

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES
FINANCIERAS**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y COMPETITIVIDAD EN
BANCOS PÚBLICOS ARGENTINOS**

AUTOR: MARÍA CELESTE GATTI

TUTOR: DIEGO SAN ESTEBAN

AGOSTO 2020

Resumen

La globalización y el desarrollo de las tecnologías digitales han provocado un cambio total en todos los sectores de la sociedad. Las empresas se centran cada vez más en la estrategia digital y buscan soluciones innovadoras y dinámicas. En su obra “La cuarta revolución industrial”, Schwab (2016) afirma que: “nos encontramos al principio de una revolución que está cambiando de manera fundamental la forma de vivir, trabajar y relacionarnos unos con otros” (pág. 8).

En lo que concierne al mundo bancario, la relación tradicional que mantenían los bancos con sus clientes ha cambiado, dando paso a la transformación de la industria financiera. La banca ha sufrido un cambio exponencial en sus modelos de atención, motivo por el cual se han puesto en duda muchos de los paradigmas del sector financiero, generando incertidumbre en los modelos de distribución de las entidades que aún no han podido adaptarse a los nuevos escenarios.

Los bancos pondrán el foco en el cliente concreto, para ello deberán detenerse y analizar cada uno de sus procesos, manejar mayores volúmenes de información, y adquirir flexibilidad en sus planteamientos. Las entidades intentarán diferenciarse entre sí, a través de la aplicación de estrategias basadas en facilitar la experiencia al usuario, que les permitan operar de manera remota, ágil y con horarios extendidos.

Este tipo de innovación es la que va a ser objeto de análisis en el presente trabajo. Concretamente, se va a tratar la puesta en marcha del proceso de transformación digital en el Banco de la Provincia de Buenos Aires y se intentará demostrar cómo un Banco público es capaz de innovar, modernizarse y ser competitivo.

El Banco desde sus orígenes, en función de su visión de futuro, ha evolucionado para intentar alcanzar aquel modelo de banca que considera que se adecúa mejor a la transformación provocada por las nuevas tecnologías en las expectativas y el comportamiento de los clientes en el sistema financiero.

Ser un actor singular de la industria, por su condición de Banco público y su vocación de liderazgo, exige a la Institución acompañar la evolución de la cultura digital y su impacto en la relación con los clientes. Tener la autosuficiencia para transformar los métodos de trabajo digitalmente hablando y de reaccionar con rapidez a la transformación de la industria es el principal desafío que enfrenta Banco Provincia y el factor clave para facilitar el éxito de su nuevo modelo de negocios.

Índice

1.	Introducción.....	5
1.1.	Planteo del problema.....	6
1.2.	Objetivos	7
2.	Marco teórico	8
2.1.	Sistema financiero.....	8
2.1.1.	Intermediación financiera.	9
2.1.2.	Desintermediación financiera.	10
2.1.3.	Desregulación financiera.....	12
2.1.4.	Innovación financiera.....	13
2.1.5.	Globalización financiera.....	14
2.1.6.	Inclusión financiera.	15
2.2.	Servicios financieros.....	16
2.2.1.	Marketing e innovación.....	16
2.2.2.	Marketing financiero.....	20
2.2.3.	Reestructuración del negocio bancario.	21
2.2.4.	Omnicanalidad.	22
2.2.5.	Comercio electrónico.	23
2.3.	Banca electrónica	24
2.3.1.	Bancos digitales.....	24
2.3.2.	Inteligencia artificial en bancos.....	26
2.3.3.	Fintech.....	28
2.3.4.	Medios de pago electrónicos.	31
2.3.5.	Crowdfunding.....	34
3.	Metodología y técnicas a utilizar	35
4.	Análisis de los resultados	39
4.1.	Banco de la Provincia de Buenos Aires	39
4.2.	Transformación del modelo de negocios.....	40
4.3.	Estructura orgánica	45
4.4.	Plan estratégico.....	47
4.5.	Cultura digital	49
4.6.	Relación comercial	49
4.6.1.	Canales.	49
4.6.2.	Localizaciones.....	50

4.6.3.	Legajo digital.	51
4.6.4.	Turnos web.....	52
4.6.5.	Procedimientos de comercialización y promoción: RTD.....	53
4.7.	Evolución y desarrollo del negocio.....	53
4.8.	Banca electrónica para individuos	58
4.8.1.	E-Provincia.....	58
4.8.2.	Banca Internet Provincia (BIP).....	59
4.8.3.	Bip móvil.....	63
4.9.	Banca electrónica para empresas	64
4.9.1.	BIP Empresas.	64
4.9.2.	Interbanking.	65
4.9.3.	BIP Institucional.....	66
4.10.	Banca digital: Cuenta DNI.....	66
4.11.	Nuevas implementaciones	68
4.11.1.	Cash Management.	68
4.11.2.	Punto Efectivo.	69
4.11.3.	Débito inmediato (DEBIN).....	70
4.11.4.	Cheque electrónico.	70
4.12.	Creación de valor.....	71
5.	Conclusiones	73
6.	Referencias bibliográficas y bibliografía	76
7.	Anexos.....	81
7.1.	Organigrama general Banco Provincia.....	81

1. Introducción

La digitalización y la anexión de las nuevas tecnologías de la información han transformado las principales cadenas de producción, fabricación y suministro a través de la Realidad Virtual, la Inteligencia Artificial, el *Big Data*, el *Blockchain* o el Internet de las cosas, y han producido enormes avances en hiperconectividad y movilidad; provocando un cambio drástico en la forma de comportarse de los consumidores y en la manera de hacer negocios, a una velocidad exponencial.

Estas nuevas tecnologías, han permitido modernizar todos los componentes de la cadena de valor de las empresas de la industria financiera. Sin embargo, para los operadores tradicionales, estas tecnologías pueden ser difíciles de integrar de manera efectiva en la infraestructura existente, en medio de la pesada herencia de décadas de sistemas legados, proveedores y modelos de adquisición tan complejos como difíciles de adaptar.

La innovación en el sector bancario ha resultado ser clave no sólo para el éxito de las entidades financieras, sino incluso para su supervivencia. Es importante destacar que “desde la década de los años sesenta, y de forma ininterrumpida, la innovación ha estado presente en el negocio bancario. Tanto la innovación financiera como la innovación tecnológica han implicado una nueva conceptualización del negocio bancario tradicional” (Larrán & Muriel de los Reyes, *La banca por internet como innovación tecnológica en el sector bancario*, 2007, pág. 145).

Álvarez (1993) define la innovación financiera en el sector bancario como: “el proceso de adecuación de la oferta a la demanda de la clientela y de los mercados” (pág. 134), de manera tal que el cliente deja de estar en segundo plano y pasa a ser el centro de atención de la actividad bancaria. La innovación financiera puede surgir como respuesta a una demanda insatisfecha, o bien como una necesidad de las entidades financieras para tratar de aprovechar situaciones de liderazgo o defenderse de estrategias de la competencia (Rodríguez Antón, 1990).

