



USI

**UNIVERSIDAD
DE SAN ISIDRO**
DR. PLÁCIDO MARÍN

PROYECTO FINAL

TRANSFORMACIÓN DIGITAL **EN LA BANCA FINANCIERA**

Carrera: Licenciatura en Administración de Negocios

Alumno: Patricio Ochoa

Profesor: Sergio Bogliolo

Tutor: Fernando Auge

INDICE

HIPOTESIS	3
INTRODUCCION	4
RESUMEN	6
Historia de la transformación digital	6
Introducción al sistema financiero	7
El rol del Banco Central de la República Argentina	9
TRANSFORMACIÓN DIGITAL	10
Transformación digital aplicado a las industrias	10
Transformación digital en la Banca Financiera	12
Factores Claves de la Transformación	14
INVESTIGACION SISTEMA FINANCIERO	21
Jugadores en el mercado financiero	21
Bancos digitales	21
Productos en el mercado tradicional	26
APLICACIÓN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	30
Onboarding Clientes	32
Alta de Cliente Persona Física	32
Alta Clientes Persona Jurídica o Empresas	33
Créditos	35
Análisis Crediticio Individuos	35
Análisis crediticio Empresas	35
Bureau de créditos	35
Gestión de las personas	37
Comunicación	37
Reestructuración de equipos	38
Capacitación	40
Data & Analytics	41
Modelos de atención	41
Experiencia al Cliente	42
Riesgos de la Transformación Digital	43
CONCLUSIONES	45
RECURSOS	46
BIBLIOGRAFIA	47

HIPOTESIS

“La transformación digital en la Banca Financiera tradicional, enfocado en la Banca Minorista, ha generado un cambio positivo en términos de eficiencia de procesos, reducción de costos y experiencia del Cliente, principalmente por el incremento en la celeridad de solución y respuesta”

INTRODUCCION

En estos tiempos estamos viviendo una etapa del ser humano incierta, volátil y sumamente compleja, dados los cambios que se generan en nuestras costumbres, formas de vivir y formas de vincularnos debido a los hallazgos y el avance de la tecnología.

Si bien hemos vivido, al momento, acontecimientos sumamente disruptivos, los cuales enunciaremos en el siguiente capítulo, el ser humano no puede, por sus capacidades, pero tampoco desde el punto de vista del fracaso, olvidar que su desempeño está completamente ligado a su capacidad de adaptarse al cambio. Como dijo Charles Darwin “No son las especies más fuertes las que sobreviven, ni las más inteligentes, sino aquellas que se adaptan mejor al cambio”.

Son muchas las fuentes exploradas, y según la visión de cada uno de los que las enuncian, se pueden encontrar grandes cambios en la historia de la humanidad. Cuando digo grandes cambios, me refiero a sucesos elaborados en su totalidad por el hombre que han cambiado la historia del mismo para siempre. Dentro de estos podemos remontarnos a la invención de la política, con origen en Grecia en el siglo siete antes de Cristo, por ejemplo. También, en la misma línea, podríamos incluir a la Carta Magna redactada en Inglaterra en el año 1215, en donde se generó un punto de inflexión en la historia de la humanidad dado que fue la primera vez que un gobernante quedó sujeto formalmente a la ley, para poder delimitar un poco los poderes de los gobiernos y de las monarquías de ese momento. El desarrollo de la máquina de vapor, que tuvo acontecimiento en el Reino Unido en el siglo dieciocho también fue uno de los grandes sucesos generado por y para el desarrollo del ser humano. De esta forma pudimos generar un cambio radical en diferentes términos organizativos para diferenciarnos del resto de los animales, considerando grandes virtudes que todos tenemos como el lenguaje, la capacidad de actuar en grupos o mismo el sistema de jerarquías. Si bien el descubrimiento ha sido sumamente trascendental, también hoy podemos ver la contrapartida fundamental que tiene en relación al cuidado del medio ambiente y el daño que este hito revolucionario ha causado al planeta.

El hallazgo más trascendental, en función de esta investigación, es el desarrollo o la invención del internet. En el año 1966 en Estados Unidos, se desarrollaba, en el contexto de la Guerra Fría, una red de computadoras con el objetivo de poder enviar datos militares. Este desarrollo inicial luego fue mutando hasta culminar en el servicio que hoy conocemos, en parte por la magnitud de su profundidad, y ha generado tal dependencia en nuestras vidas que en los años que corren no se pueden considerar ningún proyecto de vida, profesional, personal, o de cualquier índole sin su utilización. El surgimiento del internet y la conectividad inmediata en todo momento generó un cambio radical de paradigma y un cambio definitivo y constante en nuestras formas de vivir y relacionarnos.

Hoy podemos ver como todos estos grandes cambios en nuestra historia han permitido, en este contexto de pandemia y aislamiento, trabajar desde nuestros hogares aun mejorando nuestra productividad, ya sea desde la eficiencia de los procesos internos de una

organización hasta desde el punto de vista terrenal de no perder horas en trasladarnos presencialmente a nuestras oficinas. A su vez, aumentando aún más la eficiencia de costos de las organizaciones, se han dejado abandonadas oficinas en su totalidad, a partir de la oportunidad de brindar a los colaboradores de una organización todas las herramientas para que produzcan desde sus hogares, bajando el costo de adquisición de las mismas.

Durante el recorrido de este trabajo profundizaremos el estudio del sistema financiero y su desarrollo en el marco de las propuestas de Transformación Digital implementadas y sus proyectos. Para nuestro análisis disponemos de recursos de información como procesos que se llevan internamente, reportes de satisfacción de los clientes, análisis de la composición de las nóminas en los últimos años y encuestas realizadas a los colaboradores, para poder ver como impactan los grandes cambios en función de nuestra hipótesis.

Nuestro segmento de análisis, dentro de las entidades financieras tradicionales posteriormente expuestas, es el segmento de la Banca Minorista, compuesto por todo el universo de clientes individuos o personas jurídicas, ya sean estos en relación de dependencia o tengan una actividad comercial. El segmento también abarca las empresas o personas jurídicas con facturación menor a 500 millones de pesos anuales.

RESUMEN

Historia de la transformación digital

La Transformación Digital es un proceso que se está llevando a cabo en el mundo, en todas las industrias, pero a su vez podemos verlo como un proceso que está cambiando la forma de vivir y de ver el mundo a nivel humano. La transformación digital se ha integrado y ha modificado todos los aspectos de nuestra vida, desde que nos levantamos hasta que nos acostamos.

En el recorrido de este análisis e investigación, profundizaremos el impacto de la transformación digital en la Banca Financiera, que, en Argentina, se empezó a dar en los últimos años. De todas formas, estos contundentes cambios que han modificado trascendentalmente la forma de vivir, de ser, de relacionarse de las personas han sido graduales, con sucesos fundamentales como el surgimiento del internet, las redes, los contenidos audiovisuales, etc.

El primer gran cambio que generó la apertura y la disrupción de funcionalidades y comportamientos que hoy vemos como naturales es el surgimiento de internet en el año 1969, desarrollada por los Estados Unidos en el contexto de la guerra fría, en búsqueda de tener una red de acceso a información desde cualquier punto del país por temor a un ataque ruso. Esa red fue denominada Advanced Research Projects Agency Network (ARPANET). A partir de este primer desarrollo, luego, en el año 1983, Paul Mockapetris elabora el DNS, un sistema de nombramiento, en donde cada computadora conectada a la red tenía asignada su propia dirección numérica, lo que facilitó la creación de dominios a gran escala y de manera organizada. En los años 90, se originaron los navegadores y correos electrónicos, empujados por el surgimiento de la World Wide Web, creado por Berners-Lee, como un programa visualizador para un servidor y sus clientes. Dos años más tarde la International Standard Organization estandarizó el lenguaje al famoso Hypertext Markup Language (HTML). Los navegadores y los correos electrónicos, en donde cada usuario podía generar su propia casilla personalizada, con su nombre o el que quisiera, para comunicarse con el resto de los usuarios de la red, han sido herramientas que hoy en día juegan un rol fundamental en nuestra diaria. Actualmente se pueden firmar contratos a través de un correo electrónico con una firma digital por ejemplo. Una pieza fundamental de todos estos grandes cambios, que nuevamente modificaron para siempre nuestra forma de relacionarnos, de trabajar y de conectarnos mundialmente, es el surgimiento del WiFi. El WiFi (Wireless Fidelity) tiene un rol integral en mantenernos conectados en casa y en público, a tal punto que hoy es una necesidad imperiosa para todos nosotros. Tener un grado de conectividad dondequiera que estemos para poder mantener nuestra productividad, vínculos, organizaciones e incluso nuestra propia seguridad es en la actualidad condición sine qua non. El WiFi fue lanzado por primera vez a los consumidores y usuarios en el año 1997. Esa versión lanzada ha sufrido cambios y desarrollos nuevos para mejorar la calidad y la continuidad de la conexión, principalmente medida en la cantidad de MB que transfiere, a través de su transmisor que recibe datos de Internet y los convierte en una señal de radio que puede ser recibida y leída por los

dispositivos habilitados. Actualmente el WiFi es una de las tecnologías de comunicaciones inalámbricas de mayor uso. Es fácil de instalar, fácil de usar y económico. Los puntos de acceso son configurables tanto en hogares y oficinas privadas como en espacios públicos, y son accesibles para cualquier dispositivo que tenga un sistema de recepción y emisión de señal, esto ha permitido que infinidad de dispositivos electrónicos y de computación de consumo se interconecten e intercambien información.

En el centro de la escena, sobre transformación digital, podríamos decir que sus pilares son la innovación, la disrupción, el talento y la tecnología. (condimentos que todos estos hitos mencionados tienen). Las organizaciones tienen que estar alertas a los giros que puedan dar las industrias en donde están inmersas, pero también un condimento fundamental es tener dentro de sus equipos los talentos necesarios para poder afrontar esos cambios y a esas velocidades, y así modificar sus modelos de negocio de forma adecuada. La transformación digital no es una cuestión solamente de inversión de capital, sino de elaborar estrategias, ejecutar y abordar los desafíos y oportunidades asociados a ella. La experiencia y las competencias relacionadas a la transformación digital ahora son necesarias para el plan estratégico de todas las empresas.

La transformación digital propiamente dicha, articula varios conceptos que son los que se abordarán durante la investigación, principalmente en el sistema financiero tradicional, que tienen que ver con los siguientes: **Comunicación, Redes, Datos, Tecnología, Automatización y IOT** . Todos y cada uno de éstos son componentes fundamentales de toda transformación digital en una compañía.

Introducción al sistema financiero

El sistema financiero ha surgido hace miles de años como una necesidad ligada al intercambio de bienes y servicios. Los Bancos privados se cree que existen hasta 2.000 años antes del nacimiento de Cristo, por lo tanto, podemos entender que éstos tienen ya más de 4.000 años existiendo. El sistema mercantilista fue uno de los factores que potenció el desarrollo de los bancos privados, con la premisa de que el atesoramiento seguro de oro y metales preciosos era la clave para la prosperidad de los países, propuesta contraria a la que plantea Adam Smith en su libro “la riqueza de las naciones” publicado por los años 1800, en donde busca un cambio de paradigma alegando que la prosperidad se encuentra en la capacidad de ofrecer bienes y servicios, y que el dinero o los bienes valiosos, solo son instrumentos que facilitan la circulación de mercancías.

En Argentina, hasta el año 1881 el sistema monetario y financiero estaba caracterizado por la convivencia de múltiples monedas de distintos bancos, ya sean dentro del país o bancos extranjeros. En éste mismo año, se intentó instaurar una moneda nacional predominante, vinculada al valor del oro, pero la convertibilidad fue insostenible y generó la continuidad de circulación de las denominadas cuasi-monedas, distintas al signo monetario internacional. Esta situación, en estas condiciones, generaba una estabilidad en el sistema

monetario argentino. En la situación acontecida durante la presidencia de Miguel Juárez Celman en 1890, conocida como pánico de 1890, se desató una crisis económica y financiera en nuestro país, que motivó la creación de instituciones como la Caja de Conversión y el Banco de la Nación con la centralización de instrumentos y funciones hasta el año 1930 en donde, éstas facultades, son trasladadas al Banco Central de la República Argentina, dadas las condiciones de la crisis financiera internacional que afectó directamente nuestra estabilidad, al tener una economía sumamente abierta y el fuerte golpe en relación a las medidas proteccionistas que adoptaron nuestros socios comerciales, nos generó un gran descalce en la balanza de pagos y una disminución muy importante de flujos de capitales.

La Caja de Conversión fue una institución predecesora al Banco Central de la República Argentina, cuya función principal era organizar las emisiones nacionales y atender la circulación y amortización de la moneda, con independencia del Gobierno Nacional.

Luego de la reforma monetaria y bancaria del año 1935 nace el Banco Central de la República Argentina (BCRA). Con un rol con características que hoy podemos ver claramente, el BCRA estaba determinado a tener la exclusividad de la emisión monetaria, la regulación de crédito y dinero, así como la acumulación de las reservas internacionales, el control del sistema bancario. Con características de entidad mixta, con participación estatal y privada, se dota al BCRA con la facultad de ejercer el papel de “prestamista de última instancia” y la adopción de políticas para moderar las fluctuaciones económicas internas y externas.

En 1946 se dispuso la Nacionalización del BCRA, y su función prioritaria pasó a ser la de promover el desarrollo económico. De este modo, buscó reducir la proporción de préstamos hacia actividades especulativas, y en contraposición, enfocar los recursos hacia las actividades productivas.

En 1949 el BCRA pasó a depender del Ministerio de Finanzas de la Nación profundizando la política de orientación del crédito hacia la producción en actividades de importancia para el desarrollo del país.

Desde entonces hasta el año 1976, con grandes crisis de gobernanza en la Argentina, y sucesivos golpes de estado llevados a cabo por las facciones militares, el Banco Central tomó el rol fundamental de regular las tasas de interés de la economía nacional y el otorgamiento de créditos selectivos con una propuesta de promoción de las exportaciones por sustitución de importaciones, con el objetivo de diversificar la matriz productiva y avanzar sobre una Argentina principalmente agroexportadora. En este contexto, durante la etapa mencionada, al BCRA se lo limita en el monto que puede otorgarle al gobierno Nacional.

En el año 1976, con un nuevo quiebre en el orden constitucional, El golpe cívico-militar entendió que el proceso de sustitución de importaciones se había agotado e impulsó medidas de liberalización comercial y financiera, en particular de la tasa de interés y de los movimientos de capitales con el exterior. Surge a partir de estos nuevos acontecimientos liderados por la liberación comercial y financiera, la Ley de Entidades Financieras, aprobada en 1977, que genera un ingreso masivo de nuevas entidades al sistema Bancario argentino.

