tarea pendiente la medición sobre la comunicación referente a la educación financiera.

3.3.1 Canales y tipos de comunicación

En el capítulo anterior aclaramos que existen tres tipos de comunicación: masiva, selectiva y personal, dentro de cada uno de ellos podemos encontrar diferentes canales para llevar a cabo la comunicación del programa de *marketing* social. kubo.financiero utiliza estos tres tipos de comunicación para cumplir con su objetivo. A continuación se especifica qué canales de comunicación utiliza en cada uno de ellos.

Comunicación Masiva:

- Periódicos y sitios web de noticias
Al ser la plataforma líder de préstamos P2P en México, kubo.financiero, recibe constantemente menciones en medios noticiosos impresos y en línea. Incluso podemos encontrar notas dedicadas exclusivamente a su trabajo.
- Televisión
El modelo de trabajo de kubo.financiero es disruptivo e innovador por lo que ha sido mencionado en diferentes programas de televisión que hablan sobre tecnología y negocios. Además, Vicente Fenoll, realiza un esfuerzo constante por aparecer en medios masivos, sobre todo a través de entrevistas donde pueda hablar sobre kubo.financiero.
- Radio
Vicente también ha sido entrevistado en programas de radio donde no sólo habla del modelo kubo.financiero, sino que aprovecha la oportunidad para hablar sobre temas referentes a la regulación de la industria financiera.

Comunicación Selectiva:

- Anuncios en redes sociales
Principalmente en Facebook, aunque ocasionalmente ha utilizado Twitter y LinkedIn, kubo.financiero paga por anunciarse en redes sociales, buscando captar nuevos *leads* y promoviendo su contenido sobre educación financiera.
- Comparadores de crédito
Uno de los grandes generadores de *leads* para kubo.financiero son los comparadores de crédito, donde constantemente prueba mensajes diferentes para captar la atención de los visitantes de este tipo de sitios. Al contar con un modelo que le permite ofrecer tasas bajas frente a la

competencia, kubo.fianciero, generalmente aparece en los primeros lugares de la mayor parte de los comparadores de crédito con los que trabaja.

- Correo electrónico

kubo.financiero aprovecha la capacidad que tiene para generar *leads* a través de su página web (alrededor del 25% de los visitantes deja su correo electrónico) y envía información educativa a través de este medio. También aprovecha este medio para enviar mensajes de seguimiento hacia sus prospectos calificados para finalicen con el proceso de solicitud y puedan recibir el préstamo que kubo.financiero les ofrece. Además, da seguimiento por este medio a todos los adoptantes del producto para continuar promoviendo una mejor educación financiera.

- Sitios web

A través de Google Display (herramienta de Google que permite colocar anuncios en diferentes páginas web), kubo.financiero, coloca sus mensajes en sitios relacionados con la industria financiera para dar a conocer su servicio e invitar al público a conocer su página web.

Comunicación Personal:

- Atención telefónica

Una gran herramienta de seguimiento con la que cuenta la empresa es un equipo dedicado a dar soporte telefónico para apoyar a los solicitantes con el llenado de datos que deben realizar dentro de la plataforma. Además, su equipo está preparado para dar recomendaciones sobre educación financiera a los solicitantes que sean rechazados por el modelo de riesgo.

- Chat Facebook

Utiliza este medio para resolver dudas y dar seguimiento a los usuarios que así lo requieran, proveyendo respuesta inmediata a las necesidades que éstos tengan.

- Chat en la plataforma
De la misma manera que en el chat de Facebook, kubo.financiero, a través de una ventana de atención disponible en todas las secciones de su página web, atiende de manera inmediata las dudas que cualquier usuario de la plataforma pueda tener, sin importar el paso en el que se encuentra.
- SMS
Los mensajes de texto enviados directamente al teléfono celular de los usuarios, son utilizados para incentivar el avance de los usuarios dentro del embudo de venta, además de realizar seguimiento de sus acreditados con mensajes para recordarles la fecha de pago de su préstamo, previendo así la falta de pago y, con esto, el daño al historial creditico de sus usuarios.

3.3.2 Diseño del mensaje y comunicación creativa en kubo.financiero

Aunque la finalidad de este trabajo no es realizar un análisis sobre el diseño de los mensajes que kubo.financiero emite, se decidió retomar las recomendaciones que Nancy R. Lee y Philip Kotler nos proporcionan, mismas que fueron expresadas en el capítulo anterior, para aportar más herramientas que nos permitan determinar cuál ha sido el uso que le ha dado a la comunicación y el *marketing* social, siendo los mensajes una pieza fundamental para estas disciplinas.

A continuación se presentarán los 9 consejos que ambos autores nos proporcionan en *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*, y algunos

ejemplos sobre los mensajes que kubo.financiero ha emitido para determinar si dicha *startup* cumple con ellos:

1. Ser simple y claro



Fuente: kubo.financiero, Página de Fans en Facebook, infografía publicada el 11 de agosto de 2015, [en línea], Dirección URL: <https://www.facebook.com/Kubofinanciero>, [Consulta: 23 de julio de 2016]

En la imagen anterior podemos observar una infografía publicada en la página de Facebook perteneciente a kubo.financiero, donde ofrece consejos sobre administración del dinero para jóvenes. El uso de una infografía para difundir este tipo de contenido hace que el mensaje sea claro para el usuario, ofreciendo consejos simples y asequibles para el público. Entonces, podemos decir que cumple con el consejo dado por Lee y Kotler sobre la simplicidad y la claridad en la construcción de los mensajes.