Dada la evolución de los mercados financieros, la creciente cultura financiera de los clientes y la reducción de los márgenes de intermediación; la innovación tecnológica en el sector bancario ha resultado ser clave para el éxito de las entidades financieras (Gupta & Collins, 1997). La banca debe acompañar a sus clientes en su día a día y ayudarlos a tomar mejores decisiones financieras.

La revolución digital afecta a todos y cada uno de los sectores económicos y, por lo tanto, el sector bancario también se enfrenta a enormes cambios y desafíos. Los bancos han comenzado a perder su papel hegemónico como intermediarios financieros y por eso su reto actual es mucho más difícil que el que soportaban tradicionalmente, ya que tienen que seguir atrayendo clientes, pero en un entorno en que la oferta de productos es mayor y sobre todo proveniente de fuentes mucho más diversificadas.

La transformación digital en la banca es un cambio tanto tecnológico como cultural. Los bancos se han dado cuenta de que para competir efectivamente en un mundo donde constantemente aparecen nuevos competidores, deben convertirse en líderes digitales. La conversión digital ha pegado fuerte en el sistema financiero latinoamericano, nunca antes esta industria enfrentó tantos desafíos y demandas vinculados con la evolución de sus ecosistemas tecnológicos.

1.1. Planteo del problema

Muchas instituciones financieras exitosas han demostrado cómo las nuevas tecnologías de la información constituyen poderosas armas competitivas empleadas para ampliar la cuota de mercado, mejorar el servicio a los clientes, reducir los costos operativos y crear nuevos productos y servicios (Gupta & Collins, 1997). La aplicación de las nuevas tecnologías de la información al negocio bancario ha permitido mejorar y cambiar la organización del negocio bancario tradicional, a través del desarrollo de nuevos canales de distribución financiera alternativos a la red de oficinas tradicionales.

“La Banca debe aspirar a un nuevo modelo en el que se integren la Banca Tradicional y las *FinTech*”, destacó Gómez Barredo, miembro del consejo de Administración Garanti BBVA y ex director de *Accounting & Supervisors* de BBVA (Del Prado, 2017). La aplicación de las nuevas tecnologías de la información a la banca implica una nueva conceptualización del negocio bancario, ya que las entidades que se acomodan a la simple función de intermediación perderán protagonismo en este nuevo contexto.

En el presente trabajo se abordará como tema principal de investigación el proceso de transformación que han provocado las nuevas tecnologías y la digitalización en los procesos y visión del Banco de la Provincia de Buenos Aires; y cómo el mismo a lo largo de su historia fue adaptando su modelo de negocios a las expectativas y comportamiento de los clientes.

La investigación científica es una tarea dirigida a la solución de problemas. Antes de comenzar la investigación, se considera necesario formular el problema específico, de manera que el mismo sea susceptible de investigarse con procedimientos científicos. La primera fase en la formulación de la investigación, es reducir el problema a términos concretos y explícitos (Selltiz, Jahoda, & Deutsch, 1965).

Se plantea por medio de varias preguntas el problema que se estudiará, con la ventaja de presentarlo de manera directa, lo cual minimiza la distorsión (Christensen, 2006). Las preguntas orientarán hacia las respuestas que se buscan con la investigación, son aquellas que se pretende responder al finalizar el estudio para lograr los objetivos.

En primer lugar se preguntará: ¿Cómo se llevó a cabo el proceso de transformación digital en la gestión del Banco Provincia durante los años 2016-2019?, la siguiente pregunta será: ¿En qué condiciones y de qué modo se desarrolló la reformulación del modelo de negocios del Banco?, y para finalizar se indagará: ¿Cómo fue la implementación de las nuevas tecnologías de la información en los procesos del Banco? ¿Cuáles son y qué características tienen esas nuevas tecnologías?

1.2. Objetivos

Como indica Sampieri (2010), es necesario establecer qué pretende la investigación, es decir, cuáles son sus objetivos. Los objetivos señalan a lo que se aspira en el trabajo, plasman lo que se pretende conocer, son las guías del estudio y hay que tenerlos presentes durante todo su desarrollo.

El propósito de la presente investigación es el estudio del desarrollo tecnológico en los procesos del Banco Provincia y cómo el mismo se ha convertido en uno de los principales motores del cambio experimentado por la Institución, siendo un factor estratégico de adaptación al nuevo marco competitivo.

Se definen una serie de objetivos específicos que ayudarán a la consecución del objetivo fundamental del trabajo de investigación. El primer objetivo será describir el proceso de innovación y transformación digital implementado en la gestión del Banco Provincia durante los años 2016-2019, el segundo objetivo será determinar las condiciones que permitieron la reformulación del modelo de negocios del Banco y para finalizar, el último objetivo será identificar las nuevas tecnologías de la información y detallar el método de anexión de las mismas a los procesos del Banco.

2. Marco teórico

2.1. Sistema financiero

En un contexto general, el sistema financiero de un país es el marco institucional que agrupa el conjunto de entidades, agentes, activos, mercados y relaciones existentes, cuyo fin es canalizar el ahorro que generan las unidades de gasto que en su gestión han obtenido superávit hacia los prestatarios que en su gestión han obtenido déficits y que por lo tanto necesitan de esa financiación (Panigo, Merino, Narodowsky, & Lenicov, 2012).

Según Ruiz Dotras (2013), el sistema financiero está conformado por tres componentes esenciales: en primer lugar se encuentran los agentes financieros, los cuales se componen de unidades económicas con déficit y superávit de recursos financieros y las entidades que actúan como intermediarios y mediadores. En segundo lugar, se lleva a cabo la formalización del intercambio de recursos financieros a través de los activos o instrumentos financieros. Dentro del tercer componente, se definen los mercados financieros como el entorno donde se producen las transacciones financieras.

Tal como indica Ruiz Dotras (2013), los agentes constituyen el elemento personal del sistema financiero. En dicho sistema participan unidades económicas con déficit de recursos financieros, unidades económicas con superávit de recursos financieros y entidades cuya finalidad es ponerlos en contacto, actuando como intermediarios y mediadores.

Las unidades económicas con superávit de fondos, también llamados ahorradores, son agentes económicos que gastan en bienes de consumo una cantidad inferior a la renta obtenida y disponen de un superávit de fondos que destinan al ahorro. Las unidades económicas con déficit de fondos, denominados inversores, son agentes económicos que gastan en bienes de consumo una cantidad superior a la renta obtenida y poseen un déficit de fondos que deben financiar (Ruiz Dotras, 2013).

Los intermediarios han de llevar a cabo una labor de transformación de activos, para hacerlos más aptos a las preferencias de los ahorradores. Si bien los mercados organizados permiten a ahorradores e inversores intercambiar directamente activos financieros, Ruíz Dotras (2013) aclara que en muchos casos esta relación directa no es posible debido a los deseos divergentes de las distintas unidades económicas.

Los mediadores financieros compran y venden por cuenta propia (*dealers*) o ajena (*brokers*) activos financieros (Ruiz Dotras, 2013). Se trata de entidades que actúan como

canalizadores del ahorro hacia la inversión, sin embargo su actividad a diferencia de los intermediarios financieros no genera ninguna transformación en los activos negociados.