En 1983 retorna un gobierno democrático al Poder ejecutivo nacional. En los años subsiguientes con políticas monetarias activas se empieza a elucubrar un plan de convertibilidad que es llevado a cabo en 1992 y profundiza aún más la política de liberalización económica iniciada en 1976 por el gobierno de Facto que derroca a la presidenta María Estela Martínez de Perón, autodenominado “Proceso de la reorganización Nacional”.

Consolidado el concepto de convertibilidad, al Banco central se le otorga el mandato de preservar el valor de la moneda, íntimamente relacionado al flujo neto de divisas que ingresaban del exterior, y a su vez se le otorgaba la atribución de supervisar el sistema financiero bancario “descentralizadamente” bajo la supervisión de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias (SEFyC). Este período se caracterizó por una marcada baja en la tasa de inflación respecto a las décadas anteriores. Debido a la crisis rusa de 1998, y la salida de fondos de mercados emergentes, en Argentina cae en una profunda recesión, que la obliga a abandonar la Convertibilidad y, en el año 2002, retoma un rol del BCRA más flexible con la capacidad de efectuar políticas monetarias y cambiarias activas.

Una década más tarde, en marzo de 2012, se reestablece el mandato múltiple al Banco Central, devolviéndolo al servicio del desarrollo económico y la contribución a una mayor equidad social, pero preservando el objetivo de la estabilidad monetaria y la del sistema financiero como objetivos primarios de la institución.

Esta Carta Orgánica del BCRA también reestableció un vínculo más estrecho entre las decisiones de la SEFyC, el Directorio y la Presidencia del Banco Central, dado que la experiencia mundial durante la crisis financiera internacional que se iniciara en 2007 ha demostrado que la supervisión de las entidades debe mantenerse dentro de los bancos centrales.

El rol del Banco Central de la República Argentina

El Banco Central de la República Argentina, en su página web, y de acuerdo con el artículo 42 de la Carta Orgánica, enumera sus objetivos actuales dentro de los cuales destacamos los siguientes:

- Asistir a la normalización económica.
- Construir un proceso que reestablezca la confianza en la moneda local.
- Sostener el proceso gradual de desinflación.
- Contribuir con el equilibrio externo.
- Profundizar la recuperación del crédito privado.
- Preservar la estabilidad financiera.
- Promover el desarrollo del mercado de capitales.
- Propender a una mayor inclusión financiera.

Dentro del sistema Financiero Argentina, y habiendo repasado brevemente la historia que el BCRA, son varias las entidades financieras que se involucran en el desarrollo económico de la Argentina. Todas estas actualmente articulan con el BCRA y trabajan en conjunto y regulados por el mismo para cumplir sus normativas y colaborar para cumplir los objetivos del mismo. Si bien también podemos ver, como lo enuncian sus objetivos actuales, que estos están sumamente ligados al contexto. El antecedente del COVID-19 está involucrado explícitamente en los objetivos del Banco Central de la República Argentina del año 2021.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Transformación digital aplicado a las industrias

La transformación digital ha generado modificaciones en todas las industrias y rubros del mercado de intercambio de productos y servicios. Nosotros actualmente estamos involucrados en constantes procesos tecnológicos que ni siquiera visualizamos o no nos percatamos. Por ejemplo: cuando vamos a la verdulería de la esquina de nuestra casa, podemos acceder a pagar con QR con Mercado Pago, con una tarjeta de débito o crédito o, cómo se hacía habitualmente, con efectivo. Estos cambios están relacionados al impacto generado por la transformación digital en el Comercio de todas formas, la transformación digital ha cambiado la forma en las que empresas trabajan en cualquier industria: Educación, Agricultura, Ganadería, Construcción, industrias relacionadas al turismo cómo la Hotelería, la Gastronomía, hasta industrias en donde se creía más difícil generar impacto, por un tema de cultura, principalmente en Argentina, el Sector o la función pública.

La transformación digital nos brinda la oportunidad de combinar prácticas y formas de hacer que dan como resultado nuevas técnicas, nuevas habilidades y nuevas formas, también, de generar ingresos. Las consecuencias más grandes de todas estas transformaciones son la reinención de los negocios, la creación de nuevas ventajas competitivas únicas.

La Transformación digital es la aplicación de capacidades digitales a procesos, productos y activos para potenciar la eficiencia, aumentar el valor para el cliente, gestionar el riesgo y navegar entre nuevas oportunidades de generación de ingresos. Todos estos puntos serán evaluados durante nuestra investigación desde el sector financiero, para poder comprender mejor como se están reconfigurando las compañías.

El sector automotriz es un ejemplo de industria para revisar y analizar brevemente. Se puede ver en éste mismo que la era digital también ha llegado para realizar cambios completos en el funcionamiento del sector, y no sólo nos referimos a la digitalización o la implementación de tecnologías del producto final, con la fabricación de autos automatizados inteligentes con software sofisticados que pueden circular por las ciudades de forma autónoma, sino que también se están produciendo grandes cambios en la estructura del negocio y en las áreas productivas y sus plantas. Durante décadas el sector automotriz ha utilizado los mismos métodos de producción, sin embargo, actualmente, ya se encuentra inmerso en una profunda transformación digital aplicando las bases de la denominada Industria 4.0. Estos cambios tienen como principal apoyo la tecnología que, a medida que vaya avanzando, va a consolidar la digitalización en un sector que arrastra muchos años de procesos tradicionales.

Las principales características de toda esta implementación están basadas en algunos pilares como las alianzas empresariales, con firmas principalmente tecnológicas, para poder desarrollar ideas e implementarlas de forma eficiente. Para estos casos hay ejemplos como las alianzas entre Honda y Hitachi, para el desarrollo de motores eléctricos, o bien SEAN y Samsung para la aplicación de tecnología SAP o Ford y Amazon, para lograr conectar los automóviles con las tecnologías de los hogares inteligentes. La implementación de tecnologías también favorece a una producción más corta y más personalizada, dado que el cliente es cada vez más exigente y analiza mucho las prestaciones de cada modelo y la personalización del mismo. La optimización en el seguimiento de la fabricación es otro de los grandes cambios que ha llevado a la industria automotriz, y a todas las industrias, con la utilización de Big Data y la incorporación de perfiles profesionales analíticos han logrado una total trazabilidad de la producción y una monitorización muy precisa. Las tecnologías aplicadas a la producción sostenible son otro factor de toda esta revolución y son muy demandadas por las compañías de cara a una imagen “verde” de la marca, pero también es un factor que va ganando terreno en la percepción de los clientes y en su propia conciencia, desde un enfoque más económico en función del consumo de combustibles, hasta las emisiones de los gases, residuos productivos o la utilización de fuentes de energía limpias.

Enfocado en los productos de esta industria, la transformación digital ha puesto ciertas características que hace unos años eran inimaginables, en el centro de la escena a la hora de nombrar características de un vehículo. Los mismos hoy en día se exigen con funcionalidades de eficiencia energética, parking inteligente o sistemas de monitoreo con cámaras, una monitorización del mantenimiento con computadora de abordo, entre otras. Todas tecnologías que fueron surgieron con el desarrollo profundo de la transformación digital y su aplicación práctica.

El caso de la Agroindustria es otro segmento interesante para abordar. Es una industria más que tradicional que lleva miles de años produciendo alimentos. Son muchas las implementaciones que se han realizado en este segmento. Un caso de uso que podemos ver rápidamente es la implementación de tecnologías a la hora de recorrer los espacios productivos. En el terreno de esta tarea podemos tener en claro que se ha hecho de todas las formas; ha pie, a caballo. Hoy en día hay tecnologías para implementar y mejorar la eficiencia del proceso de reconocimiento que te permiten captar e interpretar imágenes aéreas de los terrenos de cultivo, con el objetivo de optimizar la producción. Se utilizan satélites, avionetas y drones para captar las imágenes, para poder mapear bien los cultivos y también detectar causas que afecten negativamente a los mismos. De esta forma se pueden aumentar la producción media, mediante la detección de problemas puntuales y mejorar la distribución y los costos de las compañías. Por otra parte, tenemos también tecnologías aplicadas al servicio de la agricultura y la ganadería relacionadas con el big data. Estos sistemas se desarrollan para la recopilación de información en las diferentes zonas, relacionadas con condiciones climáticas principalmente y otorgan al producto un cruce de información entre la que están recopilando in situ con las proyecciones climáticas para que puedan anticiparse y tomar mejores decisiones que luego se traducen en sus rendimientos.

Transformación digital en la Banca Financiera

La transformación Digital en las entidades Bancarias se ha profundizado y desarrollado de manera abrupta en los últimos años, y el contexto pandémico generado por el COVID-19 a jugado un rol fundamental en esta aceleración.

Las entidades Financieras tradicionales en Argentina informadas por el Banco Central de la república argentina con actualización en marzo del 2021 son 80. Dentro de ellas se encuentran involucradas organizaciones que operan en nuestro país hace más de 100 años, como puede ser el Banco de la Nación Argentina. Por otra parte, dentro de las más conocidas por el público y siendo las de mayor volumen de Activos se encuentran entidades como el Santander Río, el Banco de Galicia y Buenos Aires, Banco Macro, Banco BBVA, Banco Credicoop, HSBC Bank entre otros.

Si bien profundizaremos aún más en los jugadores actuales del mercado financiero Argentino, enunciando nuevos surgimientos con tecnologías y procesos disruptivos, dentro de nuestro análisis vemos grandes cambios en todas estas entidades “tradicionales” o con un rol fundamental en la economía argentina y el desarrollo de su sociedad dentro de los últimos 30/40 años.

Las entidades mencionadas han atravesado un proceso de transformación digital extremo y vertiginoso dado el contexto. Si bien estos grandes cambios que se atravesaron y se siguen atravesando ya estaban dentro de sus proyectos, el contexto actual de aislamiento, que se va flexibilizando, trajo nuevos paradigmas y grandes aprendizajes al negocio.

Los cambios se produjeron de tal manera que toda y cada una de las organizaciones se vieron afectadas. La dirección de cada una de las entidades manejó de forma que creyó más conveniente toda esta nueva normalidad con la implementación de tecnologías y nuevos diagramas de procesos, para poder lograr sus objetivos considerando siempre la voz del cliente. Es importante aclarar que ninguno de todos estos cambios se hubiese podido llevar a cabo sin la voluntad de cada uno de los colaboradores que la componen para volver a aprender y a su vez aportar desde el rol su visión de como ganar celeridad y eficiencia en cada uno de sus procesos.

La transformación digital de las entidades a modificado de punta a punta cada uno de los departamentos, las gerencias, y los equipos de las mismas. Se pueden visualizar cambios en todos los sectores. Se han producido grandes cambios en la forma de presentarse ante el cliente y en la forma en que estos operan con la entidad, desarrollando aplicaciones, páginas web multifuncionales, sistemas de información en línea para validar operaciones,

etc. A su vez, desde el enfoque de los riesgos, los bancos también han automatizado el 85% de sus procesos a través de Big Data, Business Intelligence y Machine Learning.

Actualmente una entidad financiera dispara automáticamente la oferta de un producto a un cliente que es propenso por tener un determinado consumo en su tarjeta de crédito. Por ejemplo, siguiendo la lógica de que, para ser más puntual, si tiene un débito automático de ARBA por su Automotor, ese cliente es propenso o está actualmente contratando un seguro para circular con otra entidad. Por otra parte, también se incorporaron tecnologías predictivas y altos grados de cruce de información para analizar riesgos y capacidades crediticias. Hoy en día, un cliente puede analizar y cotizar una determinada financiación, préstamo de cualquier tipo, desde su casa sin necesidad de acercarse a una sucursal presencialmente o bien llevar una declaración de ingresos. En éste último punto, es importante destacar ese porcentaje de eficiencia sobre los procesos automáticos. Las entidades más desarrolladas actualmente pueden abarcar un 85% de las calificaciones crediticias a sus clientes de forma automática, dado que no siempre la información es actualizada para todos los clientes y, en ese caso, el 15% del resto de la cartera debería acercarse de manera presencial para poder poner a disposición información que sea necesaria para su evaluación.

En otro enfoque, la gestión, el desarrollo y los procesos de incorporación de nuevos colaboradores a las instituciones también ha avanzado en el terreno de la transformación digital. Actualmente, como un cambio trascendental, pero a su vez antiguo, un Curriculum Vitae se procesa a través de los portales de cada una de las entidades. Ya no existe la necesidad de enviarlo presencialmente o mismo por correo electrónico. A su vez, dentro de los procesos automáticos de validación, se utilizan sistemas de información que descargan los valores del mismo en una planilla para ver si en los requisitos más duros de una búsqueda, grandes volúmenes de oferentes califican o no para determinada posición.

A su vez, internamente también las entidades disponen de algoritmos para la gestión de talentos, es decir para colaboradores que ya están involucrados en la compañía. Las empresas actualmente tienen desarrollados softwares que aplican inteligencia artificial con determinadas reglas que les permiten tener una visualización rápida y fácil de interpretar sobre las habilidades, patrones de trabajo, rendimientos para así poder detectar los mejores talentos y promoverlos en consecuencia. Si bien es importante destacar que todavía se mantienen vigentes filosofías como la del feedback de sus jefes directos y compañeros para detectar habilidades blandas, capacidades de comunicación, tanto de escucha como del habla, y virtudes en cuanto a las relaciones interpersonales. Me parece importante destacar esto último porque creo que es fundamental y valioso.

En este contexto, el teletrabajo, es un factor que cabe destacar en procesos de transformación digital, principalmente cuando estamos evaluando las entidades más tradicionales. Los Bancos han realizado una gran inversión, ligada a estas nuevas formas de comunicarse con los clientes y todos los desarrollos de inteligencia artificial y

comercial, para poder disponer de empleados productivos trabajando desde su hogar. Hubiese sido impensado encontrarse con sucursales con poca dotación de oficiales, por ejemplo, pero el contexto obligó a las entidades a dar un paso adelante en ésta materia sin saber cual sería la consecuencia o el impacto y, hoy en día, con estos nuevos modelos de atención y con los empleados disponiendo de la tecnología y los accesos a cada uno de los sistemas, se divisa una tendencia de cierre de sucursales por parte de las entidades con atención al público a la calle. Parte de lo que analizaremos a continuación en el desarrollo de este trabajo de investigación es el impacto que tiene estos cambios tanto en los empleados como en los clientes.