2. Enfocarse en los beneficios de la audiencia



The image shows a Facebook advertisement for kubo.financiero. At the top left is the kubo logo and the text 'kubo.financiero' with 'Publicidad' below it. The main headline reads '90% de nuestros clientes ahora pagan LA MITAD de los intereses que pagaban antes.' Below this is a large graphic featuring a grid of diverse people's faces. In the center of the grid, it says '90%' in large bold letters, followed by 'de nuestros clientes ahora pagan la mitad de intereses'. A small kubo logo is in the bottom right corner of the grid. Below the graphic, the text says 'Préstamos por internet. Tasa desde 17.9%....' and 'www.kubofinanciero.com'. A button labeled 'Más información' is to the right. At the bottom are the interaction buttons: 'Me gusta', 'Comentar', and 'Compartir'.

Fuente: kubo.financiero, campaña publicitaria liberada en abril de 2016, [en línea], Dirección URL: <https://www.facebook.com/Kubofinanciero/posts/1066515950071615>, [Consulta: 23 de julio de 2016]

Anteriormente dijimos que uno de los grandes indicadores sobre el impacto social que tiene kubo.financiero es el ahorro generado en términos de intereses pagados por un préstamo. Por lo anterior, en abril de 2016 liberó una campaña que resaltaba este beneficio que obtienen los usuarios de sus servicios, donde expresa claramente que el 90% de sus clientes tuvo un ahorro de al menos el 50% en intereses pagados, comparado con lo que solían pagar en otra institución.

3. Si se usa el miedo, seguirlo de soluciones usando fuentes con credibilidad

kubo.financiero 2 de diciembre de 2015 23:08
Para: Theo Roig Entrada - Theo Hotmail
Responder a: informes@kubofinanciero.com
Tú pagas los platos rotos

Las instituciones de crédito les prestan a muchas personas...

... pero muchas de estas instituciones no cuidan muy bien a quien le prestan.

Según un estudio de FINCA, el índice de morosidad entre las microfinancieras se ubica en el 48.5%.

¡¡48.5%!!! Es altísimo.

Estas instituciones no quieren perder, así que, ¿cómo lo resuelven?

Ellos saben que algunos clientes no van a pagarles los créditos, ASÍ QUE A LOS BUENOS PAGADORES LES COBRAN ESA PÉRDIDA.

En otras palabras, pagan justos por pecadores.

Te están cobrando un sobre-precio para compensar las ineficiencias de colocar malos préstamos.

TU VAS A PAGAR LOS PLATOS ROTOS.

kubo.financiero es diferente...

Nosotros trabajamos sólo con clientes que tienen un historial de crédito limpio.

Sólo buenos pagadores.

Esto te beneficia porque tú no tendrás que pagar los platos rotos de otros y podrás conseguir dinero a una tasa que no cualquiera te ofrece.

Hasta pronto

Vicente Fenoll
Director Kubo.financiero

Fuente: kubo.financiero, "Tú pagas los platos rotos (versión para imprimir), [en línea], 2 de diciembre de 2015, Dirección URL: informes@kubofinanciero.com, [Consulta: 23 de julio de 2016], archivo del mensaie: theo.roig@hotmail.com

Como parte de su estrategia de educación, expresamos con anterioridad que utiliza correos electrónicos para entregar sus mensajes. Dentro de estos podemos encontrar el ejemplo anterior, que lleva como asunto del correo “Tú pagas los platos rotos”, provocando una sensación de incertidumbre sobre dicha referencia, buscando provocar miedo entre los usuarios al hacerlos reflexionar sobre los costos excesivos de solicitar un préstamo en otras instituciones.

En el cuerpo del correo podemos observar que para validar esto utiliza una fuente fiable de información (FINCA), para apoyar dicho mensaje y persuadir al usuario de cambiar de proveedor de servicios financieros.

4. Probar mensajes intensos, personales y concretos

La imagen muestra una infografía titulada "CÓMO PERDER TU DINERO EN 8 PASOS" y una captura de pantalla de una publicación en Facebook de la página "kubo.financiero".

Infografía: CÓMO PERDER TU DINERO EN 8 PASOS

- Lleva un estilo de vida que no puedas sostener:** Vive una vida de lujos y excesos.
- Grita al mundo que tienes dinero:** Incluyendo aquellas que quieren sacar ventaja de ti.
- Rechaza la educación financiera:** Administra tu dinero como dice tu intuición.
- Arriégate sin pensarlo:** ¿Seguridad financiera? Bah, eso es para mediocres.
- Gasta todos tus ingresos:** Adquiere todo lo que siempre has soñado. Ya habrá tiempo para ahorrar.
- Ahorra en un contador:** Puedes hacerlo tú solo y evitar ese gasto.
- Endéudate:** ¡Compra cosas a crédito!
- Haz inversiones poco inteligentes:** Invierte en ropa, licores, o películas.

Logos: SoyEntrepreneur.com, kubo

Publicación de Facebook:

- Usuario: kubo.financiero
- Fecha: 16 de octubre de 2015
- Texto: Mejor ahorra en kubo.financiero <http://bit.ly/1LbjkBX> #EducaciónFinanciera
- Interacciones: 61 Me gusta, 30 veces compartido
- Grupos sugeridos: ZUMPANGO ATEO (244 miembros)

Fuente: kubo.financiero, infografía publicada en octubre de 2015, [en línea], Dirección URL: <https://www.facebook.com/Kubofinanciero>, [Consulta: 23 de julio de 2016]

Utilizando, de nueva cuenta, el formato de las infografías, kubo.financiero lanzó un mensaje en octubre de 2015 a través de su página de Facebook. En dicha

infografía presenta un mensaje intenso que concientiza al usuario sobre las prácticas que pueden estar provocando la pérdida de su dinero, ejemplificadas en 8 situaciones concretas expresadas en la publicación.