Los activos financieros o instrumentos financieros, constituyen el elemento material de intercambio en el sistema financiero. Las características principales de un activo financiero, según Ruiz Dotras (2013) son la liquidez, el riesgo, y la rentabilidad. Las tres pueden darse en grados diversos, y son dichos grados los que utiliza el inversor como guía para configurar su cartera.

La liquidez de un activo se mide por la facilidad y la certeza para convertirlo en dinero a corto plazo sin que la rapidez de la conversión represente pérdidas en su valor. El riesgo de un activo depende de la probabilidad de que, a su vencimiento, el emisor cumpla las cláusulas de rentabilidad y amortización financiera pactadas. La posibilidad de incumplimiento puede venir motivada tanto por las fluctuaciones de sus precios, como por la insolvencia del emisor, lo que se denomina riesgo intrínseco (Ruiz Dotras, 2013). La rentabilidad se refiere al beneficio obtenido por un activo en relación con su coste de adquisición, es la capacidad del activo de producir intereses u otros rendimientos al adquirente o inversor como pago por su cesión temporal de capacidad de compra y asunción de riesgo.

Ruiz Dotras (2013) define al mercado financiero como el marco de negociación, determinación del precio y contratación entre demandantes y oferentes de recursos financieros, instrumentado por medio de activos financieros. El mercado financiero constituye el elemento formal del sistema financiero.

Barreira Delfino (), indica que los mercados financieros cumplen tres funciones trascendentes: en primer lugar son los encargados de intermediar o contactar a intermediarios y agentes especializados con los sujetos económicos superavitarios y deficitarios. La segunda función se trata de pautar la fijación del precio de los activos financieros, en función de los tipos y tasas de interés que se vayan formando y para finalizar deben proporcionar liquidez a los activos financieros pasibles de transacción. Los mercados financieros desempeñan un papel económico y social trascendental, influyendo en las decisiones de inversión y, por lo tanto, en la situación general de la economía.

2.1.1. **Intermediación financiera.**

El art. 1º de la Ley 21526 de Entidades Financieras (1977), establece:

Quedan comprendidas en esta ley y en sus normas reglamentarias las personas o entidades privadas o públicas oficiales o mixtas de la nación, de las provincias o municipalidades que realicen intermediación habitual entre la oferta y la demanda de recursos financieros.

La Ley 21526 (1977) comprende a todas aquellas personas o entidades, sean de naturaleza pública o privada, que desarrollen intermediación habitual entre la oferta y la demanda de recursos financieros. La palabra “persona” está referida a las personas jurídicas, ya que el art. 9 de la Ley 21526 indica bajo qué tipo societario deben constituirse las entidades que aspiren a actuar en el mercado financiero institucionalizado, por lo que las personas humanas quedan excluidas de poder desarrollar intermediación financiera con carácter institucional.

El sistema financiero argentino gira alrededor del modelo de descentralización de los depósitos bancarios, de modo que las entidades autorizadas a funcionar reúnen la calidad de intermediarios financieros (Barreira Delfino, Caracterología institucional de la intermediación financiera). La intermediación bancaria o financiera identifica a esta actividad con la realización de dos tareas bien diferenciadas e inseparables en el funcionamiento de los bancos. Por un lado reciben depósitos del público asumiendo el riesgo de restituir los fondos en las condiciones pactadas (depósitos en caja de ahorro, cuenta corriente o plazo fijo), mientras que por otro lado asumen el riesgo de incobrabilidad de los préstamos que otorgan utilizando dichos recursos. Los bancos toman riesgo y obtienen una recompensa por ello.

2.1.2. **Desintermediación financiera.**

Roldán () define la desintermediación, como el “proceso mediante el cual se eliminan los agentes intermediarios de una transacción”. Este fenómeno se produce cuando un cliente puede comprar o hacer una transacción de manera directa, sin recurrir a un intermediario que lo conecte con el fabricante u oferente del servicio.

Los bancos ya no son los únicos proveedores de financiamiento y captación del ahorro en el sistema financiero actual, con ello, el rol tradicional de la banca ha dejado de ser un monopolio de este sector; de ahí surge el término de "Desintermediación Financiera". Ésta consiste en el proceso a través del cual se establece una relación directa

entre los usuarios del crédito y los proveedores de los fondos. A partir de la desintermediación se elimina la participación de intermediarios y se reducen los costos de transacción involucrados.

Piay Rodríguez (2017) distingue dos tipos de desintermediación: por un lado la desintermediación acotada, la cual se produce cuando los ahorradores sustituyen a las instituciones bancarias por intermediarios no bancarios para llevar a cabo la actividad financiera, tal es el caso de los fondos de inversión, planes de pensiones, entidades aseguradoras, entre otros. Por otra parte la desintermediación pura se establece cuando el propio ahorrador acude directamente a los mercados y establece acuerdos con los demandantes de crédito sin utilizar para ello ningún intermediario financiero.

López Domínguez () se refiere a la desintermediación como la “tendencia a que los intermediarios actúen como simples mediadores, pasando los flujos financieros directamente desde los oferentes a los demandantes de fondos”. A través de la desintermediación el ahorro fluye directamente del ahorrador al inversor, sin pasar por una institución financiera. Para que la desintermediación sea exitosa, será necesaria la presencia de un canal de comunicación entre compradores y proveedores, información acerca de las características de los bienes y servicios y transparencia y fácil acceso a los precios (Roldán).

Existen potenciales ventajas en el proceso de desintermediación, de las cuales Roldán () destaca la rapidez, de modo que si existe un canal apropiado de comunicación y el oferente tiene capacidad de respuesta, la transacción puede ser llevada a cabo de manera más rápida que a través de un intermediario. Al eliminar intermediarios, se elimina también los márgenes que estos agentes aplican sobre el precio y de esta forma, el consumidor final puede acceder a menores precios. Algunas veces la necesidad de intermediarios constituye una barrera a la entrada para más competidores en el mercado. Al eliminar los intermediarios puede aumentar el grado de competencia.

También existen potenciales desventajas en este proceso. Roldán () indica que en ciertos casos, los intermediarios pueden entregar información relevante a los clientes y orientarlos a que tomen una mejor decisión. Si estos se eliminan, algunos consumidores pueden verse sobrepasados por la cantidad de alternativas e información disponible y puede que no necesariamente tomen la mejor decisión de compra. Otra posible desventaja se presenta cuando los fabricantes no tienen una buena capacidad de respuesta para atender los pedidos de los clientes de manera directa, lo que genera demoras en las transacciones. Los fabricantes que se dedican a atender clientes directos corren el riesgo

de perder su enfoque en la producción siendo menos eficientes o bien, pueden incurrir en gastos administrativos que repercutan en sus precios.