Factores Claves de la Transformación

La transformación digital, como ya dijimos, genera un impacto profundo y gran cambio en todos los sectores y los departamentos de las organizaciones. Está ligada a la innovación, la disrupción, el talento y la tecnología. Es por ello que involucra a cada uno de estos conceptos o aristas a la hora de diagramar nuevos procesos, buscar eficiencia, mejorar la calidad y la productividad de las empresas. La transformación digital está liderada por la implementación y la modificación de la **Comunicación**, fuente principal del envío de información a colaboradores y clientes; las **Redes**, como el espacio de difusión masiva de datos fundamentales para operar y de cara a los clientes; los **Datos**, materia prima para tomar decisiones de manera correctas inherentes al negocio; la **Tecnología**, como el conjunto de instrumentos o recursos técnicos propios empleados para una técnica, la **Automatización** como un sistema provisto de herramientas y procedimientos para la realización de procesos y el **IOT**, “internet of things” como el recurso fundamental de conectar cada una de las piezas o componentes tecnológicos a través de internet.

La **comunicación** cumple un rol fundamental que abarca tanto el entorno de los clientes como a todos los integrantes internos de la organización. Cuando hablamos de comunicación en ésta etapa estamos profundizando todo lo que a comunicación interna respecta. Actualmente, las compañías están evolucionando en términos de **comunicación interna**, dado que hay una oferta interminable de desarrollos que facilitan estos procesos y que trae como beneficio la agilidad, la disponibilidad de información para todos los actores y potencia la mejora continua y la adaptación a los campos de forma inmediata, casi en tiempo real. Dentro de las herramientas más innovadoras podemos encontrar las Redes Sociales Corporativas, que brindan a las organizaciones una comunicación corporativa centralizada, pero a su vez brindan también espacios de conexión para los equipos e interconexión de los mismos. En las redes sociales corporativas se realizan comunicaciones pertinentes a beneficios corporativos, programas de capacitación, comunicaciones inherentes al negocio. Disponen a su vez de grupos internos a la Red Social de la compañía que son optativos en donde los colaboradores pueden participar para aprender prácticas que no estén tan relacionadas a sus labores, lo que favorece también el networking dentro del entorno, para luego tener referentes de diferentes áreas a los que, sin la utilización de estas plataformas, otros integrantes de la organización no hubiesen conocido. Las organizaciones, en éste camino de transformación digital, también incorporan software

para la administración y gestión de las personas o recursos humanos. Existen plataformas como StarMeUp, en donde los colaboradores pueden enviar reconocimientos a otros colaboradores, ya sean de su equipo inmediato, o de un departamento completamente ajeno al suyo, para que el resto de los colaboradores de la compañía lo vean. En muchas organizaciones todas estas gestiones son sumamente valiosas, dado que es un reconocimiento de compromiso, de buen trabajo, de acompañamiento o el que fuere, de una persona de la misma organización ajena al rol de éste y, que a su vez, posiblemente no lo conozca o no se vea involucrado en su desempeño. A su vez también existe aplicativos, uno de ellos llamado BetterMe, que favorece el feedback entre colaboradores. En éste desarrollo un colaborador le pide a otro que le envíe un feedback personalizado y privado sobre su desempeño en una u otra tarea, le solicita por favor que le haga observaciones y propuesta de mejora para tener una visión ajena.

De todas estas formas que hemos analizado, y muchas más, las organizaciones están incorporando piezas fundamentales que favorecen la comunicación, la comunidad dentro de una organización y fomentan la motivación y el compromiso con la compañía.

En términos de **comunicación externa**, las transformaciones se dieron con la inclusión de tecnologías de uso cotidiano directamente al trabajo.

La comunicación juega un rol fundamental en el proceso de transformación digital en estos tiempos considerando el contexto pandémico. Es más, podría llegar a asegurar, que la transformación digital en términos de comunicación ha sido un requisito indispensable para poder adaptarse y seguir desarrollando las actividades que a estas organizaciones les competen en esta situación de público conocimiento. Sin transformación digital en el ámbito de la comunicación, durante estos últimos dos años, ninguna organización hubiese podido salir adelante con sus objetivos y sus proyectos. Actualmente las entidades Bancarias tienen un gran de comunicación muy veloz con sus clientes, a través de distintos canales. Hoy en día podemos recibir comunicaciones de nuestro Banco a través de un llamado telefónico, de un mensaje de texto, de un mensaje de whatsapp, de un mail, de una push notification a través de la app del HomeBanking, entre otros. A su vez, cada uno de los oficiales que tiene una cartera de clientes asignada (determinados segmentos) dispone de un teléfono celular laboral con una línea provista constantemente de datos para poder comunicarse con sus clientes. La intención de las entidades en éste contexto y su camino por la transformación digital es generar una comunicación entre ellos y el cliente de la manera más rápida y cómoda para el cliente. Es decir, ponen a disposición la tecnología necesaria para abordar los contactos con los clientes claves en cualquier de sus variantes, con el objetivo de mejorar la celeridad, la eficiencia y la experiencia.

La transformación digital en el plano de las **Redes**, similar a la comunicación, tienen dos planos de análisis. Uno de ellos es el interno. Las redes juegan un rol fundamental en el desarrollo la eficiencia, la movilidad de los datos y el uso de la tecnología a disposición de la organización para lograr y aumentar su rendimiento. Las redes son el sistema por el cual

la información se puede trasladar de un dispositivo a otro con el objetivo de que el consumidor que la requiera la pueda utilizar en el momento.

Las redes cada vez hacen más énfasis en mejorar su accesibilidad, es decir en tener una facilidad en cuanto a la configuración de decenas de equipos o dispositivos. Este tipo de tecnologías juegan un rol fundamental, como dijimos, pero también tienen un riesgo muy elevado en términos de seguridad. Las fallas en los sistemas de información, más aún cuando hablamos de Entidades Financieras, puede profundizar pérdidas o robo de información sumamente sensible. Actualmente hay modalidades de hackeo y robo de información muy conocidas, de las cuales las organizaciones tienen que estar sumamente alertas, cómo el phishing, en donde un cibercriminal obtiene información confidencial de un usuario de manera fraudulenta y luego lo extorsiona o directamente realiza con esos datos consumos fraudulentos para obtener un rédito. Este tipo de situaciones se profundizaron y agravar muy fuertemente en éste proceso de transformación digital que atravesaron las entidades en éste contexto. Fueron grandes cantidades de fraudes los que ocurrieron en entidades como el BBVA, Galicia, Santander, sobre sus clientes, con toma de préstamos ilegítimos, consumos desconocidos etc.

Las redes son una llave fundamental para el proceso de transformación digital para poder contactar a todos los involucrados en la organización con la información que requieren para cumplir sus objetivos, pero a su vez, hoy en día, es un factor de decisión por parte de los clientes en términos de seguridad. Una falla en ésta materia puede generar grandes consecuencias.

Por otra parte, las redes también involucran, en contacto con la comunicación, a las redes sociales. Este entorno cumple un rol fundamental por parte de las organizaciones, nuevamente, tanto para adentro con sus “clientes internos” cómo para fuera con sus clientes. Las redes sociales tomar roles fundamentales en términos de promoción y difusión masiva.

Los **Datos**, en mi opinión, son la pieza fundamental de la transformación digital. En algún punto creo que son los precursores de todos estos cambios. La dosificación, la normalización, la administración y la disponibilidad de los datos son centrales a la hora de la eficiencia en la toma de decisiones correctas, la eficiencia y el aumento de la conversión.

Si bien de datos se puede hablar a todas las escalas, la transformación digital, en esta manera, comenzó hace muchos años, con inclusión de desarrollos a la hora de la toma de datos. Con incorporación de procesos automáticos para normalizar los mismos y tenerlos disponibles para manipularlos en la misma estructura y formato.

Los datos son centrales a la hora de la comunicación con el cliente también. Un buen origen de datos proporciona una garantía a futuro para poder contactar a ese cliente clave que se necesita.

Actualmente también existes los llamados Leads, que son datos calientes o de alta conversión, obtenidos a través de una landing page, en donde cada uno de los prospectos o potenciales clientes, facilita su información para que lo contactes y puedan profundizar con él la propuesta de servicios de la entidad.

Los datos juegan un rol fundamental junto con las Redes y la Tecnología para estar disponibles en el momento que se los requiere. La calidad del manejo de información es una pieza fundamental en la transformación digital. También vamos a ver a continuación y lo mencionamos brevemente antes, como a partir de la automatización y una buena utilización de los datos, las compañías pueden ganar eficiencia en sus procesos y resolver problemas con tecnologías sin depender de las personas, en la mayoría de los casos.

Las entidades bancarias están aplicando hace años tecnologías en la utilización de los datos como los Modelos Predictivos y el Machine Learning. Los modelos predictivos son conjuntos de procesos ejercidos a través de técnicas automatizadas de análisis de datos que ayudan a inferir la probabilidad de que ocurran determinadas situaciones previas a su consecución y también a la detección de oportunidades de negocio. Existen distintas áreas de aplicación para los modelos predictivos, que pueden ser desde Marketing, para entender los comportamientos de los clientes, pero también, por ejemplo, desde el área de riesgos, para comprender con diferentes variables el riesgo de los mismos. Las entidades financieras a través de los modelos predictivos tienen como objetivo mejorar la toma de decisiones del negocio y minimizar los riesgos, aumentar la capacidad de predicción de los comportamientos, reducir los costos y maximizar los rendimientos y simplificar las reglas del negocio y multiplicar su efectividad.

Por otra parte, el Machine Learning es la aplicación de inteligencia artificial a través de algoritmos, dotando a los sistemas de la capacidad de identificar e interpretar patrones de datos masivos, y así alimentar a los modelos predictivos. El machine learning se puede segmentar en tres categorías: el aprendizaje supervisado, que consta de un orden de los datos que permita un aprendizaje previo para la toma de decisiones; el aprendizaje no supervisado, que implica el desarrollo de un algoritmo en un desorden de datos para establecer el orden de los mismos y organizarlos; y el aprendizaje por refuerzo, que implica que un algoritmo aprenda a partir de la propia experiencia. Este último implica la prueba de la aplicación de una decisión en determinada situación, a través de un proceso de prueba y error, pero luego tiene como recompensa el feedback sobre la decisión tomada y la recompensa de profundizar en las decisiones correctas. De esta manera se genera un flujo de información que se retroalimenta con las variables consideradas y perfecciona las decisiones posteriores.

La seguridad de la información, cómo hablamos en Redes, es un factor fundamental a la hora de hablar de datos. Los datos personales y sensibles de una persona tienen gran valor y deben ser debidamente cuidados. Actualmente las organizaciones destinan una pieza importante de sus presupuestos en seguridad informática para evitar los hackeos de ciberdelincuentes, como dijimos, o cualquier filtración de información privada sensible que ellos administran de sus clientes.

La **Tecnología** tiene un rol fundamental en el proceso de transformación digital. Revisando el análisis, se ha creado una disyuntiva entre si son los datos o la tecnología la pieza fundamental de este proceso.

La tecnología ha desarrollado la innovación de nuestros productos, dispositivos, que han facilitado o posibilitado a las empresas digitalizar todo tipo de componentes, ya sea operaciones, comunicación, procesos, automatizar decisiones, etc.

La implementación de tecnologías disruptivas es lo que ha permitido y sigue permitiendo una mejor intercomunicación entre empleados, clientes, proveedores, agilizando los diferentes procesos de forma eficaz. Por ejemplo, podríamos mencionar el Big data como una tecnología que permite analizar de forma predictiva, descriptiva y prescriptiva grandes cantidades de datos en pos de una mejor toma de decisiones. Por otra parte, concepto muy utilizado en estos tiempos, relacionado a nuestro siguiente factor clave que es la Automatización es la Inteligencia artificial. Esta tecnología es el futuro de los negocios, dado que es una retroalimentación de aprendizaje automático y continuo de máquinas, basadas en el concepto de machine learning, que igualarán o mejorarán la inteligencia humana basadas en la experiencia para diseñar e innovar. La automatización en cadenas de procesos, el reconocimiento facial y de voz para el control de accesos o los pagos automáticos son solo algunos ejemplos de uso que facilitará la IA.

Cuando hablamos de industria 4.0 en el caso de las automotrices, estamos haciendo mención a este mundo tecnológico que llegó y sigue avanzando, que permite y potencia a las empresas a ser más competitivos dentro de su mercado y los diferencia dentro de su sector.

La **Automatización** por su parte, también es una pieza fundamental de toda transformación digital. La automatización permite a grandes rasgos, a las Empresas o cualquiera que necesite y quiera, la optimización de los procesos mejorando los tiempos de resolución de los mismos y un impacto importante y positivo en términos de costos.

Es uno de los principales factores en la contribución a la reducción de los gastos de producción y la eficiencia.

Mediante la integración de las diferentes aplicaciones implicadas en cada uno de los sectores, a través de la automatización se reduce la mano de obra, se acelera el tiempo de ejecución y como consecuencia, los procesos que anteriormente se realizaban de manera manual, con intervención de un humano en sus diferentes etapas, se procesan con software y aplicaciones.

Dentro del sistema financiero podemos ver automatización en toda su estructura, involucrando a todas las áreas, desde la gestión de las personas, el área de riesgos asociados al crédito, al área de riesgos asociados al cumplimiento normativo, la prevención de fraude y de lavado. También en los últimos años se ven grandes cambios en la Red de Sucursales, con desarrollos desde el momento en que un cliente entra a una sucursal hasta el momento en que el mismo se retira. A su vez, se pueden visualizar todo tipo de desarrollos en cara al cliente en su utilización de los “home banking”, incorporando funcionalidades que, muchos y pocos años atrás, los clientes tenían que gestionar de manera presencial en una sucursal llevando su documento. Dentro del área de riesgos y créditos, se pueden analizar grandes procesos de automatización que desarrollaremos más adelante, pero, cabe destacarlos, dado que actualmente un cliente con buen comportamiento, por ejemplo, puede solicitar sus líneas de crédito o ampliarlas con un solo click dentro de la plataforma del Banco con el que opere o mismo solicitar un préstamo personal en el acto, acreditándose éste mismo en su cuenta inmediatamente.

La Automatización es un factor fundamental en cuando a la experiencia al Cliente, no obstante, actualmente, todavía los bancos tienen miles de clientes que no están adaptados a todas estas tecnologías y es en estos donde vemos que la experiencia, en algunos casos, no mejora. A su vez cumple un rol fundamental en la planificación sobre la reducción de los costos que las empresas siempre abordan, dado que reemplaza gran cantidad de trabajo humano por procesos automáticos.

El **IOT** cuyas siglas significan “Internet of Things”, bien llamado en español “el internet de las cosas” es el centro de la transformación digital, y de muchos procesos denominados de otras maneras tiempo antes. El internet de las cosas es por definición un sistema de dispositivos tecnológicos que se encuentra interrelacionados, con identificadores únicos, que tienen la capacidad de transferir y recibir datos a través de una red, sin necesidad de la intervención o la manipulación del ser humano. Cuando nos referimos a “las cosas” estamos abarcando muchísimos dispositivos desde los más comunes como un celular, una aplicación, un servidor, una computadora, hasta un sensor en las cubiertas de un auto detectando que estas no están debidamente infladas o un hogar inteligente con capacidad de ser controlado de forma remota. Todos estos dispositivos con aplicativos tienen la capacidad de ser conectados a través de un conjunto de reglas para la comunicación a través de internet, llamado IP. Cada elemento tiene su número de IP único que le permite identificarlo y a su vez intercambiar información en determinada red.