5. Hacer el mensaje fácil de recordar



The image shows a Facebook post from the page 'kubo.financiero'. The post text reads: 'Solicita hasta 50 mil pesos por internet. Con tasas desde el 17.9% anual.' Below this is a large image of a man in a dark jacket and striped scarf, pointing towards the camera while holding a small green square with a white percentage sign. The text 'NO CUALQUIERA TE OFRECE ESTA TASA.' is overlaid on the image, with 'ESTA TASA.' in green. Below the image, it says '100% en línea' and 'Respuesta en 48 hrs'. The post title is 'Préstamos por internet' and the description says 'Regístrate y solicita un préstamo de hasta 50 mil pesos con respuesta en menos de 48 horas.' There is a 'Registrarte' button and the website 'KUBOFINANCIERO.COM'. At the bottom, it shows '230 reacciones', '27 comentarios', and '24 veces compartido', along with 'Me gusta', 'Comentar', and 'Compartir' options.

Fuente: kubo.financiero, campaña publicitaria liberada en febrero de 2016, [en línea], Dirección URL: <https://www.facebook.com/Kubofinanciero/posts/1086292621427281>, [Consulta: 23 de julio de 2016]

Utilizando una figura retórica al hacer una analogía con una taza pequeña que hace referencia a las tasas de interés de kubo.financiero, la empresa busca facilitar la recordación del mensaje sobre la oferta referente a los bajos costos de

interés que provee. Apoyándose en un slogan que aclara la imagen: “No cualquiera te ofrece esta tasa”.

6. Probar cosas divertidas



Fuente: kubo.financiero, imagen publicada en febrero de 2015, [en línea], Dirección URL: <https://www.facebook.com/Kubofinanciero>, [Consulta: 23 de julio de 2016]

Utilizando el formato de tira cómica, kubo.financiero, pretende generar conciencia sobre la mala administración de la finanzas en el hogar. Resaltando prácticas comunes de la sociedad mexicana y haciéndolas ver como un problema a resolver, presentándolas dentro de una situación cómica pero real para lograr una mayor penetración del mensaje.

7. Prueba una “gran idea”



The image shows a Facebook post from the page 'kubo.financiero'. The post text reads: 'Por qué algunas personas SIEMPRE pagan poco en sus créditos... y cómo le hacen.' Below the text is a graphic with the title 'Los 3 Errores Más Costosos al Pedir tu Préstamo'. The graphic features two cartoon characters: one on the left looking frustrated with his hands raised, and one on the right holding a red credit card. Below the graphic, the text says 'Reporte Especial... Cómo Obtener un Crédito a Mitad de Precio' and includes a 'Descargar' button. At the bottom of the post, it shows '13 Me gusta', '1 comentario', and '1 vez compartido', along with icons for 'Me gusta', 'Comentar', and 'Compartir'.

Fuente: kubo.financiero, campaña publicitaria liberada en julio de 2015, [en línea], Dirección URL: <https://www.facebook.com/Kubofinanciero/posts/919985184724693>, [Consulta: 23 de julio de 2016]

En un esfuerzo por adquirir más *leads* a través de su página de Facebook, kubo.financiero, decidió apostar por el contenido descargable, una práctica recientemente popularizada en redes sociales. La apuesta era que esto le permitiría abaratar el costo de obtención de *leads* y conseguir una mayor penetración de la marca a través de la oferta de contenido valioso para el usuario. Con esta campaña logro disminuir su costo de adquisición de *leads* casi un 60%.

8. Usa preguntas en vez de críticas

kubo.financiero
Publicidad ·

90% de nuestros clientes ahora pagan LA MITAD de los intereses que pagaban antes.

¿Quién más quiere **PAGAR MENOS** en su siguiente préstamo?

Préstamos por internet.
Tasa desde 17.9%....
www.kubofinanciero.com

Más información

5 1 comentario

Me gusta | Comentar | Compartir

Fuente: kubo.financiero, campaña publicitaria liberada en abril de 2016, [en línea], Dirección URL: <https://www.facebook.com/Kubofinanciero/posts/1075050212551522>, [Consulta: 23 de julio de 2016]

Haciendo pruebas de diferenciación del mensaje, en la misma campaña mencionada con anterioridad, donde expresa que el 90% de sus clientes ahora paga la mitad de intereses, encontramos un mensaje que, en lugar de hacer una crítica sobre los altos costos de las otras opciones de crédito, plantea la pregunta: “¿Quién más quiere pagar menos en su siguiente préstamo?”, buscando atraer

con ella a usuarios que ya hayan notado los altos costos de un préstamo en otras instituciones para posicionar la solución que kubo.financiero ofrece.