La consecuencia principal del proceso de desintermediación, desde el punto de vista de la estrategia de los intermediarios financieros, es el cambio del tipo de negocio y de la composición por modalidades del nivel de riesgo global que soportan. En la medida en que las instituciones desintermedian, el riesgo crediticio y el riesgo de intereses derivado de la transformación se reducen, aumentando los riesgos de precios por las carteras de títulos que poseen (López Domínguez).

2.1.3. **Desregulación financiera.**

El proceso de desintermediación ha implicado un desarrollo creciente de los mercados financieros y la consecuente pérdida de relevancia de los servicios bancarios más tradicionales. Dicho proceso pretende eliminar las regulaciones que pesan sobre el funcionamiento de los mercados financieros, para darle una mayor flexibilidad, apertura y dinamismo a sus operaciones.

El sistema financiero, altamente bancarizado, estaba sometido a una fuerte regulación y control que limitaba su accionar. Ruíz Dotras (2013) señala que se ha pasado de las rígidas regulaciones nacionales de los años setenta a un mercado internacional altamente desregulado y a un panorama completamente diferente.

Aglietta (2000) manifiesta que en el transcurso de la década del setenta, tanto las presiones sobre el dólar como los choques petroleros y el aumento desigual de la inflación en los países de la OCDE; se conjugaron para transformar el sistema monetario internacional. Se pasó de un sistema regulado por los gobiernos bajo control de los movimientos de capitales a un sistema movido por los mercados, que liberó los flujos internacionales de capital.

El resultado de este nuevo marco propiciado por la desregulación financiera, ha sido un incremento notable de la movilidad internacional de capitales, y ha facilitado una asignación más eficiente de los recursos a escala mundial, una mayor diversificación de riesgos y un estímulo al crecimiento de las economías de los mercados emergentes (Mishkin, 2009). Consecuentemente, la eliminación de fronteras entre los diferentes intermediarios y mercados ha generado una mayor oferta y diversificación de los servicios financieros.

El avance de la desregulación también ha provocado un acrecentamiento en la complejidad de los mercados y como consecuencia, una mayor inestabilidad, entendida como el incremento en la volatilidad de los mercados.

2.1.4. **Innovación financiera.**

La innovación financiera se puede entender como el desarrollo dentro del sistema financiero, de nuevos servicios, procesos y mercados que aumentan la eficiencia del sistema, o bien la hacen más completa. Se entiende por completa, el hecho de dar respuesta a nuevas demandas de los diferentes agentes económicos (Tufano, 2003). A través de la innovación financiera se crean servicios financieros más accesibles y transparentes, potenciados con la tecnología y se desarrollan soluciones que mejoran las existentes.

Las innovaciones tecnológicas en telecomunicaciones y electrónica abarataron el costo de las transacciones, contribuyeron a la creación de nuevos servicios financieros y facilitaron la interconexión de los mercados. Las innovaciones tecnológicas dieron también impulso a las innovaciones financieras, esto es, a la creación de nuevos servicios financieros que permitieron superar las regulaciones existentes, inhabilitándolas aún antes de su eliminación.

Hasta los años ochenta, las innovaciones financieras que se daban en los mercados estaban orientadas a equilibrar o mejorar la relación del binomio precio-riesgo, es decir, transferencia de riesgo de insolvencia, innovaciones para generar liquidez al sistema, o bien, instrumentos que ayudaran a incrementar los recursos propios o ajenos disponibles en las empresas (Ruiz Dotras, 2014). Los avances producidos en la informática y telecomunicaciones, la competencia creciente entre los intermediarios financieros, y la carencia de normativa legal y fiscal única que regule los mercados de manera global, fueron factores que acompañaron dicho proceso de innovación. El incremento de la volatilidad en los tipos de interés, en el tipo de cambio y precios de los activos financieros ha influido en el desarrollo de la innovación financiera (Chou, 2004).

Dentro de concepto de innovación financiera, se encuentra la construcción y elaboración de servicios financieros, es decir la ingeniería financiera. Se entiende como ingeniería financiera aquella parte de la gestión financiera que se basa en el diseño y la elaboración de servicios financieros que tienen un objetivo específico (Engelen, Erturk, & Froud, 2010).

La innovación introducida en los mercados financieros ha puesto en práctica un proceso de mejoras a través de nuevos medios, para imprimir seguridad en las transacciones y sus precios. Se lleva a cabo el desarrollo de servicios financieros centrados en la agilidad de los procesos, reducción de costos y el diseño con foco en el usuario; dicho proceso genera más competencia y amplía el rango de actividades complementarias de las entidades financieras.

2.1.5. **Globalización financiera.**

El desarrollo de nuevas tecnologías de la información, los avances en las comunicaciones y la liberalización del régimen financiero internacional, han sido factores claves en el impulso de la globalización. La globalización, definida como una creciente integración e interconexión de varios mercados domésticos en un único mercado financiero internacional ha cambiado drásticamente el entorno económico y ha modificado el sistema financiero (Ruiz Dotras, 2014).

Según Bustelo (1999), por globalización financiera se entiende “la creciente dependencia financiera mutua entre los países del mundo, ocasionada por el mayor volumen y variedad de las transacciones transfronterizas de flujos de capital”. Aglietta (2000) le atribuye el nombre de globalización financiera a las transformaciones que han afectado los principios de funcionamiento de las finanzas. Se trata de profundas transformaciones que asocian de manera muy estrecha la liberalización de los sistemas financieros nacionales y la integración internacional.

La globalización financiera puede describirse como un proceso histórico en dos dimensiones. Frenkel (2003) explica que en una dimensión, la globalización está representada por el creciente volumen de transacciones financieras a través de las fronteras. En la otra, está constituida por la secuencia de reformas institucionales y legales que se fueron realizando para liberalizar y desregular los movimientos internacionales de capital y los sistemas financieros nacionales.

Frenkel (2003) sitúa el inicio del proceso de globalización financiera entre 1971 y 1973, cuando Estados Unidos liberó la atadura del dólar al oro y se adoptó la flotación de las monedas de los principales países desarrollados. A partir de entonces, se dio una secuencia de liberalizaciones y desregulaciones de los movimientos internacionales de capital y de los sistemas financieros nacionales.

Para Zabalandikoetxea, Bañales Mallo, & García Merino (2007) el gran desarrollo de la globalización financiera a partir de la década de los ochenta obedece al surgimiento de procesos generalizados de liberalización financiera por parte de las autoridades que hicieron factible el traslado del capital de unos mercados financieros a otros y sin excesivos costos adicionales, gracias al avance en las tecnologías de la información y la comunicación. La creación y mejora de nuevos instrumentos financieros permitieron una mayor cobertura de los riesgos adicionales potenciales a los que el inversor podía estar expuesto en su actividad internacional y provocó el aumento de las operaciones de arbitraje y de especulación en el ámbito mundial; con el consiguiente mejoramiento en la eficiencia de los mercados internacionales.

A partir del crecimiento de las finanzas directas y el cambio de conceptualización del papel de los bancos como intermediarios, los motores de la globalización financiera pueden resumirse en la desintermediación, la desregulación de los mercados financieros y la apertura de los mercados internacionales.