Este concepto en términos de transformación digital en la banca financiera cumple un rol trascendental desde el punto de vista más sencillo. En el momento que ingresamos a una sucursal, podemos ver a los colaboradores que trabajan con sus computadoras, las cuales tienen un IP identificatorio que validan y comparte información con una gran red central que administra la información completa de los clientes. Los cajeros automáticos y las terminales de autoservicio, donde retiramos dinero, hacemos depósitos, pagamos tarjetas, y muchas operaciones más, también están interconectadas a través de una red que valida todos los datos que nosotros le ingresamos para que esa operación que realizamos cada día se pueda ejecutar a la perfección más rápidamente.

El internet de las cosas es la pieza central con la que culminamos el análisis de los factores fundamentales para una sólida transformación digital.

Otro factor fundamental asociado al internet de las cosas, por supuesto relacionado con el resto de los elementos, es el Clouding. Clouding o Cloud Computing es la capacidad de disponer de un espacio en la red donde se encuentran alojadas las aplicaciones a las que acceden las entidades regularmente y, desde esta manera, desde cualquier ordenador conectado a Internet, normado y regulado por las políticas internas de privacidad y seguridad, se puedan ejecutar aplicaciones, disponer documentos, o lo que sea que la organización otorgue para su utilización. Parte de las ventajas de esta nueva práctica innovadora son la accesibilidad, como primera medida, pero también la reducción de costos y la disminución en términos de riesgo de pérdida de datos. Por otra parte, otra de sus ventajas es la facilidad para ejecutar actualizaciones de software, dado que éstas las realizan los datacenter que brindan el servicio, y las organizaciones ya no deben preocuparse por eso. De todas formas, en función de las consultas realizadas, conocemos que las entidades financieras disponen de regulaciones del BCRA que, si bien se vienen revisando y actualizando, muchas veces no les permiten hacer una migración de información o de los servicios a la nube, dada la complejidad y la sensibilidad de los datos y la información que contienen y manejan de sus clientes.

INVESTIGACION SISTEMA FINANCIERO

Jugadores en el mercado financiero

Los principales jugadores en el sistema financiero argentino, en los que voy a hacer foco en esta investigación, son variados. En total según el informe estudiado del Banco Central de la República Argentina, son 80 entidades las registradas (actualizado en marzo del 2021). Dentro de este grupo de Entidades Financieras registradas en el ente regulador que es el BCRA, podemos ver diferencias marcadas en cuando a su composición accionaria por ejemplo, algunos de ellos son Bancos estatales, como el Banco de la Nación Argentina, el Banco de la Provincia de Buenos Aires, o bien tenemos, también, Bancos con capitales mixtos. A su vez dentro de las entidades con capitales privados, tenemos Bancos con capitales extranjeros como el Santander, el BBVA o Bancos con capitales nacionales como el Banco Macro, el Banco Galicia, entre otros.

Por otra parte, durante el desarrollo de la transformación digital en general, pero propiamente en esta industria, han surgido diferentes entidades financieras con otro tipo de estructuras y en enfoque 100% digital en algunos casos, los Bancos Digitales o las Fintech. Esto quiere decir, que son productos que se pueden acceder y operar directamente desde su plataforma web o aplicación, desde el alta de la cuenta, hasta la operatoria normal, sin tener necesidad de ir a ninguna sucursal y, en muchos casos, ni siquiera tienen sucursales de atención.

Bancos digitales

Es importante destacar que todas estas entidades del sistema financiero considerados como Bancos Digitales, todavía tienen un grado de dependencia de las entidades más tradicionales, principalmente a la hora de generar liquidez en efectivo para sus clientes. De hecho, salvo las que veremos a continuación que son Bancos digitales desarrollados por Bancos tradicionales, el resto tienen comisiones asociadas con algún tipo de límite de extracción, como por ejemplo podría ser: 0\$ para las primeras cuatro extracciones y a partir de la quinta extracción 110\$ por cada una de ellas. También tenemos casos en donde éstas comisiones varían en función de la red, por ejemplo, al margen de bonificar las primeras extracciones, 55\$ para la red Link y 83\$ para la red Banelco.

Brubank es uno de éstos últimos jugadores dentro del mercado de Bancos Digitales de la Argentina. Su razón social es Brubank SAU, fue fundado por Juan Bruchou, quien anteriormente fue director ejecutivo del Citi Bank en Argentina, en el año 2017. Brubank se trata de una aplicación para celular, lo cual apareja una particularidad que es el hecho de no tener una plataforma web, que ofrece los productos de caja de ahorro en pesos, considerada remunerada, al generar una tasa de interés del 0,05%, y gratuita para todos sus clientes. También brinda a sus clientes la posibilidad de acceder a una caja de ahorro en dólares gratuita.

Brubank por ejemplo, no ofrece a sus clientes tarjetas de crédito, lo cual no es un dato menor. En ese sentido, hay una desventaja competitiva para este jugador.

En términos de liquidez y efectivo, esta entidad tiene como propuesta para sus clientes el retiro en cajeros automáticos de la red Banelco y red Link gratis hasta 4 veces por mes. Luego de éstas cuatro veces, a partir del quinto retiro, se cobra 110\$ por extracción.

Disponen dentro de su cartera de productos, la posibilidad de invertir en plazos fijos, tanto en dólares como en pesos con tasas similares a las de los Bancos tradicionales.

Banco del Sol es la creación del Banco digital de un jugador de una industria muy tradicional como la de los seguros, de Sancor Seguros. Es a su vez un Banco digital 100% online con posibilidad de apertura de cuenta de manera digital y usabilidad a través de su aplicación. Ofrece, de la misma forma que el competidor anterior, caja de ahorro en pesos, pero con un punto central para destacarlo que es la remuneración. La caja de ahorro en pesos del Banco del Sol ofrece a sus clientes, solo por la tenencia de los saldos a la vista de los mismos, un 20% de interés anual. Por otra parte, no ofrece caja de ahorro en dólares ni tarjetas de crédito dentro de sus productos.

Ambas entidades tienen en sus facultades la facilidad de realizar pagos de servicios sin cobrar comisión, como servicios municipales, pagos de facturas de proveedores, todas integradas a través de PagoMisCuentas.

Por último, tenemos dentro de las opciones de estos dos jugadores, la posibilidad de sacar préstamos personales a los clientes de manera 100% online y digital.

Otro de los jugadores destacados en la Argentina es **Openbank**, que si bien no es un banco de demasiado renombre dentro de los Bancos Digitales, es interesante su caso dado que es el Banco Digital del Grupo Santander, dueño del Banco Santander. Openbank comenzó a operar en Argentina a partir de la obtención de su licencia a mediados del 2020. Lo interesante de Openbank dentro del análisis, dado que no tiene ninguna ventaja competitiva adicional en relación a su oferta de productos para los clientes, es que, al ser el

grupo su propio dueño, te permite retirar pesos en argentina en sucursales del Santander sin límite ni costo alguno y en sucursales propias en todo el mundo.

Wilobank forma parte de las propuestas en Argentina dentro del segmento de Bancos Digitales. Fundado por el empresario Eduario Eurnekian. Wilobank es reconocido como el primer banco 100% digital de Argentina, con habilitación otorgada y licencia para operar a cargo del Banco Central de la República Argentina. Dentro de sus propuestas, al margen de los productos, ofrece a sus usuarios atención las 24 hs del día y los 365 días del año. Tiene en su cartera de productos caja de ahorro en pesos con una remuneración similar a los bancos tradicionales de 0.01% y caja de ahorro en dólares sin posibilidad de realizar compras en moneda extranjera online. Ofrece a sus clientes tarjeta de débito asociada a la cuenta de la marca Mastercard con retiros por cajeros sin costo alguno. También tiene tarjeta de crédito de esta misma marca sin costo. En términos de inversiones, tienen disponible para sus clientes el tradicional plazo fijo en pesos y en dólares, y el Plazo fijo uva precancelable, con ajustes por inflación a través del coeficiente (CER). Wilobank fue absorbido por Ualá, uno de los líderes del segmento que analizaremos a continuación.

Banco Voii es una firma digital argentina líder en banca de inversión y manejo de activos. Es una organización que opera hace muchos años en la argentina y tiene, además de clientes del segmento minorista, compañías nacionales, corporaciones globales e instituciones financieras. En el año 2014 a partir de la adquisición de acciones por parte de nuevos inversores se desarrolla el banco digital con la marca Banco Voii como hoy la conocemos.

Naranja X es la nueva marca de la empresa que era líder en emisión de tarjetas de crédito en la Argentina en los últimos años. La empresa perteneciente al Grupo Financiero Galicia, entre otras, paso por varias etapas en su historia y hoy, con su cambio de nombre, busca posicionarse como la Fintech que viene a acompañar a los argentinos en el uso cotidiano de su dinero. Naranja X ofrece a sus clientes una aplicación para diferentes operaciones como pagar sus resúmenes de tarjeta, realizar recargas de celular, ejecutar transferencias a terceros las 24 horas del día, pagar servicios, realizar la carga de las diferentes tarjetas de transporte y retirar efectivo, en cualquier Banco o bien en sus sucursales. No es menor aclarar que dentro de su modelo de negocio, Naranja X, tiene 240 sucursales alrededor del país, con un formato más tecnológico que el de su tradicional Banco Galicia pero con un volumen que lo posiciona como un banco a la calle en todo el país. También tiene dentro de su propuesta tarjetas de crédito con diferentes promociones con descuentos y cuotas sin interés, pero no solamente VISA, sino que tiene su propia tarjeta de crédito Naranja X, la ex famosa Tarjeta Naranja que tiene millones de emisiones en nuestro país. En términos de financiación también ofrece a sus clientes préstamos personales de hasta 150.000\$ por mes y a pagar en 36 cuotas de manera 100% digital, con depósito en el acto y mínimos requisitos. En cuanto a Clientes con actividad comercial, ofrece también una terminal para cobros o bien un servicio de cobro digital para que puedan canalizar su negocio a través de su plataforma, producto que a su vez tiene también al Banco Galicia como fuerza de venta dada su relación. En términos de productos periféricos, ofrece seguros, viajes Naranja con propuestas exclusivas con clientes.

Otros de los jugadores sumamente interesantes, desde el punto de vista financiero, pero a su vez desde el punto de vista de la transformación digital y la utilización de la tecnología, en donde profundizaremos, son Mercado Pago de Mercado Libre y Ualá.

MercadoPago es el desarrollo de la compañía latinoamericana, fundada por el argentino Marcos Galperin en Agosto de 1999, Mercado Libre. Mercado Libre es una empresa dedicada al comercio electrónico en primera instancia, con operaciones en 18 países de Latinoamérica, entre ellos Argentina, Uruguay, Brasil, Chile, México, etc. Su idea y desarrollo inicial fue facilitar a sus usuarios una plataforma para que puedan vender y comprar productos nuevos o usados. Su crecimiento fue sumamente exponencial y a partir de diferentes detonantes o oportunidades, desarrollaron un servicio adicional llamado MercadoPago, con el objetivo de brindar una plataforma de cobro, pagos y abonos a sus usuarios.

A partir del desarrollo de MercadoPago, la compañía se posicionó firmemente en su misión de democratizar el comercio electrónico y los servicios financieros en la región para transformar la vida de millones de personas en América Latina.

MercadoPago ofrece servicios de cobros y pagos sumamente accesibles para todos los usuarios o comercios que necesiten resolver sus circuitos de pago. Es una gran competencia para empresas tradicionales en el mercado como Prisma o First Data, esta última ahora llamada Fiserv. El producto que ofrece MercadoPago, alcanza tanto a individuos en relación de dependencia, como a personas con actividad comercial y empresas. Dentro de sus servicios están los que vimos que ofrecen la mayoría de los jugadores de ésta industria, como la caja de ahorro en pesos, pero a su vez, dado el volumen de usuarios y operaciones que registra la entidad, dieron en 2018, el alta de la tecnología CVU (clave virtual uniforme) aprobada por el Banco central de la República Argentina. MercadoPago, con su aplicación sumamente tecnológica e intuitiva, te permite pagar servicios, realizar recargas de celular y de tarjetas de transporte, transferir y enviar dinero a terceros, todos estos, como decíamos antes, servicios que ya pudimos ver en la mayoría de los jugadores.

Para los comercios o individuos que se dedican a la venta de productos y servicios, MercadoPago a través de su aplicación les permite el cobro con “point”, su lectora de tarjetas propia integrada al celular, cobrar con link de pago directamente con en contacto con el usuario sin tarjeta intermediaria o cobrar con el código QR, tecnología disruptiva a gran escala en el mercado argentino al momento de su lanzamiento. Continuando con el enfoque de clientes con negocios, en su aplicación tienen, disponible, métricas sobre las ventas, con análisis y comparación de las variables más importantes, acceso a monitorear los diferentes canales de ventas y la posibilidad de filtrar por tiempo para tener un análisis rápido y visiblemente amable del negocio. Es decir, en éste segmento MercadoPago pone a disposición inteligencia comercial y análisis de venta para usuarios o comerciantes que, posiblemente, no realizaban estos procesos.

En términos financieros, MercadoPago es muy agresivo y ofrece tasas sumamente competitivas a sus clientes. Lo que es muy interesante de este plano es que, a diferencia de los jugadores que vimos anteriormente con este tipo de propuesta, MercadoPago realiza un score interno y analiza al Cliente por los flujos de sus cuentas y otorga a partir de ahí un perfil crediticio que le permite acceder a determinado monto con determinada tasa de interés y con un plazo de pago explícito.

En el plano de la liquidez, MercadoPago está realizando alianzas constantemente con diferentes jugadores para poder mejorar su disponibilidad de efectivo de cara a sus usuarios, entre ellos se encuentra Rapipago, Farmaplus, Mostaza, Diarco, las estaciones de servicio Axion, el supermercado Maxiconsumo, la farmacia Dr. Ahorro y Libertad. Por otra parte, actualmente se puede retirar en cualquier cajero automático por un costo de 109,9\$ por extracción.

Uno de sus últimos desarrollos relacionados con el usuario final es la alianza que hizo con TelePASE para el pago de los peajes.

MercadoPago es una Fintech, apalancada por Mercado Libre, que brinda una cartera de soluciones muy amplia, es una billetera virtual, los fondos depositados en la cuenta de pago no constituyen depósitos en una entidad financiera, ni cuentan con ninguna garantía que tales depósitos pueda gozar de acuerdo con la legislación y reglamentación aplicables en materia de depósitos de entidades financieras, por lo que no se podría considerar y es por eso que no está dentro del listado del Banco Centra de la república Argentina como un Banco o una entidad financiera.