9. Haz más visibles las normas sociales

LOS 7 PRETEXTOS MÁS COMUNES para no ahorrar

- EL PRÓXIMO MES EMPIEZO**
Sólo te engañas a ti mismo. Empieza el hábito hoy mismo, junta las monedas que le sobran al final del día en un botecito.
- NO ME SOBRA DINERO PARA AHORRAR**
Seamos realistas, vives igual con 100 pesos que con 90. Si de verdad quieres ahorrar, inicia quitándole el 10% a tu sueldo a penas lo recibas.
- ME GUSTA DISFRUTAR DEL PRESENTE**
Disfruta los placeres de la vida, pero toma en cuenta que siempre hay imprevistos. Por tu tranquilidad, más vale que tengas un ahorrito para emergencias.
- TENGO MUCHAS DEUDAS**
Los malos hábitos financieros son los que causan las deudas. Así que, mejor inicia un plan de pagos para liquidarlas, al terminar puedes destinar ese dinero a tu ahorro.
- NO TE PUEDES LLEVAR DINERO A LA TUMBA**
La esperanza de vida es cada vez más larga, así que seguramente tienes muchos proyectos por delante. Además, no necesitas gastar todo tu dinero para pasarla bien, evita futuros lamentos y empieza a ahorrar.
- ME LO MEREZCO**
A todos nos gusta disfrutar el fruto de nuestro trabajo, pero qué tal que pierdes la chamba. Date todos los gustos que quieras, pero guarda un poco para el futuro.
- AHORRAR ES PARA LOS CODOS**
Mucha gente asocia buenos hábitos financieros con la tacañería, pero son cosas muy diferentes. El tacaño sólo quiere acumular dinero, pero hacer un presupuesto y respetarlo no te hace codo, te hace inteligente.

kubo.financiero

Te gusta esta página · 8 de febrero de 2015 ·

No pongas más pretextos, súmate a la comunidad kubo.financiero <http://goo.gl/foI6AC>

Me gusta Comentar Compartir

Tú y 69 personas más Comentarios destacados

51 veces compartido 1 comentario

Vicki Guillen Garcia De que se trata Me gusta Responder · 8 de febrero de 2015 a las 22:50

Grupos sugeridos

Pole Dance & Fitness CDMX. 591 miembros Unirte

Fuente: kubo.financiero, infografía publicada en febrero de 2015, [en línea], Dirección URL: <https://www.facebook.com/Kubofinanciero>, [Consulta: 23 de julio de 2016]

Buscando generar un cambio de actitud frente a la forma en que los mexicanos justifican la falta de un hábito benéfico para las finanzas personales: el ahorro, presenta una infografía que resalta “los 7 pretextos más comunes para no ahorrar”, con lo que busca resaltar las normas sociales que resultan perjudiciales para las finanzas personales de los mexicanos, y con esto, generar conciencia sobre la necesidad de ahorrar para mejorar el estado de las mismas.

3.3.3 Tipo de lenguaje

En el capítulo anterior definimos que según el tipo de lenguaje utilizado, podemos esperar respuestas diferentes por parte de los usuarios. Sobre esto, revisamos algunas prácticas recomendadas, mismas que podemos encontrar en el caso kubo.financiero. La primer práctica que podemos ver claramente expresada en la comunicación de dicha *startup*, es la personalización de los mensajes, en la medida de lo posible, kubo.financiero le habla de “tú” a sus usuarios y realiza un constante uso de verbos en imperativo para dirigir a los usuarios hacia la siguiente acción que deben realizar para adoptar el producto.

Además, busca siempre dar una sensación de inmediatez al usar la mayor parte de sus oraciones en tiempo presente. Estructura sus mensajes de manera positiva para resaltar los beneficios que la audiencia puede obtener al cambiar su forma de consumir productos financieros y realiza preguntas simples a las que el usuario puede contestar fácilmente que sí. Como ejemplo de esto, encontramos que en su plataforma hay avisos como el que se observa en la siguiente imagen:



Fuente: sitio web de kubo.financiero, pantalla de inicio de registro, [en línea], Dirección URL: <https://www.kubofinanciero.com/Kubo/Portal/acreditado/preregistro/comenzar-registro.xhtml>, [Consulta: 23 de julio de 2016]

Observemos que en la parte superior presenta un texto que plantea lo siguiente, “¿Buscas un préstamo rápido y barato con tasa personalizada?”, siendo esta una pregunta simple a la que la mayor parte de los usuarios contestaran que sí de manera instintiva, propiciando una mayor adopción del mensaje. Debajo de dicha pregunta, presenta un texto en tiempo presente con dos verbos en imperativo, “Regístrate” y “obtén”, incitando al usuario a dar el siguiente paso y ofreciendo algo a cambio de hacerlo.

Por último, retomando las infografías presentadas con anterioridad, podemos decir que kubo.financiero cumple con la recomendación de generar textos explicativos que sea asequibles para la mayor parte del público, dejando de lado el uso de tecnicismos y facilitando la lectura a través del uso de textos cortos y concretos. Con estas formas de lenguaje kubo.financiero pretende impactar a la mayor parte de la población y cumplir con su objetivo de transformar las conductas financieras de los mexicanos.

Conclusiones

Como resultado principal de este trabajo de investigación, se logró definir que kubo.financiero, en efecto, utiliza el *marketing* social como parte de sus operaciones, disciplina que no sólo ha utilizado para inducir cambios de comportamiento, en términos de consumo de servicios financieros y de hábitos relacionados a las finanzas personales, sino que ha sido parte fundamental de su desarrollo y posicionamiento como empresa líder del sector mencionado.

Gracias al desarrollo histórico sobre la aparición y crecimiento de las *startups*, así como, el de la aparición del fenómeno *FinTech* en la industria de los servicios financieros, se establecieron las bases para el entendimiento del contexto global sobre los modelos empresariales mencionados. Con lo anterior, logramos ubicar a kubo.financiero como una empresa perteneciente a dicho modelo de trabajo y a esta nueva vertiente de los servicios financieros.