2.1.6. **Inclusión financiera.**

Ligada a la pobreza y al crecimiento económico de un país, la inclusión financiera es un desafío global que forma parte de las agendas tanto de naciones en vías de desarrollo como desarrolladas (Accenture, 2019). La inclusión financiera se ha convertido en una prioridad para las autoridades, los órganos encargados de las reglamentaciones y los organismos de desarrollo a nivel mundial.

El Banco Mundial (2018) considera a la inclusión financiera como un elemento clave para reducir la pobreza e impulsar la prosperidad y la señala como un factor que propicia 7 de los 17 objetivos de desarrollo sostenible propuestos por la Organización de las Naciones Unidas. Para avanzar con miras a la inclusión financiera será necesaria la existencia de un entorno normativo y reglamentario propicio y el fomento de la competencia, de modo tal, de permitir a las instituciones bancarias y no bancarias innovar y ampliar el acceso a los servicios financieros a poblaciones difíciles de alcanzar.

El Banco Interamericano de Desarrollo (2015), define inclusión financiera como “el acceso a servicios financieros formales y de calidad, y su uso por parte de hogares y empresas, bajo un marco de estabilidad financiera para el sistema y los usuarios”. El Banco Central de la República Argentina () entiende a la inclusión financiera como “el acceso y el uso de una oferta amplia de servicios financieros, provistos de una manera

sostenible y responsable”. La entidad asume un fin de inclusión a través del desarrollo de modelos de negocios sustentables destinados a atender a los segmentos de menores ingresos de la población.

Poder tener acceso a una cuenta de transacciones es un primer paso hacia una inclusión financiera más amplia. Para medir el grado de inclusión de un sujeto o sociedad se toman en cuenta dos factores fundamentales: la cantidad de titulares de una cuenta bancaria en una geografía determinada y el acceso a los servicios financieros por parte de una población específica (Accenture, 2019). A partir de estos elementos, surge el término “Bancarización” para medir la inclusión financiera. Accenture (2019) indica que la bancarización de una población está dada por el acceso y el uso de los servicios financieros. La población bancarizada es la métrica por excelencia a la hora de medir la inclusión financiera en una región.

Según el informe realizado por Accenture (2019), en el cual se analiza el ecosistema *Fintech* argentino, el porcentaje de la población incluida financieramente en Argentina creció de 33% en 2011 a 50% en 2014. En 2017 sólo el 49% de los adultos de Argentina estaba bancarizado o semibancarizado en comparación a otras economías regionales, como Chile y Brasil, donde este porcentaje asciende al 74% y 70% de la población respectivamente. El nivel de acceso al crédito también es bajo en el país, sólo el 24% de la población tiene acceso a tarjetas de crédito y el crédito interno al sector privado representa sólo el 15% del PBI¹.

La tecnología financiera digital, y en particular el aumento del uso de teléfonos móviles, han facilitado la ampliación del acceso de las pequeñas empresas y poblaciones difíciles de alcanzar a servicios financieros a un costo más bajo y con menos riesgo (Banco Mundial, 2018). En la era digital, las *Fintech* son un pilar fundamental que aprovecha la tecnología, la innovación y la mayor disponibilidad de datos para promover la inclusión financiera, ya que proveen servicios a segmentos de la población más vulnerables que se encuentran, en gran medida, desatendidos o excluidos por el sistema tradicional.

2.2. Servicios financieros

2.2.1. Marketing e innovación.

¹ El Producto Bruto Interno (PBI) se define como el valor total de los bienes y servicios producidos en un país durante un período determinado.

En términos generales, Kotler y Armstrong (2008) definen al marketing como el proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos. En un contexto de negocios más limitado, marketing implica el establecimiento de un intercambio redituable de relaciones de alto valor con los clientes.

Marketing es la administración de relaciones perdurables con los clientes. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes al prometer un valor superior y conservar y aumentar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008). Por lo tanto, Kotler y Armstrong (2008) definen al marketing como un el “proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de éstos”.

Kotler y Armstrong (2008) se refieren al marketing como una filosofía gerencial según la cual el logro de las metas de la organización depende de determinar las necesidades y los deseos de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas de forma más eficaz y eficiente que los competidores. Los autores ya no se refieren a un proceso, sino a una filosofía gerencial, por la que el comercio se realiza a partir de un estudio racional del pensamiento humano, desde el punto de vista tanto del conocimiento como de los sentimientos y la acción. De esta forma, para Kotler y Armstrong (2008) las organizaciones estarán en condiciones de cumplir sus objetivos particulares tales como posicionamiento, utilidades, rentabilidad y participación de mercado, si identifican claramente las necesidades y las pueden satisfacer de una manera eficiente y superior a la competencia, así como obtener con esto la lealtad de los clientes.

Pride y Ferrell (1997) le agregan al concepto un factor fundamental: el entorno cambiante. Por lo cual definen al marketing como “el proceso de crear, distribuir, promover y fijar precios de bienes, servicios e ideas para facilitar la satisfacción de relaciones de intercambio en un entorno dinámico”.

Lamb, Hair y McDaniel (2002) se refieren al marketing como: “el proceso de planear y ejecutar la concepción, precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa”. Este concepto incorpora lo que se estudia como la mezcla, mixtura o mix de las cuatro “P” del marketing, aunque no fueron ellos sus creadores.

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables, que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008). La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las muchas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”: Producto se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta, Precio es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto, Plaza (o punto de venta) incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta, y Promoción comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.

Durante el estudio del marketing, varios autores han encontrado que lo escrito y desarrollado en el siglo pasado ahora ha cambiado; gran parte de lo cual se puede atribuir al vertiginoso desarrollo tecnológico. Entre otros cambios, se han incorporado conceptos como el de Lauterborn (1990) de las cuatro “C” (consumidor, costo, conveniencia y comunicación), las cuales establecen en primera instancia, que el marketing moderno se centra en el estudio de las necesidades del Consumidor, no en el producto. A partir de dicho concepto se debe vender sólo aquello que satisface alguna necesidad.

En segundo lugar, es necesario comprender el Costo que representa para el consumidor satisfacer ese deseo o esa necesidad; por lo que se requiere estudiar con detenimiento los costos asociados (tiempo y esfuerzo) desde el momento en que se produce hasta que se adquiere el producto. En esta nueva concepción, lo que importa es comprar al menor costo, no al menor precio.

Con respecto a la tercer C, se deberá establecer una ruta específica para la distribución de los productos en los lugares que sean los más convenientes para todos los que intervienen en el proceso de compra. Al igual que ocurre con las cuatro P, en lo que se refiere a plaza (distribución), la accesibilidad equivale a Conveniencia.

La Comunicación se introdujo como la actividad predominante en todo tipo de relaciones, en las de tipo comercial la comunicación resulta fundamental para mejorar la reciprocidad entre oferentes y demandantes. La denominada comunicación integral pretende establecer una relación permanente entre el consumidor y el productor. A partir de escuchar la opinión de los clientes, se trata de entender sus conductas y satisfacer sus deseos y necesidades.