Ualá es otra de las billeteras virtuales, así como la mencionada anteriormente, dado que es un proveedor de servicios de pago y no está autorizada para operar como entidad financiera. Fundada por Pierpaolo Barbieri en el año 2017, es una aplicación móvil para la gestión financiera de personas. La vinculación de sus clientes es 100% digital a través de la misma aplicación e incluye una tarjeta prepaga Mastercard para realizar operaciones de compra y retiros de efectivo. La tarjeta Ualá, asociada con la marca Mastercard tiene una alianza comercial con diferentes entidades abocadas al pago de servicios como Rapipago, PagoFacil, Telecargas y Cobro express para la carga de saldo en la misma. Permite a sus clientes realizar, como dijimos, retiro de efectivo con cajeros de la red Link o Banelco o bien en cualquier sucursal de la red de Rapipago, con quien ha desarrollado una alianza en búsqueda de liquidez. Los costos de extracción con la red tradicional de Link y Banelco, asociadas a las entidades Bancarias, son de 105\$ + Iva por extracción, con límites de 8500\$ cada 25 hs para ambos casos. Rapipago brinda servicio de extracción gratuita para Ualá una vez al mes y las siguientes tienen un costo de 75\$ + IVA, con límites de hasta dos extracciones de 15000\$ y un total de ocho mensuales. Por otra parte, facilita a sus clientes a la hora de realizar compras en cualquier comercio o página web del mundo, nacional o internacionalmente, que acepte tarjeta Mastercard, con previa carga de saldo como mencionamos anteriormente.

Tiene dentro de su propuesta la facilidad para el pago de servicios, carga de tarjetas de transporte, cargas de celulares y pago de servicio de televisión, pago de facturas adherido a más de 4000 servicios.

En términos financieros, Ualá ofrece también a sus clientes la posibilidad de acceder a préstamos e inversiones. Dispone de un producto de inversión similar a los fondos comunes de inversión líquidos, con montos de 1\$ de mínimos y sin máximos. En cuanto a financiamiento o préstamos, Ualá tiene disponible para sus usuarios la posibilidad de otorgar créditos personales o bien financiaciones en para consumos en cuotas, exigiéndole condiciones básicas como ser mayor de edad, argentino, pero también tener una cuenta bancaria propia en una entidad Bancaria y comprobantes de ingresos mayores a 10.000\$ mensuales. Sus tasas de interés en el plano de financiamiento son sumamente atractivas, rondando el TNA del 50' % con un CFT del 95,86%.

Productos en el mercado tradicional

En relación a la investigación realizada podemos ver entre todas estas entidades financieras, bancos digitales y wallets, puntos de contacto. Si bien dentro del segmento de wallets no podemos definir sus productos como cajas de ahorro, situación válida para los Bancos digitales y Bancos tradicionales, vemos que todas disponibilizan un espacio de resguardo de valores, con capacidad de recibir, transferir y comprar productos desde la misma. También existe un punto de contacto en ofertas cómo cajas de ahorro en dólares, tarjetas de crédito, préstamos personales y hasta soluciones en inversiones como lo son los plazos fijos y los fondos comunes de inversión con liquidez inmediata.

Dicho esto, dentro de las entidades financieras tradicionales, que son el foco de nuestro análisis, la oferta de productos es mucho más amplia, dependiendo el tipo de cliente y la calificación que cada entidad considere propia del mismo.

La primera gran diferenciación que podemos realizar en términos de segmentos de clientes en el rubro financiero está ligada a la personería. Es importante destacar esta diferencia porque dentro de los jugadores que analizamos previamente y todos los del mercado Financiero tradicional, el primer segmento que se abre es el de persona jurídica y persona física.

La oferta de productos para personas físicas dentro de las Entidades Financieras reguladas, dentro del segmento Cuentas, son:

- Caja de ahorro en pesos
- Caja de ahorro en dólares
- Caja de ahorro en euros

Entrando estos dentro de la categoría de productos de no riesgo. Es decir, productos que operando siempre sobre saldos y no emiten créditos a favor del cliente.

En cuanto a la caja de ahorro en euros, en el mercado argentino, actualmente la ofrecen el Banco BBVA, el Banco Supervielle y el Banco Patagonia.

Otro de los productos habituales que disponen los bancos y los utilizan, ya sea con organizaciones pertenecientes a sus grupos o aliados comerciales, es la venta de seguros. Todas las entidades bancarias están ofreciendo a sus clientes activamente los siguientes productos:

- Seguro de Auto
- Seguro de Hogar
- Seguro de Celular
- Seguro de Bicicleta
- Seguro de Bolso o Cartera
- Seguro de Notebook o dispositivo tecnológico
- Seguro de desempleo
- Seguro de vida

Si bien estos productos no están relacionados con la operatoria financiera bancaria, la mayoría de los bancos los tienen dentro de sus carteras y se los exigen dentro de las proyecciones de venta a sus equipos. Son productos muy rentables para las entidades.

Similar a estos primeros mencionados, con algunas diferencias, podemos considerar:

- Cuenta corriente

La cuenta corriente es un producto destinado a personas físicas que requieran de financiación diaria, principalmente por facultad de poder recibir una chequera y emitir cheques de pago diferido, pero a su vez la capacidad de utilizar

- Acuerdo de cuenta corriente

Que implica la posibilidad, dentro de lo otorgado, de realizar pagos, retiros y transferencias en descubierto con una tasa de interés que se liquida diariamente. El acuerdo de cuenta corriente permite cierto margen para los tipos de clientes que lo utilizan de no tener que salir urgido a depositar efectivo o contactar a un proveedor para cubrir, por ejemplo, el pago de un cheque emitido anteriormente.

Dentro del segmento de Tarjetas tenemos principalmente tres jugadores:

- Tarjeta de crédito VISA
- Tarjeta de crédito MASTERCARD
- Tarjeta de crédito AMERICAN EXPRESS

Para todas ellas, y en la generalidad de las entidades, corre la misma reglamentación en cuanto a capacidad en función de los ingresos del cliente, es decir, de la categoría. Las tarjetas son todas de uso internacional, y su primer segmento, el más masivo es, valga la redundancia, Internacional, luego tenemos el segmento Gold, seguido por el Platinum, y el más alto, para los clientes de mayor poder adquisitivo, el segmento Black.

En términos de inversiones, también hay grandes factores comunes en todas las propuestas de los diferentes Bancos. Todos a través de sus plataformas digitales permiten operar en productos cómo:

- Plazos fijos
- Fondos comunes de inversión
- Bonos
- Acciones
- Cedears
- Licitaciones primarias

En cuanto a los fondos comunes de inversión, son carteras de inversión administradas por cada entidad con Portfolio managers que permiten el ingreso a distintos mercados con valores sumamente bajos, generalmente desde los 100\$. De esta manera los Bancos pueden otorgar acceso a carteras de inversión con diferentes características, pero compuestas por activos cómo Bonos y Acciones y a su vez ofrecer también fondos con liquidez inmediata que tienen sus capitales destinados a Plazos de otras entidades. Estos fondos proponen una diversificación de las inversiones de sus clientes, con diferentes plazos de liquidez.

En términos de financiamiento, relacionado a las tasas activas de los Bancos, generalmente tenemos, también, propuestas muy similares. El producto que todos los bancos ofrecen es el

- Préstamo personal

La principal diferencia que podemos ver dentro de este producto en las entidades bancarias es la tasa activa o tasa de interés que cobran estas a los clientes a las que se les otorga, y en todos estos casos difiere en función del segmento de cliente, ya sea de la renta masiva con menor ingreso o la contra parte que es la renta de mayores ingresos. A su vez, las tasas difieren en función del comportamiento de los mismos con la entidad y con otras entidades.

En cuanto a los productos que ofrecen las entidades financieras tradicionales para las empresas, o personas jurídicas tenemos:

- Cuenta corriente en pesos
- Cuenta corriente en dólares

En ambos casos, las empresas a priori, no disponen de riesgo asociado para estos productos, salvo que las mismas tengan una calificación otorgada por parte de la entidad y se le adjudique, si lo solicita, acuerdo de cuenta corriente. El acuerdo de cuenta corriente es

un producto de riesgo asociado al crédito en una compañía. La mayoría de ellas lo utilizan a diario para gestionar el pago de sus cheques, pagar las tarjetas corporativas o bien realizar giros en descubierto. De todas formas, no siempre es otorgada esta línea a los clientes.

Dentro de los productos financieros de riesgo, con tasas activas las entidades disponen a sus clientes:

- Acuerdo de cuenta corriente
- Préstamos Financieros o sola firma
- Leasing
- Préstamos con Avales de SGR
- Descuento de cheques
- Tarjeta de crédito corporativa

Todos estos productos son créditos que se otorgan a los clientes empresa para facilitar su gestión diaria o bien obtener bienes a largo plazo. Todas las entidades financieras tienen dentro de su cartera de servicios estas propuestas. Cada una de las empresas tiene o no la capacidad de acceder a las mismas en función de la aversión al riesgo que tenga el Banco con el que trabajan y sus políticas de crédito y riesgos. Los préstamos financieros o préstamos a sola firma, son créditos que otorgan las entidades sus clientes por su capacidad de solvencia demostrada en sus balances, se otorgan en el acto. El Leasing es una propuesta por parte de los Bancos en donde estos, adquieren un bien a nombre propio, y se lo arrendan o alquilan a su cliente por mediano o largo plazo. Luego del vencimiento de ese plazo, el cliente puede tomar la decisión de comprar o no el bien que estaba utilizando para su operación. Los préstamos con Avales de SGR son posibilidades muy ofertadas en el mercado financiero, que consisten en que una empresa reciba un crédito con el aval de una sociedad de garantía recíproca (SGR) por parte de su entidad financiera. La línea crediticia para descuento de cheques es otro de los productos sumamente utilizados por las empresas, que consta de la venta de un cheque diferido por parte de un cliente a su propio banco. De esta manera, los clientes de las entidades logran obtener liquidez de un cheque que, por ejemplo, iba a ser cobrado a 30 días, con un descuento de una tasa nominal anual de referencia del 42%.

Otros de los servicios que están disponibles en las plataformas digitales que proveen los bancos a sus clientes empresas actualmente son las operaciones de comercio exterior. Antiguamente los clientes debían acercarse de manera presencial a su sucursal correspondiente, donde estaba radicada la cuenta, para entregar la documentación. Hoy en día, con desarrollos internos fundamentalmente de web services para la recepción de los documentos, los clientes pueden cargar toda la documentación correspondiente a la operación desde su propia plataforma de office banking, acelerando ampliamente los tiempos de resolución. A su vez también disponen online de productos como la prefinanciación de importaciones o la prefinanciación de exportaciones.

Los seguros son servicios que están también disponibles en las plataformas online, en el acto para la mayoría de los casos, sin requerir una inspección. Simplemente consiste en cotizar los valores de referencia para cada uno de los ítems de la cobertura y, mientras estas estén dentro de los valores normales considerados, se solicitan fotos del bien a asegurar (ejemplo: foto del local comercial) y se procede con el alta de la póliza. En el caso no lograr la vinculación de servicios de manera digital, los bancos contactan a través de whastapp o por llamado telefónico con el asesor de seguros con el que tienen la alianza para profundizar la propuesta y realizar el cierre de la venta.

Por último, uno de los grandes servicios digitales que brindan las entidades bancarias en términos de eficiencia y experiencia al cliente, que atraviesa todos los segmentos analizados es el alta de convenios para empleados y la carga de las nóminas. Este proceso hoy en día en todos los bancos tradicionales se puede realizar de manera digital.

El proceso anteriormente consistía en una previa entrevista con la empresa, en donde debía ésta presentar por escrito la información de todos sus empleados con las altas tempranas (F885/A) en AFIP. Luego las entidades bancarias intentaban contactar a cada uno de los potenciales clientes individuos (personas físicas) empleados de la empresa cliente, para coordinar una entrevista y firmar la documentación correspondiente, o bien, también, se agendaba una visita por parte del oficial bancario que atiende al cliente empresa para acercarse al lugar de trabajo y realizar la firma y entrega de la información de cada uno.

Estos procesos generaban grandes tiempos de cierre en cuando al alta de toda la nómina, recepción de tarjetas, análisis de riesgos, etc.

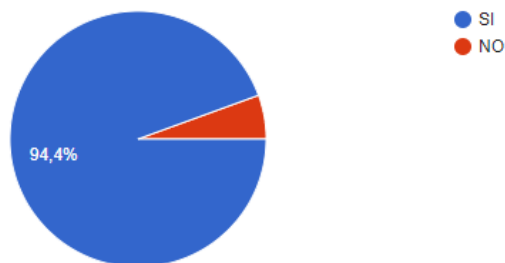
Actualmente el proceso se realiza 100% de forma digital a través de la plataforma, realizando la carga por parte del cliente empresa de los datos filiatorios de sus empleados, y seleccionando a voluntad donde quiere que se produzca el retiro de las tarjetas de los mismos, ya sea en alguna sucursal de cercanía o bien en el domicilio laboral o personal de cada uno de los empleados.

Durante este proceso también se realiza de forma digital el scoring o score de cada uno de los potenciales clientes para entender si se le pueden otorgar productos de riegos, cómo tarjetas de crédito, a la hora del alta de las cuentas.

APLICACIÓN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Las entidades financieras tradicionales están inmersas en la transformación digital en su completa estructura. Esta información es validada en una encuesta realizada a colaboradores de distintos roles en diversas entidades financieras, siempre en el marco de las que nos interesa investigar. La encuesta fue realizada a 360 colaboradores voluntariamente para entender su percepción del cambio:

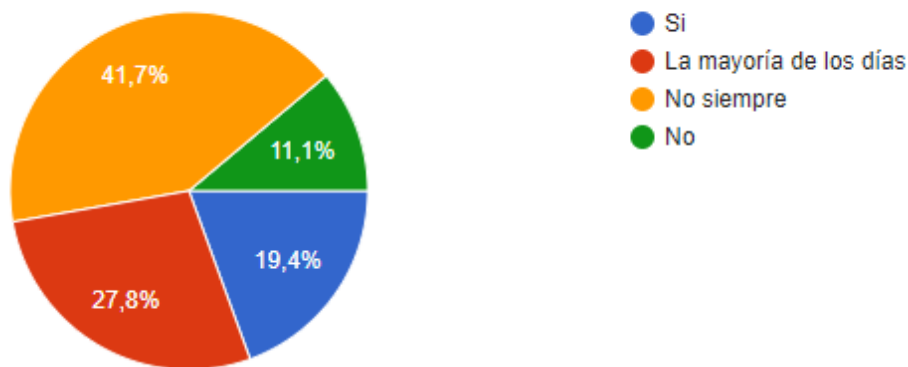
¿Visualizas la transformación digital en tu organización?