El *marketing* social ha permitido que kubo.financiero realice una aportación al desarrollo económico de su público objetivo. Esto lo logra a través del abaratamiento de las tasas de interés, proveyéndolo de un servicio digital que le ha permitido disminuir sus costos de operación y traducir este ahorro en un mejor servicio para sus clientes, con mejores rendimientos que los usuales para sus inversionistas y tasas de interés más bajas para los acreditados.

Su operación como una *startup*, aunado al objetivo social que se planteó, le ha permitido tener un rápido crecimiento y contar con el apoyo de grandes organizaciones dedicadas al emprendimiento social y al emprendimiento de alto impacto, como Ashoka y Endeavor. Con el apoyo obtenido por dichas organizaciones, kubo.financiero, ha logrado desarrollar un modelo de negocio sustentable y con un fuerte impacto en la sociedad mexicana, consiguiendo que el 90% de sus clientes pague 50% menos intereses de lo que venía pagando en otras instituciones.

La pertenencia al sector *FinTech*, una rama de los servicios financieros que, como revisamos en el primer capítulo, es resultado de una necesidad de diversificación del mercado de los servicios financieros, provocada por el impacto negativo en la economía global de la crisis de 2008; le ha dado a dicha empresa la oportunidad de transformar la forma en la que estos servicios son percibidos y consumidos en un país en vías de desarrollo como lo es México.

Dicha aportación fue impulsada a través de la utilización del *marketing* social dentro de su operación como *startup FinTech*, esto se comprobó gracias a la conformación del marco teórico que se presentó en el segundo capítulo de este trabajo, donde revisamos las estrategias que utiliza dicha disciplina, así como, la integración de la comunicación dentro del proceso de planeación e implementación de un programa de *marketing* social. Se observó que el principal enfoque de kubo.financiero es impulsar un cambio de comportamiento, relacionado al consumo de servicios financieros y de hábitos referentes a las finanzas personales, trabajo que entra claramente dentro de la definición proporcionada sobre la finalidad que tiene la implementación de un programa de *marketing* social.

En el análisis presentado en el tercer capítulo, determinamos que kubo.financiero desarrolla las estrategias de *marketing* social que se describieron con anterioridad. A través de su comunicación, no sólo impulsa el consumo de su producto, sino que también difunde contenido gratuito enfocado a impulsar la mejora de las finanzas personales de su público objetivo. La empresa, a través de su producto y comunicación, persuade a sus usuarios hacia un cambio de comportamiento benéfico para ellos, informando, concientizando y educando a su audiencia sobre la importancia que tienen los hábitos financieros y la forma en que los servicios financiero son consumidos; cumpliendo con las finalidades planteadas para un programa de *marketing* social.

Es importante resaltar que existen diferentes empresas en el mundo dedicadas al mismo sector que *kubo.financiero* y que, como se puede observar en los ejemplos presentados en este trabajo, éstas también recurren a la utilización del *marketing* social al plantear como su principal objetivo la transformación de los comportamientos pertenecientes al consumo de productos financieros. La implementación de tecnología avanzada, en cuanto a procesamiento de la información para realizar modelos de riesgo automatizados más efectivos y personalizados, así como, el uso de medios digitales como una forma de extender la accesibilidad a estos servicios y el abaratamiento de los costos de operación gracias a un modelo de trabajo que requiere de cada vez menos recursos humanos, ha facilitado que estas empresas disminuyan el costo final de sus productos, ofreciendo mayor valor para su público objetivo; permitiéndoles así, montarse sobre un discurso social de inclusión hacia los servicios financieros y de aportación al desarrollo económico de los individuos a través del impulso de la educación financiera y de promover un mejor aprovechamiento de los recursos gracias a la disminución de las tasas de interés.

Tomando en cuenta que estos modelos de comunicación, negocios y *marketing* dentro del sector especificado, surgen a partir de la crisis financiera global de 2008, que trajo consigo una crisis de credibilidad sobre los servicios financieros tradicionales, aunado a la creciente necesidad de acceso a créditos, derivada de la pérdida de empleos, pudimos observar que la comunicación ha jugado un papel fundamental en el desarrollo de la industria *FinTech*. Aprovechando dicha crisis de credibilidad sobre los bancos y la evidente necesidad de transformar los servicios financieros, un gran número de *startups* se dieron a la tarea de implementar los avances tecnológicos, logrados en años anteriores, en el sector financiero; apoyándose en la creciente adopción de los medios digitales en la cotidianidad de los individuos alrededor del mundo, dichas *startups* crearon un discurso guiado por los ideales sociales de desarrollo económico para posicionarse como empresas dedicadas a realizar un impacto positivo en la

sociedad, con lo que consiguieron marcar una fuerte diferenciación sobre sus competidores pertenecientes a los servicios financieros tradicionales.