El concepto de las cuatro P se refiere a la visión del mercado desde la perspectiva del que vende, no de la del que compra. Desde el punto de vista del comprador, en esta época de relaciones con el cliente, una mejor forma de describir las cuatro P podría ser conforme a las cuatro C.

Kotler, con motivo del World Marketing Forum 2004, se refirió a la realidad actual de los mercados; entre otros señalamientos, mencionó la velocidad del cambio en los gustos y las preferencias de los consumidores, y cómo algunas necesidades quedan obsoletas, mientras se crean otras. También expresó que la única constante en los mercados es el cambio, debido a que están expuestos diariamente a modificaciones en los entornos político, económico, ecológico o social. “Es importante que las organizaciones entiendan que los consumidores ya no sólo persiguen una marca, sino que buscan un producto que les dé lo que necesitan o desean, o cambian rápidamente; la lealtad está desapareciendo” (Kotler, 2005). La realidad cotidiana de las empresas se compone de planear e idear de forma continua opciones, no sólo para tener nuevos clientes, sino sobre todo para retener a los actuales.

La fuerza económica principal es la hipercompetitividad, lo cual significa que las compañías tienen capacidad para producir más bienes y servicios de los que pueden vender, y esto ejerce una considerable presión sobre el precio, que obliga a las organizaciones a intensificar la diferenciación. Según Kotler (2005) la concepción de marketing tal como la conocemos hoy está acabada y tiene que evolucionar hacia algo más acorde con las tendencias actuales, en las que la inmediatez de la información y la segmentación total, han cambiado completamente los hábitos de compra de los consumidores.

Kotler (2005) define las características del nuevo marketing e indica que será fundamental reconocer el creciente poder del cliente, desarrollar una oferta enfocada al mercado meta, diseñar el marketing del cliente desde atrás, enfocarse a entregar resultados, y atraer al cliente para crear valor conjuntamente. Para que esta nueva concepción sea exitosa se deberán usar nuevas formas de llegar al cliente con un mensaje, desarrollar sistemas de evaluación y medición del retorno de la inversión, desarrollar marketing de alta tecnología, enfocarse en edificar activos para el largo plazo y contemplar en forma holística para recuperar influencia en la empresa. Kotler (2005) asevera que la idea central del marketing es la diferenciación.

2.2.2. Marketing financiero.

El sistema financiero es uno de los sectores más relevantes de la economía en los que se puede desarrollar la función de marketing. El marketing financiero tiene como objetivo satisfacer las necesidades y deseos de ahorro e inversión de los individuos y organizaciones en un sistema económico (Rivera Camino & Mas Hernández, 2015).

El ámbito de los servicios financieros es un mercado complejo, que ha experimentado grandes cambios, adaptándose a un entorno global cada vez más competitivo. Este proceso ha tenido lugar en un entorno de creciente globalización, desregulación del sector, innovación tecnológica e incremento de la cultura financiera de los clientes.

Martínez Martínez (2015), *Global Marketing Manager* de Banca Digital en BBVA, caracteriza al sistema financiero como un sector dinámico, complejo y competitivo. Es dinámico ya que en él intervienen múltiples competidores y diferentes tipos de actores (bancos, financieras, etc.), y ha sido además, revolucionado por la irrupción de las nuevas tecnologías. Es complejo, porque las decisiones comerciales requieren integrar factores externos (como la regulación y supervisión del sector) e internos o propios de la institución. Y es además sumamente competitivo, ya que las instituciones financieras se ven obligadas a diferenciarse permanentemente en mercados cada vez más exigentes.

El marketing financiero es básicamente un marketing de servicios que ha debido evolucionar desde el marketing bancario tradicional, enfocado en el lanzamiento de servicios al mercado, hacia el *marketing-in* orientado a escuchar y satisfacer necesidades del cliente. Dicho proceso aporta más intangibles y pone en marcha un marketing de precisión o *micromarketing* y finalmente un *marketROIing* basado en el retorno de inversión en marketing (Rivera Camino & Mas Hernández, 2015).

Tradicionalmente, las entidades financieras han tenido una visión orientada a la gestión de servicios en lugar de estar orientadas hacia la satisfacción del cliente. No obstante, las nuevas tendencias indican que se busca orientar la banca hacia el cliente y potenciar el desarrollo de funciones de marketing estratégico, tales como profundizar en la segmentación de clientes, en el desarrollo de CRM², entre otras. (Martínez Martínez, 2015). En la actualidad la Banca está inmersa en un profundo proceso de transformación,

² CRM: Gestión de relaciones con los clientes.

mediante el cual pretende adaptarse al mundo digital y prepararse para la irrupción de actores no tradicionales en sus mercados.

2.2.3. Reestructuración del negocio bancario.

La industria bancaria se enfrenta a un mercado maduro, con su entorno de precios tendientes a la baja, con creciente poder y capacidad de arbitraje de negocios (y por tanto de recursos) por parte del consumidor (Rivera Camino & Mas Hernández, 2015). Paralelamente, y de un modo gradual, se ha producido una comoditización³ de los servicios financieros, caracterizados por la indiferenciación y la sustituibilidad. Por ello, cobra gran importancia en el sector la incorporación de intangibles en el servicio, como el asesoramiento o la calidad en la atención.

Rivera Camino y Mas Hernández (2015) indican que los sistemas de marketing tradicionales de las entidades financieras se centraban principalmente en los componentes del “mix” manejables en el interior de la empresa, y en especial hacia el producto, cuidándolos al máximo. Sin embargo, las tendencias actuales pretenden colocar al cliente en el centro del negocio, escucharlo, conocerlo y satisfacer sus necesidades financieras a lo largo de su vida como cliente. Este hecho tiene mucho que ver con el desarrollo de los departamentos de IT⁴ en las grandes entidades financieras, y el desarrollo de los sistemas de información de marketing en este sector.

Las nuevas realidades de la actividad bancaria permiten el surgimiento de diferentes enfoques en cuanto al negocio. De esta manera resulta fundamental salirse de la antigua banca de servicios, para pasar hacia la nueva y dinámica banca de clientes (Rivera Camino & Mas Hernández, 2015). Esto responde a la evolución del mercado, puesto que está más abierto y competitivo, el cual responde a un perfil de personas con conocimientos bancarios más especializados. La tendencia actual del marketing bancario se enfoca en diferenciar las entidades a través de ventajas competitivas que satisfagan al cliente, mediante un mercadeo personalizado e individualizado que permita el diálogo mutuo.

³ Comoditización: proceso por el cual la oferta de producto no difiere esencialmente de una entidad financiera a otra, y cualquier producto novedoso es inmediatamente clonado por las entidades financieras rivales.

⁴ EL área de IT de una empresa es el encargado de administrar las herramientas tecnológicas que usa toda la compañía.