El resultado a esta sencilla pregunta, valida absolutamente que la transformación digital en la banca financiera tradicional es un hecho desde hace ya tiempo. Los colaboradores se ven atravesados por ella en todos los procesos que realizaban diariamente.

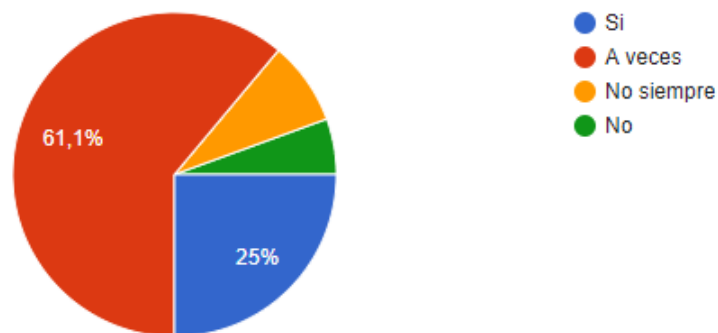
No obstante, todos los desarrollos están siendo implementados. Como vimos anteriormente, la capacitación constante y la velocidad de aprendizaje es un factor trascendental en el camino de la Transformación digital y su efectiva implementación. Las entidades deben estar al día transformando su cultura para poder generar una experiencia positiva interna.

¿Ves cambios positivos en el día a día de tu trabajo?



En función de la respuesta de los Colaboradores podemos ver que en la mayoría de los casos no siempre encuentran soluciones positivas en los nuevos procesos implementados.

¿Te permiten las transformaciones de los procesos abocarte a tus objetivos y mejorar tu productividad?



De todas formas, la gran mayoría de los encuestados consideran que los procesos, considerando su buen funcionamiento, a veces o en la mayoría de los casos, les permiten hacer más foco en sus objetivos y aumentar su productividad.

Onboarding Clientes

Durante esta etapa de la investigación haremos un análisis profundo amplio evidenciando las transformaciones digitales llevadas a cabo por las entidades financieras. Cabe destacar que muchas de estas ya se han producido pero que su vez están en constante cambio y desarrollo. Siento nosotros, todos, clientes de las entidades tradicionales del sistema financiero, si realizamos un análisis de como nos vinculamos hoy en día con nuestras entidades podemos ver grandes cambios en relación a como lo hacíamos antes.

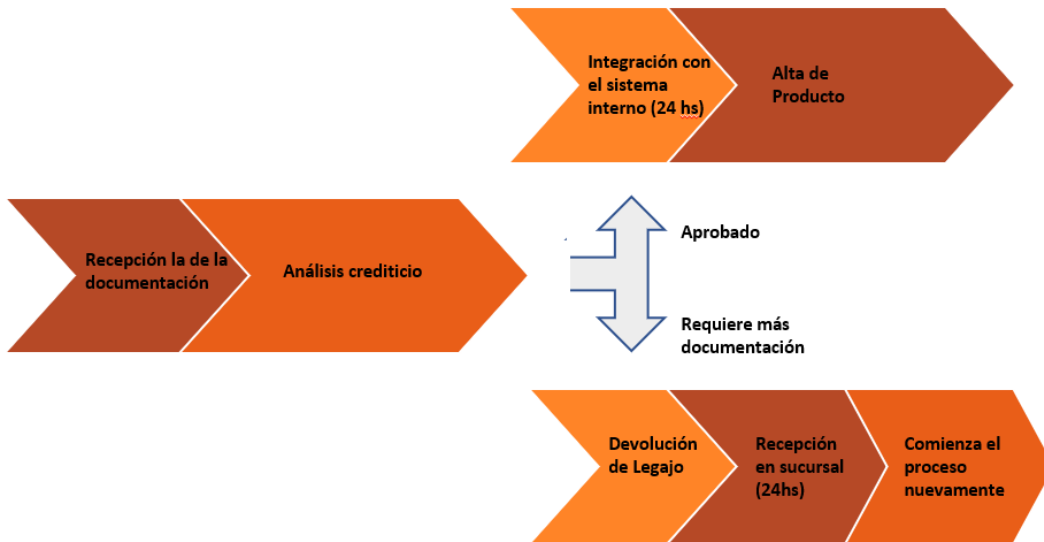
Alta de Cliente Persona Física

El onboarding de los clientes se ha transformado radicalmente en todas las entidades financieras tradicionales, con el objetivo principal de generar la autogestión de los Clientes.

Anteriormente el proceso de alta de un Cliente del segmento Persona Física era de la siguiente manera:



Los envíos de documentación continúan el proceso al día siguiente, para la mayoría de las entidades, a través de su logística interna. Continúa el proceso:



Evidenciado esto podemos entender que un onboarding tradicional o un alta tradicional del cliente en la antigüedad, hace no más de tres o cuatros años, era de esta manera en las entidades financieras.

Actualmente los procesos de alta de cuentas para personas físicas se dan en el 65% de los casos, según información provista por las entidades consultas, de la siguiente manera:

El mejor de los escenarios



Aprobada la validación



En este proceso se pueden dar dos situaciones que desencadenan, en la mayoría de las entidades, en que el cliente se presente en una sucursal para ser entrevistado y solicitar normalizar la situación. La primera, por diversos motivos, principalmente por la capacidad del cliente o de su celular para tomar las fotografías de su DNI, y selfies, que implique la no validación de la biometría en contraste con la base de datos de AFIP. También puede suceder, para productos de riesgo, es decir, no para solicitar solo una caja de ahorro, que la entidad financiera no tenga información alguna del cliente en cuestión. Esto último se relaciona con el rechazo que puede surgir en la etapa de análisis crediticio consultando los bureau de créditos, en donde el cliente no dispone de la calificación favorable o no pueda acceder a lo que está solicitando, y se le proponga acercarse a una sucursal para presentar la documentación respaldatoria de sus ingresos o bien comunicarle que no tienen la posibilidad, ya sea por haber tenido situaciones de mora en otras entidades o por no disponer de los ingresos requeridos, para obtener el producto.

Alta Clientes Persona Jurídica o Empresas

El alta de personas jurídicas o empresas dentro de las entidades también a sufrido grandes cambios que le han dado mayor celeridad. Antiguamente, evitando el diagrama de flujos, una empresa se entrevistaba con el oficial del Banco elegido y dentro de su proceso debía llevar toda su documentación físicamente. Dentro de la documentación requerida estaban el acta constitutiva, los balances, las diferentes actas de asamblea que hayan realizado modificaciones dentro de la sociedad en función de los accionistas, la constancia de inscripción en AFIP, entre otras. Para el caso de las entidades que operan fondos de terceros, en términos de prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo, se les solicitaba también la firma de todos sus accionistas y a su vez el Manual de Prevención de Lavado y la debida inscripción en la Unidad de Información Financiera de la República Argentina (UIF).

Actualmente las empresas tienen como requerimiento presentar toda esta documentación, pero, luego de una primera entrevista y validación de la persona con la que la entidad se vinculó, pueden ser recibidas digitalmente, ya sea por mail o bien por whatsapp. Una vez recopilada toda la información, también se le solicita al firmante, presidente, gerente general (y todas sus variantes definidas por su naturaleza jurídica) o bien un apoderado, los datos biométricos para ser validados (frente y dorso del DNI, selfie y selfie mostrando el DNI) y su correspondiente firma en los formularios de alta. En este proceso, dada la complejidad de análisis de una empresa, la efectividad de procesamiento automático es más reducida que en el caso de los individuos, no alcanzando a la mitad de los casos, según las fuentes consultadas en entidades. De todas formas, para los casos positivos en los que se logra finalizar el proceso, la celeridad de la vinculación puede ser de hasta menos de 24 horas, lo que implica una reducción impactante de los plazos de cierre de venta, considerando solamente el hecho del envío de todos los papeles.

Para los casos de las personas físicas y jurídicas, actualmente las entidades están ejecutando y promocionando el onboarding de claves automático por parte de los clientes. Esto quiere decir que una vez que el proceso de alta y análisis crediticio está aprobado, las entidades facilitan a través de sus sistemas la configuración de las claves del Homebanking personal o de la empresa, en muchos casos llamado officebanking, para que desde el alta el cliente ya pueda comenzar a operar.

En relación al onboarding y el setup de las cuentas de los clientes, hoy en día, dada la cantidad de casos de fraude que hay en el sistema financiero argentino, que desarrollaremos luego, las entidades todavía no han logrado desarrollar un sistema para poder otorgar en el alta la clave Token o llave digital. Al momento, los clientes deben acercarse a una sucursal de su banco, una vez recibidas las tarjetas, para realizar la configuración de su clave token en la aplicación de su celular. El token o llave digital es un proceso de seguridad novedoso que consta una segunda clave de autenticación que se utiliza circunstancialmente para la validación de operaciones que se ejecuten en las plataformas digitales o en las aplicaciones de los celulares. El objetivo que tiene es reforzar los procesos de seguridad y dar confianza a los Clientes.

Créditos

Análisis Crediticio Individuos

Visto el proceso de onboarding digital en las entidades financieras, cabe profundizar en cuanto a los procesos de validación y análisis de riesgo para los clientes minoristas del segmento individuos o personas físicas.

Anteriormente, como ya dijimos, en las entrevistas con el cliente se generaba el alta de un legajo que incluía, así como la información de validación de la persona, como puede ser el

DNI, los datos que respaldan los ingresos del mismo, como por ejemplo un recibo de sueldo, una constancia de monotributo o bien una declaración jurada de ganancias. Luego este legajo era trasladado físicamente a casa matriz para ser recibido por las distintas áreas, validación de datos, y analizado en términos de riesgo por el departamento de créditos.

Análisis crediticio Empresas

En relación a la vinculación de clientes nuevos de empresas, el proceso, con más documentación respaldatoria que en el segmento de personas físicas, incluyendo la identificación de los sujetos involucrados en la operación, principalmente socios o apoderados, y firma de formularios, los procesos son similares en relación al flujo de trabajo que en un individuo y más incisivos en términos de análisis de riesgo crediticio, dado que las entidades deben profundizar el análisis sobre los beneficiarios finales dentro del estatuto y la solvencia de las empresas expresada en los balances contables. A su vez, se involucra información al análisis relacionada con la obligación del potencial cliente ante la Unidad de Información Financiera y su debida presentación de manuales de prevención de lavado y financiación del terrorismo. Esto último es un proceso fundamental que deben llevar a cabo las entidades reguladas por el ente a fin de no sufrir ningún tipo de sanción u apercibiendo que vea afectada su actividad y, también, la del oficial de cumplimiento asignado.

Bureau de créditos

Actualmente tenemos jugadores centrales en todos estos procesos de transformación digital que los bancos están realizando para tener onboardings 100% online. Podemos hablar principalmente de tres de ellos que son los más conocidos y difieren en su condición. Por un lado, tenemos:

- Banco Central de la República Argentina;

El BCRA cumple un rol fundamental en todo el sistema financiero, pero puntualmente en el análisis de riesgo para las entidades financieras a la hora de vincular tanto para clientes individuos como empresas. El Banco Central de la República Argentina consolida información a partir de la clave de identificación (CUIT, CUIL o CDI) de cada uno de las personas, tanto físicas como jurídicas, como mencionamos antes, respecto de financiaciones otorgadas por las mismas entidades financieras, fideicomisos financieros, entidades no financieras emisoras de tarjetas de crédito, otros proveedores no financieros de créditos, sociedades de garantía recíproca y fondos de garantía de carácter público, y también recopila información de cheques rechazados. A partir de toda esta información el BCRA elabora una serie de categorías para entender el nivel de endeudamiento, en términos de tiempo, que tiene cada una de las claves de identificación, expresada en su plataforma web en la Central de Deudores:

Categoría 1: Situación normal | Atraso en los pagos que no supere los 31 días;

Categoría 2: Riesgo bajo | Atraso en el pago de más de 31 y hasta 90 días desde el vencimiento;

Categoría 3: Riesgo medio | Atraso en el pago de más de 31 y hasta 90 días desde el vencimiento;

Categoría 4: Riesgo alto | Atraso en el pago de más de 31 y hasta 90 días desde el vencimiento;

Categoría 5: Irrecuperable | Atrasos superiores a un año;

Categoría 6: Irrecuperable | Atrasos superiores a un año

Toda esta información es dispuesta por el Banco central y para cualquier individuo o empresa que quiera consultarla, disponiendo previamente de la clave de identificación para entender en que situación se encuentra el potencial cliente frente a otras instituciones financieras. Es un canal de información que todas las entidades financieras utilizan.

- Veraz;
El informe Veraz, elaborado por la empresa Equifax, empresa de capitales privados, es un registro de datos que responde al Banco Central de la República Argentina (BCRA). El informe Veraz incluye bases de información en cuanto a las relaciones de ciudadano argentino a consultar, ya sea el estado civil, sociedades a las cual pertenece, etc. Validación de la identidad de la persona consultada. Historial financiero de adquisición o cancelación de productos y/o deudas en bancos pertenecientes al Veraz Credit Bureau. Datos acerca del cumplimiento de compromisos publicados por el Banco Central, AFIP y los aportados por nuestros propios clientes. Procesos judiciales y extrajudiciales que hayan sido llevados a cabo o lo estén siendo. Procesos judiciales y extrajudiciales.
Lo interesante que tiene el informe Veraz es su posicionamiento, dado que todas las entidades financieras están interesadas en consultarlos, al margen de los costos, y de si luego lo realicen o no, y a éstas que contratan sus servicios, Equifax, les solicita que brinden información de sus propios clientes, y de esta forma transforma a los clientes en proveedores de información de buena calidad.
- Nosis;
Este es otro de los jugadores que brindan información financiera a las mismas entidades. Nosis es una empresa de capitales privados abocada a brindar información de antecedentes comerciales, mercados financieros en línea y antecedentes de comercio exterior, con el objetivo de aportar herramientas analíticas que faciliten la toma de decisiones a sus clientes.
No solamente se dedica a otorgar informes financieros, sino que también brinda servicios de plataformas de análisis, enriquecimiento de datos, generación de leads e información para la gestión de las áreas de cumplimiento.

Los bureaus de créditos, como se los llama dentro del mercado financiero, son fuente de información indispensable y muy utilizada por las entidades a la hora de las vinculaciones

de nuevos clientes, pero también a la hora de la evaluación sobre la continuidad de las líneas de crédito previamente otorgadas a un cliente. Así como el BCRA tiene categorías, Nosis y Veraz también han desarrollado scores propios para calificar a sus clientes. Los bancos toman como referencia, variando en función de su aversión al riesgo, los scores de estos dos jugadores para determinar a priori si avanzan o no con el proceso de vinculación de un cliente. Generalmente, si los scores del informa Veraz y Nosis están en las condiciones previamente definidas, el cliente puede acceder a sus productos. En el caso de que no se alcance las exigencias determinadas por el área de riesgos, los clientes deben presentarse de manera presencial para otorgar documentación que respalde las inconsistencias que tienen en sus informes y así poder obtener productos de riesgo a partir de su calificación.