La comunicación dentro de este sector no sólo ha sido utilizada con fines publicitarios, en la forma tradicional de difusión de sus servicios, sino que, adoptando las prácticas de las grandes empresas dedicadas al comercio electrónico, se enfocaron a crear una fuerte percepción de credibilidad sobre estos nuevos servicios. Dicho fenómeno se ve auxiliado por la implementación de estrategias de atención al cliente enfocadas a resolver sus necesidades con mayor velocidad y a mantener comunicación constante con sus usuarios a través de la inmediatez en la comunicación que es permitida gracias a la utilización de medios digitales. Cabe resaltar que dentro de las limitaciones de este trabajo no estaba planteado profundizar en este tema, ya que requería una mayor extensión para entender cabalmente su desarrollo, sin embargo, podemos ver atisbos de esta premisa en las cifras sobre la confianza en los bancos comparada con la existente hacia las empresas digitales, presentadas en el primer capítulo, donde podemos observar que, según cifras de 2015, la confianza en Bank of America es del 36%, mientras que la confianza en PayPal y Amazon es de 73% y 71% respectivamente. Situación que da muestra de la transformación cultural de los últimos años sobre la adopción de servicios a través de internet, misma que ha sido aprovechada para el posicionamiento y desarrollo de la industria *FinTech* en el mundo.

Tomando como referencia el caso mexicano analizado en esta investigación, podemos resaltar que dentro del trabajo de kubo.financiero se encontraron prácticas de comunicación personal inmediata a través de la utilización de sus redes sociales y de su plataforma en sí, además del diseño de estrategias de seguimiento a través de los canales de comunicación selectiva descritos en el segundo capítulo, donde se puede observar claramente la intención que la empresa tiene en mantener comunicación constante con sus usuarios para

impulsar la credibilidad de su propuesta y para persuadirlos hacia la adopción final del producto.

Sobre la utilización del *marketing* social, podemos afirmar que kubo.financiero ha logrado impactar positivamente la disponibilidad y utilización de los recursos de los mexicanos a través del abaratamiento de las tasas de interés, logrando la adopción de un cambio de comportamiento en términos de las formas de consumo relacionadas a los servicios financieros. Esta labor ha sido fuertemente impulsada por la implementación de la tecnología en su modelo, misma que le ha permitido desarrollar estrategias de comunicación inmediata con sus usuarios, reforzadas por una gran capacidad de medición de resultados en términos de respuesta a sus mensajes. Sin embargo, para su línea dedicada a la educación financiera (siendo esta la principal razón por la cuál ha sido reconocida como una empresa de impacto social) aún no cuenta con indicadores claros, ni instrumentos de medición, sobre su penetración, quedando como tarea pendiente para determinar el impacto de su comunicación en términos de transformación de hábitos financieros, el desarrollo de estrategias de medición sobre este tema.

Si la finalidad del *marketing* social es transformar comportamientos en beneficio de la sociedad, y encontrándonos dentro de un contexto global en el que la adopción de servicios digitales es cada vez mayor, sería relevante incluir dentro de su labor un mayor aprovechamiento de la medición en tiempo real que permite el uso de medios digitales, para impulsar así cambios de comportamiento en beneficio de la sociedad. Para esto debiéramos apostar por el desarrollo de un trabajo interdisciplinario, como podría ser la aplicación de disciplinas como la Economía Conductual (mayormente conocida por su nombre en inglés como *Behavioral Economics*), que permita relacionar la medición inmediata sobre las respuestas conductuales obtenidas de los mensajes emitidos por un programa de *marketing* social con un entendimiento amplio sobre la toma de decisiones, y con esto de los comportamientos, de los individuos. Logrando así, quizás, una mejor aplicación del *marketing* social que permita impactar de mejor manera en la

sociedad a través del cambio de comportamientos, utilizando los medios digitales como su principal herramienta.

El trabajo de kubo.financiero demuestra que la medición inmediata de la comunicación permitida por la utilización de medios digitales, entendida como las respuestas conductuales que una persona puede tener derivada de la emisión de un mensaje, es una gran herramienta para mejorar la toma de decisiones que permitan impulsar cambios de comportamiento a través de la comunicación.

Bibliografía

- Alan Chodos, “November 17 - December 23, 1947: Invention of the First Transistor”, [en línea], Dirección URL: <http://www.aps.org/publications/apsnews/200011/history.cfm>, [Consulta: 15 de julio de 2016]
- Alan R. Andreasen, “Social *Marketing*: Its Definition and Domain”, *Journal of Public Policy & Marketing*, Número 1, Volumen 13, Estados Unidos de América, 1991
- Ana Gabriela Jiménez Cubría, Las empresas mexicanas inspiran poca confianza en cuanto a protección de datos personales, Merca 2.0, 2015, [en línea] Dirección URL: <http://www.merca20.com/las-empresas-mexicanas-inspiran-poca-confianza-en-cuanto-a-proteccion-de-datos-personales>, [Consulta: 25 de julio de 2016]
- Arner, D., Barberis, J. & Buckley, R., “The Evolution of *FinTech*: A New Post-Crisis Paradigm?”, [en línea], Hong Kong, Facultad de Derecho de la Universidad de Hong Kong, 2015, No. 2015/047, Dirección URL: de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2676553, [Consulta: 26 de mayo de 2016]
- Arvind Ashta, Djamchid Assadi, Do Social Cause and Social Technology Meet?, Burgundy School of Business, 2009, trad. p.27
- Blog.kubo, [en línea], Dirección URL: <https://kubofinanciero.com/blog>, [Consulta: 21 de julio de 2016]
- Carla Martínez, kubo.financiero captará ahorro por internet, El Universal, 2015, [en línea], Dirección URL: <http://archivo.eluniversal.com.mx/ciudad-metropoli/2015/kubofinanciero-captara-ahorro-por-internet-1108708.html>, [Consulta: 20 de julio de 2016]
- Catalina Rodríguez Garcés, IMPACTO DE LAS MICROFINANZAS: RESULTADOS DE ALGUNOS ESTUDIOS. Énfasis en el Sector Financiero, *Revista Ciencias Estratégicas*, vol. 16, núm. 20, julio-diciembre, 2008, [en línea], Dirección URL: <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151312829005.pdf>, [Consulta: 15 de julio de 2016]
- Daniel Mendive, *Marketing social: Manual práctico*, Buenos Aires, De Los Cuatro Vientos, 2008
- David Carse, The regulatory framework of e-banking, 1999, [en línea], Dirección URL: <http://www.bis.org/review/r991012c.pdf>, [Consulta: 5 de julio de 2016]