El proceso evolutivo ha provocado que el sector bancario sufra una reestructuración, impulsado por el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Según los datos que la Asociación Española de Banca (AEB) revela en su Anuario Estadístico de la Banca en España, a finales de 2013 había 14.063 oficinas bancarias, lo que supone el cierre de 816 sucursales, es decir, el 5,5% del total de las mismas (Valero, 2014). Según el estudio “*Youbiquity Finance 2014*” llevado a cabo por Avaya y BT, el 64% de los encuestados utiliza internet para realizar operaciones bancarias sencillas. Para operaciones más complejas y que requieran un mayor asesoramiento, acuden a la sucursal o bien realizan sus consultas por teléfono (Valero, 2014).

La reducción de costos es uno de los objetivos de la reestructuración financiera. Las entidades optan por una banca omnicanal, a través de la cual desarrollan nuevas vías para que el cliente pueda acceder al servicio, sin que la calidad ni la seguridad se vean resentidas. Internet se ha convertido en un canal alternativo a la oficina física, motivada por la escasez de tiempo de los clientes y una mayor comodidad y rapidez en la operativa. La expansión del servicio, muestra la capacidad de adaptación del sector a las nuevas tecnologías y a las necesidades de los usuarios.

Las oficinas no desaparecerán debido a la necesidad de esa relación de confianza con la entidad, que es el resultado de una relación personal con los empleados de la sucursal. Pero para que las oficinas no terminen siendo locales vacíos, es posible que tengan que llevar a cabo una transformación (Valero, 2014). Los cambios podrían pasar por establecer nuevos horarios más amplios tal como reveló la consultora Tatum en su Informe de 2011 sobre las “Tendencias de futuro en las oficinas bancarias en España”, donde hacía constar que el 46% de los encuestados consideraba que el horario bancario tradicional debería ser modificado. Además, entre otros cambios se apunta a un nuevo diseño en las oficinas o atención más específica gracias a un estudio de las necesidades del cliente.

2.2.4. Omnicanalidad.

La estrategia omnicanal se ha convertido en un diferenciador importante en la entrega de servicios y ha resuelto las necesidades planteadas en la interacción de las empresas con sus clientes. En un informe desarrollado por Deloitte (2016), se define Omnicanalidad como:

La estrategia y gestión de canales que tiene como objetivo la integración y alineación de todos los canales disponibles, con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea a través de los mismos. Esto permite que los clientes puedan continuar los procesos que están llevando a cabo por cualquier canal, de forma indistinta del canal por el cual lo iniciaron. (pág. 5)

Según Álvarez (2016) el objetivo de la omnicanalidad es generar puentes entre los canales para que un cliente, que inició una comunicación por un canal, pueda continuar por otro. Esto permite que los clientes puedan continuar los procesos que están llevando a cabo por cualquier canal, de forma indistinta del canal por el cual lo iniciaron. Ser Omnicanal implica brindar una experiencia de calidad más allá del contacto tradicional, comunicando los canales de forma simple y transparente, unificando los criterios y adaptándolos a las demandas del cliente (Alvarez, 2016).

“El centro de la estrategia omnicanal es el cliente” (Deloitte, 2016, pág. 5). La Omnicanalidad no es un concepto reciente y su objetivo es el de mejorar las relaciones con los clientes mediante todas las herramientas tecnológicas disponibles, comprendiendo con precisión el concepto de calidad a través de experiencias integrales, gracias a la flexibilidad que brinda el poder cambiar de canal por completo.

La transmisión del mensaje de la marca debe de ser siempre el mismo, es por eso que cuando se incorporan nuevos canales es necesario modificar los planes de acción para que éstos estén correctamente alineados.

Implementar exitosamente una estrategia omnicanal debe motivar a los clientes a trasladarse a canales digitales y esto tiene la ventaja de que el canal presencial es, en general para todas las industrias, el más costoso de mantener. Tal como se expresa en el informe de Deloitte (2016), el objetivo de la omnicanalidad es complementar el canal presencial con canales alternativos sin que se genere un impacto negativo en el cliente, desde el punto de vista de la eficiencia y de la eficacia en la entrega del servicio.

2.2.5. Comercio electrónico.

De forma simplificada se puede definir al Comercio Electrónico como la compraventa o intercambio de bienes o servicios a través de medios electrónicos. La

Organización Mundial del Comercio (1998) lo define como “la producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos”. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011) lo ha considerado como “la compra o venta de bienes o servicios, ya sea entre empresas, hogares, individuos, gobiernos y otras organizaciones públicas o privadas, realizadas en redes mediadas por computador”.

En las definiciones de comercio electrónico se pueden distinguir dos elementos esenciales: el uso de la tecnología y el intercambio comercial. En el elemento tecnológico se encuentra la clave para tratar el comercio electrónico como una actividad económico-comercial única (Oropeza, 2018).

Según Friedman y Miles (2002), el comercio electrónico implica tres escenarios posibles: el primero se refiere al modelo de negocios que una organización presenta, el cual debe favorecer la implementación de la tecnología para permitir la automatización de procesos y flujos sobre la actividad de la organización. En segundo lugar, la posibilidad de implementar comunicaciones que faciliten el desarrollo de los intercambios. Y para finalizar, la intención de crear y construir relaciones mutuamente beneficiosas con todos los agentes involucrados en el intercambio.

El comercio electrónico no está solo articulado a internet, el empleo de las comunicaciones digitales puede articular cualquier otro canal, donde los medios móviles cada vez adquieren mayor relevancia. El comercio electrónico como tal no involucra únicamente el canal digital, sino también la incorporación tanto del talento humano, como de la infraestructura y los procesos que las organizaciones deben configurar para tal fin. Estos factores en conjunto constituyen partes fundamentales del éxito en la implantación del comercio electrónico (Cortés Delgado).

2.3. Banca electrónica

2.3.1. Bancos digitales.

Si bien aún es un sector emergente, crece en toda Latinoamérica la tendencia de *startups*⁵ y entidades bancarias que operan 100% *on line*. Crear una cuenta en pocos minutos, realizar pagos a través de los celulares, evitar esperas y trámites, tener cero costo de mantenimiento, son parte de la carta de presentación de estas compañías que operan virtualmente. Según el informe realizado por el Banco Mundial (2018), las poblaciones de bajos ingresos son las que más se benefician con estas innovaciones tecnológicas. La apuesta de estas entidades es captar aquel segmento de la población no bancarizado, que tanto en Argentina como en el resto de Latinoamérica, representan un gran porcentaje de la población (Gaido, 2019).

Gaido (2019) destaca cinco bancos digitales, los cuales considera los más importantes de la región, algunos de ellos *startups* y otros proyectos pertenecientes a bancos tradicionales.

Wilobank se presenta como el primer banco 100% digital del país. Sujeto a las regulaciones impuestas por el Banco Central de la República Argentina (BCRA), el mismo comenzó a operar en julio de 2018. Al no tener sucursales, ofrece a los clientes la posibilidad de realizar operaciones desde sus teléfonos durante las 24 horas, brindando atención omnicanal y personalizada. Gaido (2019) menciona que en Argentina hay otros bancos digitales de reciente lanzamiento como Brubank, que fue lanzado en enero de 2019; en tanto Openbank perteneciente al grupo Santander, Naranja Digital del Banco Galicia y Rebanking, perteneciente al grupo Transatlántica, comenzaron sus actividades en el transcurso de 2019.