Gestión de las personas

Comunicación

En materia de gestión de las personas o gestión de talento, la transformación digital a generado grandes cambios. Como vimos anteriormente, la comunicación es un elemento central de la transformación digital. Las entidades financieras han incorporado dentro de sus procesos de comunicación internos diversas redes sociales, siendo la más conocida WorkPlace, desarrollada por el creador de Facebook Mark Zuckerberg. Workplace es una red social de tipo empresarial que tiene como objetivo poner en contacto a todos los miembros de una organización interdisciplinariamente. Una de sus grandes ventajas es que está absolutamente librada de publicidad, no existe ningún tipo de pauta en ella. La disponibilidad de este desarrollo se encuentra tanto en la web como en aplicación para sistemas operativos de Android y IOS.

Por otra parte, se han incorporado herramientas desarrolladas por proveedores de tecnología para la retroalimentación en tiempo real de los miembros de la organización, para promocionar el desarrollo y las devoluciones, ya sea positivas o negativas, en un ámbito privado. Una de las más conocidas en este ámbito es la aplicación Better Me.

Otra aplicación a disposición de los colaboradores, desarrollada por Globant, es StarMeUp. Un servicio disponible tanto en la web como en formato de aplicación para Android y IOS que permite a los integrantes de una organización enviar felicitaciones a otros miembros de otras disciplinas en el instante. Su objetivo es generar nuevas oportunidades, empoderar a los colaboradores con información crucial y objetiva, y predecir tendencias dentro de la organización para maximizar su crecimiento y mejorar la toma de decisiones. A través de éste servicios un usuario, empleado, le puede enviar estrellas que representan agradecimiento, compromiso, dedicación, entre otras.

Reestructuración de equipos

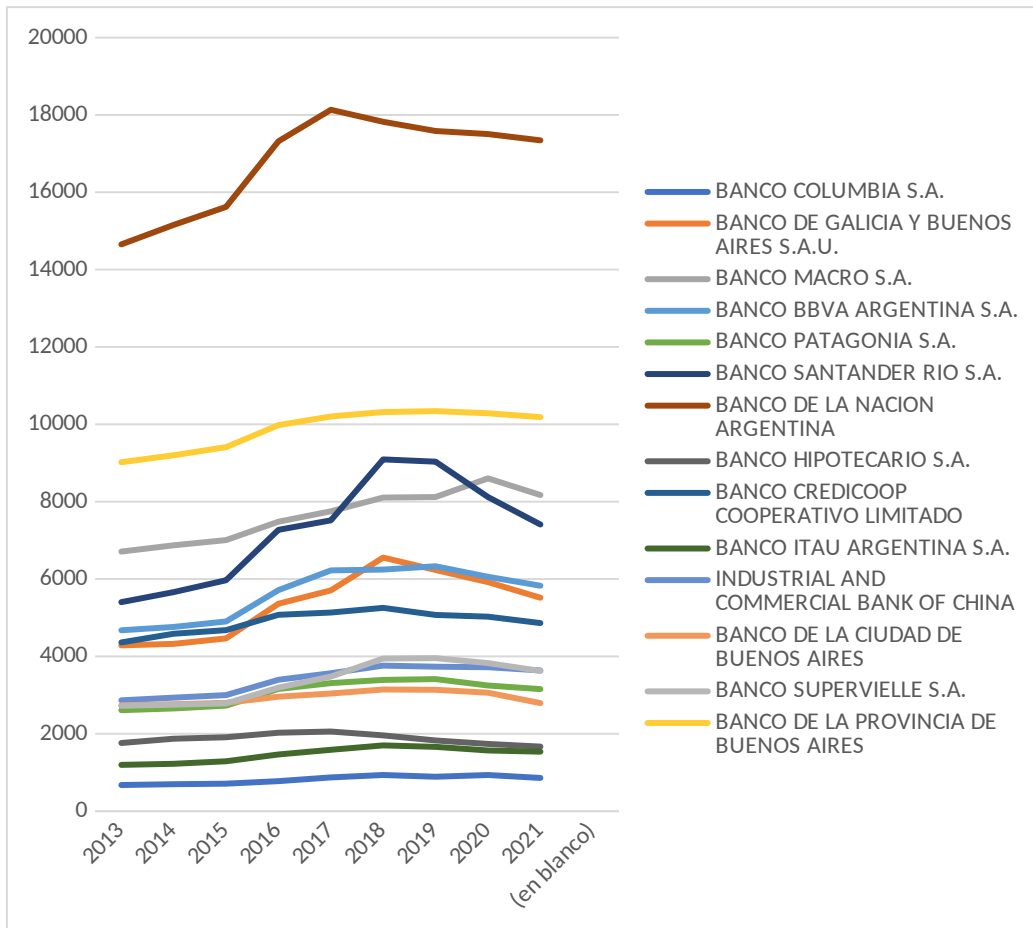
Los organigramas de las entidades financieras han sufrido grandes cambios debido al impacto en la modificación de los procesos y la aplicación de nuevas tecnologías. Esto ha generado, como decíamos, cambios en los Workflows de trabajo, en los circuitos, pero también ha generado la destrucción o la unificación, y consecuentemente, reducción de la cantidad de departamentos, con el objetivo de consolidar células o equipos de trabajo interdisciplinarios.

La interdisciplinaria es un condimento fundamental a la hora de profundizar en la capacidad de los equipos en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La transformación digital depende, en parte, de la capacidad de las personas y la cultura de la organización a readaptarse con celeridad y atravesar los procesos de cambio de la mejor manera. Las entidades financieras están incorporando dentro de sus equipos la metodología ágil o metodología Agile, que permite que estos puedan enfocarse en la toma de decisiones y aumentar su adaptación al cambio. A partir de esta implementación, se generan los llamados Squads, que son equipos interdisciplinarios de pocos integrantes, entre 5 y 10 colaboradores, con el objetivo de impulsar la autogestión, la autonomía, el manejo del tiempo y la productividad.

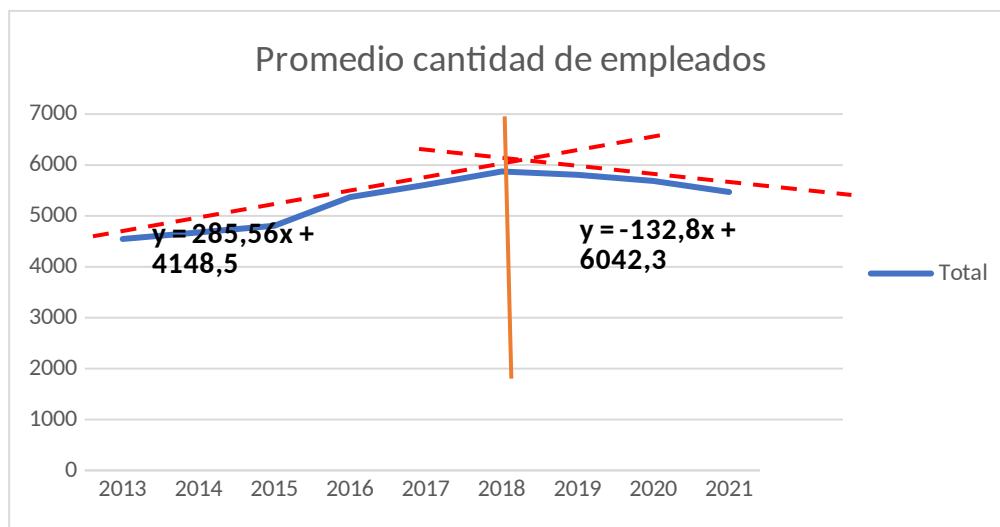
Las metodologías Agile y los Squads se basan en el desarrollo iterativo e incremental, lo que significa que los requisitos y soluciones evolucionan según las necesidades del proyecto, y las capacidades y experiencias interdisciplinarias, conjugada con la acotada cantidad de gente involucrada en el proyecto, generan mayor posibilidad y celeridad en el cambio y aprendizaje en función de los objetivos.

En este contexto de constante cambio, transformación de los procesos, y elaboración de equipos interdisciplinarios, se lleva a cabo la gestión de cambios de roles. Es decir, gran parte de los colaboradores, que anteriormente en el proceso tradicional, recibían, a modo de ejemplo, un legajo en casa matriz para validar la identidad del potencial cliente, hoy ya no deben hacer. Ese colaborador que, por las transformaciones digitales y la automatización, hoy encuentra que su tarea es obsoleta se encuentra un proceso de cambio de rol o de re-skilling. La incorporación de nuevas competencias y la velocidad en el aprendizaje juega un rol fundamental en la cultura de la organización si está atravesando un proceso de transformación digital. A su vez existe también un proceso de upskilling, que consta de incorporar un plan para lograr evolucionar las competencias dentro del mismo rol que un colaborador ya estuviera cumpliendo. Los requerimientos de competencias se han modificado por sobre manera y han aparecido nuevas competencias que en el mercado financiero anteriormente no existían, tampoco lo hacían en el mundo.

Todos estos cambios en materia de Transformación digital generan una reducción en la dotación de colaboradores en las entidades financieras que queda evidenciado en la información recopilada del Banco Central de la República Argentina y el ANSES.



Profundizando el análisis, considerando el promedio de dotación de empleados en los últimos años, en las entidades financieras tradicionales más importantes de la Argentina se pueden ver cómo se genera un quiebre a partir de la profundización de la transformación digital en 2018 por parte de los Directorios de las compañías.



En el gráfico podemos observar una tendencia creciente en la cantidad promedio de empleados de las principales entidades financieras de Argentina hasta el año 2018, año en el que se observa, claramente, un quiebre en la tendencia comenzando una reducción en la dotación de empleados promedio en el sistema financiero tradicional.

Capacitación

Dentro del marco de la capacitación, considerándola cómo pieza fundamental de los procesos de Transformación digital, las entidades financieras, en la búsqueda de reinventar a sus equipos con nuevas competencias e incorporar habilidades de aprendizaje ágiles y veloces, han armado equipos de trabajo que funcionan como proveedores de servicios para el resto de la compañía, gestionando portales web con cursos y capacitaciones que competen a cada rol, pero a su vez dotando de información y educación a colaboradores que quieran avanzar en el aprendizaje de otros roles, con el objetivo de lograr el re-skilling y gestionar los recursos internos en función de las necesidades y los objetivos propuestos.

Actualmente las entidades consultadas disponen de un promedio de 30 cursos que involucran diferentes áreas de la organización y promocionan el aprendizaje de competencias necesarias en la actualidad cómo Data y Analytics, Metodologías Scrum, Kanvan, utilización de sus nuevas plataformas, pero también información inherente al enfoque más tradicional del negocios cómo riesgos crediticios, capacitaciones de comercio exterior, recursos humanos, prevención de lavado de activos, utilización de herramientas para comercios como lo son las terminales Lapos, Posnet, etc.

La gestión en términos de capacitación busca la autogestión de sus propios colaboradores, haciéndolos dueños de sus desarrollos, disponibilizando la información que necesiten para incorporar competencias de los puestos a los cuales se proyecten.

Data & Analytics

La información como pieza fundamental de la transformación Digital en las entidades financieras está jugando en todas estas un rol fundamental y es foco de análisis. Las compañías actualmente están dando un rol fundamental a esta área dentro de las prioridades. Actualmente se están considerando internamente como áreas proveedoras de servicios internamente, partiendo del concepto de SelfService, tanto para los clientes, como ya vimos, como para los colaboradores. El objetivo internamente de área a cargo de la gestión de la información, el análisis de la misma y la disponibilidad está basado en tres ejes fundamentas:

- Calidad de datos: profundizando la contactabilidad para poner a disposición de los colaboradores en búsqueda de eficiencia a la hora de cumplir sus objetivos, pero también con intención de implementar modelos predictivos para ser más certeros en

el objetivo y mejorar la conversión y retroalimentando los flujos generando Machine learning, cómo vimos anteriormente.

- Herramientas: este eje está fundamentalmente avocado al desarrollo de un servicio de front-end que les permita a todos los colaboradores que lo necesiten consumir desde plataformas cómo PowerBi, Tableau, Click o desarrollos a medida, información dosificada efectivamente y de fácil interpretación. Los modelos de desarrollo tienen como objetivo poder consumir y generar esta información en tiempo real.
- Capacitaciones internas y externas: estas áreas deben garantizar el debido y correcto uso de cada una de las herramientas utilizadas y de la información para lograr tener el efecto que desean.

Evidenciando todo éste proceso de avance en Data & Analytics podemos destacar una medida que ha llevado a las entidades a lograr sus objetivos y aplicar tecnologías de la información y automatización al servicio de sus colaboradores para el cumplimiento de sus objetivos. Las Campañas comerciales dosificadas por los equipos de análisis de datos con participación de los desarrollos de softwares, son provistas a toda la red desde plataformas de CRM's para otorgar información valiosa y de alta calidad, en le mejor de los casos, para la gestión de los presupuestos de venta. Las sucursales de todos lo bancos reciben diariamente información procesada con análisis de propensión, utilizando diferentes disparadores, como herramienta para la venta de determinados productos. La gestión de campañas comerciales está en la agenda de todo el segmento minorista a la hora de la planificación diaria y se exige, desde las entidades, un mínimo de gestión diario y a su vez un feedback por parte de los oficiales comerciales para la comprensión posterior, nuevamente en manos de los equipos de análisis de datos, la calidad de la información brindada y sus tasas de efectividad en términos de contactación y conversión.

Modelos de atención

Actualmente los modelos de atención siendo modificados por las entidades financieras, al margen de su origen. Los modelos de atención absolutamente digitales están tomando protagonismo en todas las rentas, pero principalmente lo que a individuos o personas físicas respecta, dado que sus productos o el análisis del riesgo no requiere de tanto ojo humano. A su vez culturalmente el hombre ya se adecúa o por lo menos la mayoría en los países más civilizados a la utilización de los mismos sin requerir de tanto asesoramiento.

Como vimos anteriormente, son cada vez más los Bancos digitales en el mercado argentino que asesoran y gestionan consultas de clientes digitalmente.