- Eric Ries, *El Método Lean Startup*, España, Grupo Planeta, 2012, p.28
- Everett M. Rogers, E. Larsen, *La fiebre del Silicon Valley*, España, Editorial Reverté, 1986
- Francesc Granell Trías, *Las medidas contra la crisis, sus problemas y su impacto intergeneracional*, 2009, [en línea], Dirección URL: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_850_57-72__4EFD67146DCFEDA33992491708812437.pdf, [Consulta: 15 de julio de 2016]
- Gabriela Chávez, *Las startups del futuro... hoy*, *Expansión*, 2013, [en línea] Dirección URL: <http://expansion.mx/emprendedores/2013/08/01/las-startups-del-futuro-hoy>, [Consulta: 15 de julio de 2016]
- Gerard Hastings, Kathryn Angus, Carol Bryant, *The Sage Handbook of Social Marketing*, Inglaterra, SAGE Publications, 2011
- Gerardo Villafranco, *Empresas fintech pueden 'quitarle' 4.7 bdd a los bancos*, *Forbes*, 2016, [en línea], Dirección URL: http://www.forbes.com.mx/empresas-fintech-pueden-quitarle-4-7-bdd-a-los-bancos/#gs.1kM1z_c, [Consulta: 25 de julio de 2016]
- Gregory Gromov, "Silicon Valley: History & Future", [en línea], Dirección URL: http://www.netvalley.com/silicon_valley_history.html, [Consulta: 6 de julio de 2016]
- Javier Martínez, *¿Qué es el retargeting?*, *Remarketing es Retargeting*, 2014, [en línea], Dirección URL: <http://www.remarketingesretargeting.com/que-es-el-retargeting>, [Consulta: 21 de julio de 2016]
- Jessica Livingston, *Founders at Work: Stories of Startups' Early Days*, Estados Unidos de América, Apress, 2007
- Jonathan Ruiz, *¿Quién podría superar a Slim?*, *El Financiero*, 2015, [en línea], Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/quienes-podrian-superar-a-slim.html>, [Consulta: 15 de julio de 2016]
- Jonathon Green, "What is the origin of the term "startup", and when did this word start to appear?", [en línea], 2015, Dirección URL: <https://www.quora.com/What-is-the-origin-of-the-term-startup-and-when-did-this-word-start-to-appear>, [Consulta: 10 de julio de 2016]
- kubo.financiero, *Página de Fans de Facebook*, [en línea], Dirección URL: <https://www.facebook.com/Kubofinanciero/posts/1043218712401339>, [Consulta: 20 de julio de 2016]

- Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk, Comportamiento del consumidor, México, Pearson Education, 2010
- Lourdes Contreras, Prestadero: una opción diferente en créditos, Forbes, 2016, [en línea] Dirección URL: <http://www.forbes.com.mx/prestadero-una-opcion-diferente-en-creditos/#gs.84Jmk9I>, [Consulta: 20 de julio de 2016]
- Luis Alfonso Pérez Romero, *Marketing Social*. Teoría y práctica, México, Pearson Education, 2004, primera edición
- Martin Chorzempa, P2P Series Part 1: Peering Into China's Growing Peer-to-Peer Lending Market, Peterson Institute for International Economics, 2016, [en línea], Dirección URL: <https://piie.com/blogs/china-economic-watch/p2p-series-part-1-peering-chinas-growing-peer-peer-lending-market>, [Consulta: 19 de julio de 2016]
- Michael J. Baker, *The Marketing Book*, Inglaterra, Butterworth-Heinemann, 2003, quinta edición
- Mildred Ramo, Microfinanzas, CONDUSEF, [en línea], Dirección URL: <http://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/servicios-financieros/288-microfinanzas>, [Consulta: 20 de julio de 2016]
- Miriam Ramírez, ¿Cuánto vale Apple?, Milenio, 2014, [en línea]: Dirección URL: http://www.milenio.com/negocios/Apple-Interbrand-Best_Global_Brands_0_387561376.html, [Consulta: 18 de julio de 2016]
- Mischa Schwartz, History of Communications, IEEE Communications Magazine, 2010, [en línea], Dirección URL: <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5534584>, [Consulta: 10 de julio de 2016]
- Nancy R. Lee; Philip Kotler, *Social Marketing: Changing Behaviors for Good*, Estados Unidos, SAGE Publications, 2015, quinta edición
- Natalie Robehmed, "What Is A *Startup*?", [en línea], Forbes, 2013, Dirección URL: <http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#718819bb4c63>, [Consulta: 25 de junio de 2016]
- Nedra Kline Weinreich, *Hands-On Social Marketing: A Step-by-Step Guide*, Estados Unidos de América, SAGE Publications, 1999
- Neil MacFarquhar, Banks Making Big Profits From Tiny Loans, The New York Times, 2010, [en línea], Dirección URL: <http://www.nytimes.com/2010/04/14/world/14microfinance.html>, [Consulta: 15 de julio de 2016]