Los Bancos tradicionales están migrando su modelo de atención a la modalidad digital. Este proceso de cambio se ha profundizado durante la pandemia causada por el Covid-19. Los modelos de atención digital consisten en colaboradores dotados de todos los recursos necesarios, accesos al sistema, para la atención a sus clientes. Estos mismos gestionan sus carteras de clientes a través del email o desde los celulares provistos por su entidad por

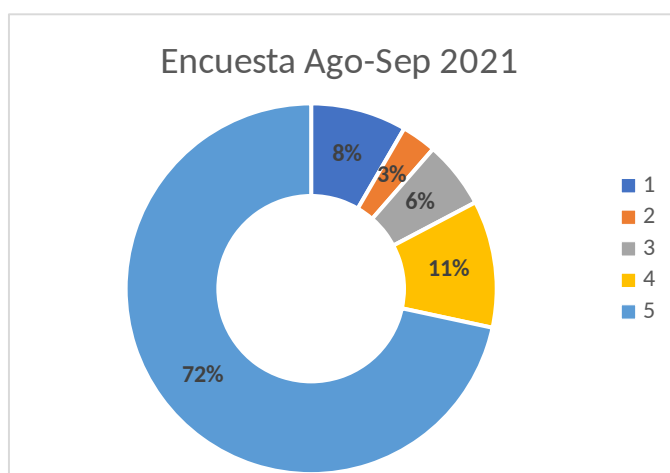
whatsapp. Se puede ver en sus portales y profundizando la oferta de productos de las compañías que están promocionando este tipo de atención y es evidente que se está produciendo, a partir de esto, el cierre de sucursales para mejorar la eficiencia.

No obstante, evidenciado en la información sobre la experiencia la cliente analizada posteriormente, podemos detectar que un porcentaje alto de clientes valora positivamente la atención y la amabilidad de los colaboradores. Dado que muchos de ellos, avalado por los empleados encuestados en términos de las herramientas provistas, no tienen las competencias o la capacidad para utilizar las herramientas que los bancos disponen, pero encuentran una buena atención en las sucursales cuando lo requieren. Otra cara de la moneda, frecuente en las encuestas, es que los clientes no reciben respuesta por los medios digitales propuestos por las entidades, ya sea teléfono, mail, whatsapp.

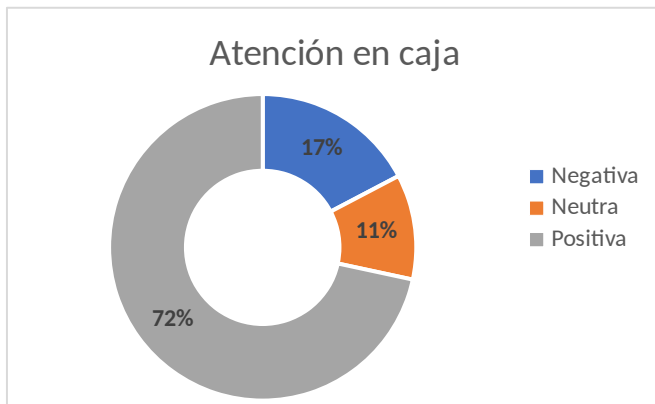
Experiencia al Cliente

El análisis de la experiencia al cliente va a estar ligado a detectar como se sienten estos con los procesos de transformación digital en las entidades financieras. Los aspectos fundamentales a revisar son el impacto de la ausencia de contacto personal con los asesores u oficiales, el impacto de los sistemas de turnos en las sucursales de los Bancos a la hora de buscar asesoramiento y la precepción de los clientes respecto a la resolución de las consultas o problemas. Para analizar estos puntos se utilizará una base de encuestas de más de 4000 clientes.

En primer lugar, analizando el siguiente gráfico, podemos ver que la mayoría de los clientes está conforme con la atención recibida. Los valores representan del 1 al 5 la calidad de atención, siendo 1 el valor más bajo y negativo y 5 el valor más alto y positivo. Dentro de estos valores se consideran al número 1, 2 y 3 como detractores, el número 4 como neutro y el número 5 como promotor.



En relación a la pandemia y las medidas tomadas para el control de la misma, se evidencia en las respuestas de los clientes, que el sistema de turnos generó una experiencia positiva, principalmente, por la reducción en los tiempos de espera. Podemos ver las respuestas de los clientes a este punto en el siguiente gráfico

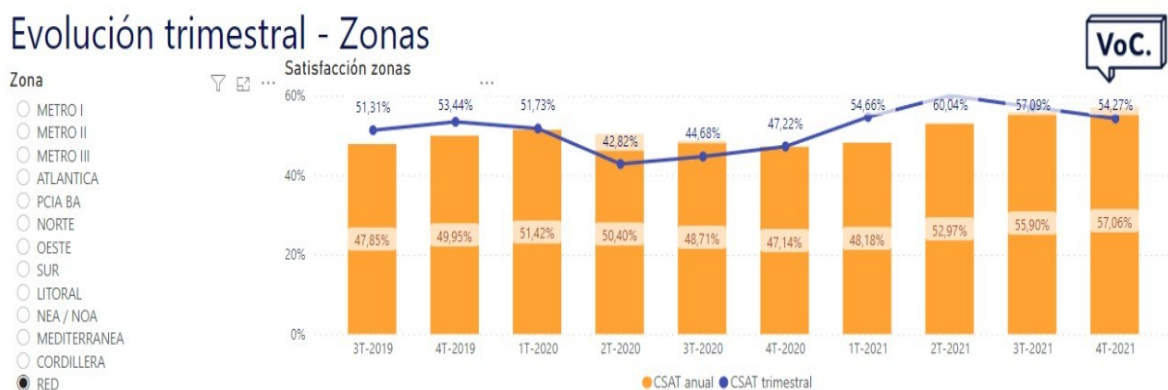


Una medida que ha generado rechazo e impacta sobre la satisfacción y la calidad de atención de los bancos percibida por los clientes es la limitación a la compra de dólares o la habilitación para la apertura de cajas de ahorro en dólares que antes se realizaba de manera automática. Dicho malestar, que se evidencia en las encuestas de satisfacción, es atribuible a las medidas que toman los banco en conjunto con el gobierno y le banco central.

La actualización de los sistemas de autogestión de los clientes, haciendo referencia a los cajeros automáticos y las terminales de servicios, también son un factor de rechazo para muchos clientes, dado que muchos de ellos no están adaptados a las nuevas tecnologías y no conocen la forma de utilización. A su vez las entidades, debido a la reducción de su dotación de colaboradores, principalmente en las sucursales, no disponen de gente que los pueda asesorar como si sucedía anteriormente.

Queda evidenciado el efecto que tuvo la pandemia y las medidas en relación a la cuarentena en el siguiente gráfico:

Evolución trimestral - Zonas



La caída que se puede ver es en el traspaso del 1ero al 2do trimestre del 2020, y está relacionado con la pandemia y la adaptación de la entidad de análisis al nuevo contexto. Lo que podemos destacar es que luego de aplicar medidas de urgencia y aceleradas para brindar a sus colaboradores las herramientas pertinentes para su trabajo, logra ésta entidad revertir la tendencia en términos de experiencia y volver a valores aún mayores que a fines de 2019.

Riesgos de la Transformación Digital

Uno de los riesgos de la transformación digital evidenciado en los últimos años, con un impacto profundo en la experiencia el cliente, y validado en las encuestas de satisfacción, es riesgo al fraude y a las estafas. Se han registrado en los últimos años, principalmente durante la pandemia, donde el proceso de Transformación digital se aceleró a pasos agigantados, grandes cantidades de fraudes y estafas, de todo tipo. Los Bancos tuvieron número récord de casos activos de fraudes a clientes los cuales otorgaron sus claves por un mensaje falso, o bien recibieron un correo electrónico conocido como phishing, en donde se realiza una suplantación de identidad en una plataforma perteneciente al delincuente con el look-and-feel de la entidad real, y a partir de ahí se sustraen los datos personales del cliente para proceder con el ilícito o bien también con comunicaciones falsas a través de correo electrónico o mensajes solicitando al cliente acceder a su plataforma de autogestión, para así poder sustraer su información. Otro caso típico de fraude digital de éste último tiempo es la utilización de perfiles falsos por parte de los delincuentes, también con apariencia de la entidad financiera correspondiente, para obtener datos filiatorios de los damnificados y luego poder acceder a productos bancarios y realizar la solicitud de un préstamo, por ejemplo.

El fraude es una de los factores negativos de la experiencia al cliente y también impacta en la rentabilidad de las compañías que, en los últimos años se vieron desbordadas de casos y tuvieron que tomar la determinación de, en muchos casos, determinar esos casos como pérdida y devolver al cliente su dinero.

El token es un desarrollo del último tiempo que busca dar una solución a estas situaciones generando una clave de segundo factor o secundaria a los clientes, quienes son dueños únicos de esta clave y la tienen disposición en su celular.

CONCLUSIONES

En conclusión, podemos evidenciar a partir de la investigación durante todo su desarrollo que la Transformación Digital es una realidad y está siendo llevada a cabo, en una industria de largos años de historia. La transformación digital es un factor fundamental para las compañías en sus procesos de búsqueda de eficiencia y reducción de costos, y tiene un espacio fundamental en los proyectos.

En el plano de la eficiencia, podemos aseverar que todos los procesos de transformación digital atravesados, desde la digitalización de los documentos valiosos, los sistemas de información que retroalimentan las áreas asociadas al riesgo de la compañía, las capacitaciones disponibles en línea para el aprendizaje constante y la re adaptación a las nuevas competencias, los desarrollos de aplicaciones y software que permiten a los clientes la autogestión de sus productos y servicios, la captación y alta de productos de manera online , han generado grandes avances en la velocidad de resolución.

A su vez, la información al servicio de los colaboradores también ha logrado que las entidades puedan alcanzar sus objetivos con mayor precisión, dosificando de mejor manera los esfuerzos, y a su vez, teniendo la capacidad de poder dar respuesta a los clientes en tiempo y forma, mejorando la experiencia del mismo.

En relación a esto último hemos validado que la experiencia al cliente se mantuvo constante, y cabe destacar que hemos atravesado una pandemia, que, por supuesto aceleró todos estos procesos de transformación, pero el resultado en términos de experiencia podría haber sido negativo, y no lo fue. Las entidades lograron readaptarse a esta nueva realidad aplicando todas las tecnologías, la información y los conocimientos desarrollados al servicio de sus propios objetivos y proyectos, manteniendo la comunicación interna y externa y calidad de su atención.

Por otra parte, también pudimos entender como se ha revertido la tendencia alcista en términos de dotación de los equipos. Las entidades financieras venían con un claro aumento del personal, y dentro de sus proyectos estaban, por ejemplo, la apertura de nuevas sucursales, y esa tendencia se modificó. Las compañías comenzaron a atravesar una reducción de sus equipos de trabajo, soportado por la aplicación de la transformación digital, y han, hasta donde sabemos, modificado sus proyectos en términos de ampliación de red de sucursales para el segmento. Se está modificando el modelo de negocio habiendo validado que la rentabilidad mejora, la experiencia del cliente se mantiene, la cultura de las compañías logra adaptarse, y pueden afrontar de esta manera la proyección de objetivos que tenían.

RECURSOS

Los recursos a utilizar en el siguiente proyecto Final con foco en el análisis del impacto de la transformación Digital en las entidades Financieras tradicionales, tanto para detectar modificaciones positivas como impactos negativos en su desempeño, serán:

Lectura complementaria sobre transformación digital en las diferentes industrias.

Incorporación y análisis de documentación interna provista por el Banco Galicia, contemplando un análisis holístico que interpela a todas las áreas del negocio. Impacto sobre los mismos en todos los planes.

Análisis de Datos de encuestas de Satisfacción de Clientes del rubro (individuos: rentas masivas y prioritarias / Comercios / Pymes Micro y Pes)

Entrevista y encuestas personales a Colaboradores del rubro (diferentes áreas)

Información brindada sobre la evolución en la cantidad de empleados en las entidades financieras por una compañía dedicada a la comercialización y análisis de datos.

Considero que todos los recursos enumerados, más los que se puedan ir incorporando en el recorrido de la investigación, van a otorgar una gran amplitud en función de percepciones y experiencias, desde todas las ópticas, sobre la transformación digital que está atravesando la industria. Desde allí podremos tener una visión amplia de las virtudes y los defectos de las modificaciones e implementaciones en procesos, del impacto que tiene en sus colaboradores y sus clientes, etc.

GLOSARIO

Re-skilling: adquisición de nuevas competencias para poder pivotar de un puesto a otro.

Up-skilling: evolucionar competencias necesarias dentro de un mismo puesto.

Onboarding: proceso de adquisición o suscripción de nuevos usuarios.

Data & Analytics: enfoque que implica el análisis de datos para sacar conclusiones.

SelfService: permitir al cliente elegir lo que quiere comprar o consumir.

Selfie: foto en primera persona de uno mismo.

Feedback: devolución sobre el desempeño de una tarea realizada.

CRM: Client Relationship Managment. Gestión de la relación con los clientes.

BIBLIOGRAFIA

<http://www.bcra.gob.ar/Institucional/Historia.asp>

<http://www.bcra.gob.ar>

<http://www.bcra.gob.ar/central-de-deudores>

soluciones.equifax.com.ar

www.incae.edu

Banco Galicia/CampusGalicia/Capacitaciones

“La cuarta revolución industrial” autor Klaus Schwab

“The Digital Transformation Playbook” autor David Rogers

“The new normal” autor Peter Hinssen

“La crisis está acelerando la transformación digital en el sector bancario, una vez más” Jerry Silva - Septiembre 2020

“La importancia de la comunicación en la Transformación Digital” <https://the-business-factory.com/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-transformacion-digital/>

<https://ikiwi.net.ar/bancos-digitales/comparativa/>

Plataforma del BBVA

Publicaciones Relevantes:

<https://medium.com/astec/el-lado-oscuro-de-la-revoluci%C3%B3n-digital-9d7370af26b2>

<https://medium.com/astec/por-qu%C3%A9-el-software-se-est%C3%A1-comiendo-al-mundo-83cac7264fde>

<https://www.iproup.com/empleo/6009-empresas-4-0-organigrama-sueldos-y-gestion-de-proyectos>

Cabe mencionar, y a su vez agradecer, por la colaboración y la disponibilidad de tiempo de distintos integrantes de entidades financieras y organizaciones afines a este trabajo:

Gastón Bourdie – Director del Banco Galicia

Daniel Kerman – Head of Data y Analytics Banco Santander

Jalil Deguer – Head of Customer experiences Banco Santander

Francisco De Cortés – Corporate ICBC

Matías Canzani – Corporate Banco Galicia

Mariano Tarasido – Empresas Banco Galicia

Nicolás Pirán Balcarce – Gerente General de CommonSense

Alejandro Grandinetti – Créditos Minoristas Banco Galicia

Sebastián Torriti – Head Everyday Banking Banco Galicia

Felipe Julianes – Ingeniero Industrial. Especialista en desarrollo y gestión de Dashboards