- Niall McCarthy, Americans Trust Tech Firms More Than Banks For Finance, Forbes, 2015, [en línea], Dirección URL: <http://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2015/06/24/americans-trust-tech-firms-more-than-banks-for-finance-infographic/#15f0571d3835>, [Consulta: 19 de julio de 2016]
- Paul N. Bloom, William D. Novelli, Problems and Challenges in Social *Marketing* [en línea], Estados Unidos de América, American *Marketing* Association, 1981, Dirección URL: <http://www.jstor.org/stable/1251667>, [consulta: 27 de junio de 2016]
- Perfil de Vicente Fennoll, Ashoka México, [en línea], Dirección URL: <http://mexico.ashoka.org/fellow/vicente-fenoll>, [Consulta: 20 de julio de 2016]
- Peter Renton, Understanding Peer to Peer Lending, Lend Academy, 2015, [en línea], Dirección URL: <http://www.lendacademy.com/Understanding-Peer-to-Peer-Lending.pdf>, [Consulta: 19 de julio de 2016]
- Philip Kotler, Eduardo L. Roberto, *Marketing* social: estrategias para cambiar la conducta pública, España, Ediciones Díaz de Santos, 1992
- Philip Kotler, Gerald Zaltman, “Social *Marketing*: An Approach to Planned Social Change”, *Journal of Marketing*, Volumen 35, Estados Unidos de América, julio 1971
- Philip Kotler, *Marketing* Management, Milenium Edition, Estados Unidos de América, Pearson Custom Publishing, 2000, décima edición, trad., p. 6
- Piero Scaruffi, “A History of Silicon Valley. The Largest Creation of Wealth in the History of the Planet. A Moral Tale”, [en línea], Dirección URL: <http://www.scaruffi.com/svhistory/sv/chap79.html>, [Consulta: 11 de julio de 2016]
- s/a, “Historia del microprocesador”, [en línea], Dirección URL: <https://es.wikipedia.org/wiki/Microprocesador>, [Consulta: 18 de julio de 2016]
- s/a, “Intel Timeline: A History of Innovation”, [en línea], Dirección URL: <http://www.intel.la/content/www/xl/es/history/historic-timeline>, [Consulta: 18 de julio de 2016]
- s/a, “*Startup* Company”, [en línea], Estados Unidos de América, Wikipedia, Marzo 2014, Dirección URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Startup_company, [Consulta: 10 de julio de 2016]
- s/a, Alcanza Internet el 51 % de penetración entre los usuarios potenciales de México: AMIPCI, AMIPCI, 2015, [en línea], Dirección URL: <https://www.amipci.org.mx/es/noticiasx/2241-alcanza-internet-el-51-de->

penetracion-entre-los-usuarios-potenciales-de-mexico-amipci, [Consulta: 25 de julio de 2016]

- s/a, Chinese Bank CEO Welcomes New *Fintech* Regulations, *Payments Journal*, 2015, [en líneas], Dirección URL: <http://www.paymentsjournal.com/Page.aspx?id=26971>, [Consulta: 15 de julio de 2016]
- s/a, Dot-Com Boom, *Techopedia*, [en línea], Dirección URL: <https://www.techopedia.com/definition/26175/dot-com-boom>, [Consulta: 1 de julio de 2016]
- s/a, Fincomún, un negocio con sentido social, *El Empresario*, 2006, [en línea], Dirección URL: <http://elempresario.mx/casos-exito/fincomun-negocio-sentido-social>, [Consulta: 21 de julio de 2016]
- s/a, *FinTech Business Models*, *FinTech Valley*, 2014, [en línea], Dirección URL: <https://fintechvalley.org/2014/12/09/fintech-business-models-or-fintech-categories-part-two>, [Consulta: 28 de junio de 2016]
- s/a, *Fintech Radar México*, *Finnovista*, 2016, [en línea], Dirección URL: <http://www.finnovista.com/fintech-radar-mexico>, [Consulta: 28 de junio de 2016]
- s/a, Impacto de la crisis financiera en el empleo, [en línea], Dirección URL: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/NEWSSPANNISH/0,,contentMDK:21044154~menuPK:1074643~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1074568,00.html>, [Consulta: 19 de julio de 2016]
- s/a, The Story of the Netscape Browser, [en línea], Dirección URL: <http://ibiblio.org/team/history/evolution/browser.html>, [Consulta: 18 de julio de 2016]
- s/a, Tres Secretos para Conseguir un Préstamo a la Mitad de Costo, *kubo.financiero*, 2015, [en línea], Dirección URL: http://cdn2.hubspot.net/hubfs/477732/3_Secretos_para_conseguir_un_prestamo_a_la_mitad_de_costo.pdf, [Consulta: 22 de julio de 2016]
- SOFOMES, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, [en línea], Dirección URL: <http://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/OTROS-SUPERVISADOS/Descripción-del-Sector/Paginas/SOFOMES-Reguladas.aspx>, [Consulta: 21 de julio de 2016]
- Susanne Chishti, *The FinTech Book*, Wiley, 2016
- Suzanne Deffree, Apple IPO makes instant millionaires, December 12, 1980, *EDN Network*, 2012, [en línea], Dirección URL:

<http://www.edn.com/electronics-blogs/edn-moments/4403276/Apple-IPO-makes-instant-millionaires--December-12--1980>, [Consulta: 18 de julio de 2016]

- Víctor Piz, Los excluidos del sistema financiero, El Financiero, 2016, [en línea], Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/los-excluidos-del-sistema-financiero.html>, [Consulta: 20 de julio de 2016]