Banco Original es el primer caso de un banco latinoamericano nacido 100% digital, creado a partir de la fusión del Banco JBS con el Banco Matone. La institución financiera, situada en Brasil, con injerencia en el área de corporaciones, agronegocios y minoristas; inició en 2013 las inversiones para la creación de un banco 100% digital. Con la cultura y esencia innovadora de una *startup*, sumada a la experiencia de un banco sólido, Gaido (2019) comenta que los servicios de Banco Original incluyen desde la apertura de cuenta corriente a través del teléfono móvil, hasta la integración de otros procesos tales como transferencias, pagos, depósito de cheques por captura de imagen, inversiones y retiros en moneda extranjera en cajeros automáticos propios.

Nubank es una *startup* brasileña pionera en el segmento de servicios financieros, que en menos de 5 años se convirtió en la quinta emisora de tarjetas de créditos del país.

⁵ *Startup* es una organización con gran capacidad de cambio, que desarrolla productos o servicios de gran innovación, donde su diseño y comercialización están orientados completamente al cliente.

Tal como observa Gaido (2019), en 2014 Nubank lanzó su primer producto, el que consistía en una tarjeta de crédito internacional con la bandera Mastercard, sin vencimiento y completamente administrada a través de una aplicación. En 2017 lanzó el Nubank Rewards, su programa de beneficios, y la NuConta, cuenta digital que durante 2019 ya era usada por más de 5 millones de brasileños. Enfocándose en la experiencia de los clientes, Nubank no cuenta con sucursales y, a diferencia de los otros emisores de tarjetas de crédito, no cobra costo de emisión y mantenimiento, en tanto sus tasas de interés son considerablemente inferiores a las de su competencia.

Diferentes informes coinciden en que Colombia se encuentra a la vanguardia en el segmento de la banca digital (Gaido, 2019). Bancolombia fue uno de los primeros bancos en apostar por lo digital en Latinoamérica, entendiendo que para crecer y sostenerse en el mercado debían volcar sus servicios a los canales digitales. La Entidad ofrece todos sus servicios a través de aplicaciones, desde una billetera móvil, hasta herramientas para inversores y empresarios.

Contrariamente a los casos anteriores, en su carta de presentación Albo se define como una solución digital impulsada con el objetivo de “decirle adiós a los bancos” (Gaido, 2019). Creada en 2016, la Institución mexicana brinda un servicio de cuenta digital para recibir, transferir, pagar y comprar. Con el teléfono móvil como única sucursal, Albo hace hincapié en la transparencia y operatividad de los servicios financieros, que permiten mejorar la experiencia del cliente.

2.3.2. **Inteligencia artificial en bancos.**

Los avances en Inteligencia Artificial (IA) abren un panorama prometedor para las entidades bancarias, con las que pueden ofrecer mejoras de eficiencia interna, aumento de la productividad y una mayor calidad del servicio al cliente. Instituciones como Santander o BBVA aplican esta tecnología para mejorar su efectividad (iProUP, 2019). La Inteligencia Artificial (IA) es la “capacidad de las máquinas para usar algoritmos, aprender de los datos y utilizar lo aprendido en la toma de decisiones, tal y como lo haría un ser humano” (Rouhiainen, 2019, pág. 4).

Russell y Norvig (2008), en su libro “Inteligencia Artificial: Un Enfoque Moderno”, diferencian cuatro tipos de inteligencia artificial. Los autores mencionan en primer lugar a los sistemas que piensan como humanos y automatizan actividades como

la toma de decisiones, la resolución de problemas y el aprendizaje. En este caso son los sistemas que tratan de emular el pensamiento humano.

Otra alternativa de inteligencia artificial se presenta en los sistemas que actúan como humanos, se trata de computadoras que realizan tareas de forma similar a como lo hacen las personas; es decir, imitan el comportamiento humano. Un ejemplo de este sistema es la robótica.

El tercer tipo de inteligencia artificial se desarrolla a través de sistemas que piensan racionalmente y tratan de imitar el pensamiento lógico racional del ser humano. Se investiga cómo lograr que las máquinas puedan percibir, razonar y actuar en consecuencia.

La última tipología de inteligencia artificial se determina a partir de sistemas que actúan racionalmente. Idealmente, son aquellos que tratan de imitar de manera racional el comportamiento humano, está relacionado con conductas inteligentes en artefactos.

Los avances en IA ya están impulsando el uso del *big data* debido a su habilidad para procesar grandes cantidades de datos y proporcionar ventajas comunicacionales, comerciales y empresariales que la han llevado a posicionarse como la tecnología esencial de las próximas décadas (Russell & Norvig, 2008).

Para citar un ejemplo, CaixaBank tiene chatbots para atención al cliente y para sus empleados. "Gestionar grandes volúmenes de datos, a la vez que se ofrece al cliente información rápida y actualizada, es uno de los atractivos de uso de la IA", afirman desde la Entidad, ya que estas herramientas se enfocan en tareas de bajo valor añadido, permitiendo que los empleados se enfoquen en las actividades de alto valor (iProUP, 2019). "La IA ha entrado con fuerza en las entidades financieras, automatizando determinados procesos complejos y mejorando tanto el análisis de riesgos como la comprensión más cabal del comportamiento de sus clientes", corrobora Aguirre (2019), economista y director comercial de AIS Group, consultora especializada en el análisis de riesgos.

Según el informe desarrollado por iProUP (2019), en Bankia el uso de IA en el tratamiento de la documentación aportada en los procesos de préstamos reduce más del 50% el tiempo medio de respuestas y minimiza los errores derivados de la incorporación de datos erróneos. Por su parte, en BBVA la utilizan para apoyo a asesores financieros. Es un complemento que enriquece la experiencia, clasifica datos y productos y ofrece respuestas y soluciones. "Uno de los mitos de la IA es que viene a sustituir a los humanos,

pero en mi opinión eso no va a suceder en un futuro inmediato", comenta Manjón, *global head of Data* de BBVA (iProUP, 2019).

En la Argentina el Banco Santander Río, cuenta con un servicio de consulta virtual especializado en créditos hipotecarios, desarrollado en base a IA. La tecnología fue provista por la multinacional IBM, a través de un asistente de voz entrenado para contestar preguntas de clientes interesados en tomar un crédito y brindar recomendaciones básicas.

Con lo que respecta a las barreras de acceso; los costos, el tiempo de implementación de los proyectos y el riesgo sistémico que trae aparejado el uso de los mismos, se presentan como algunos de los grandes desafíos que debe afrontar la inteligencia artificial. La disponibilidad de datos, la inconsistencia o la baja calidad de los mismos, representan un reto importante para las empresas que buscan crear valor a partir de la IA. Un problema clave en el uso de la inteligencia artificial se plantea a partir de la carencia de basarse en eventos, lo que resulta un impedimento para que las propuestas de valor puedan generarse adecuadamente.

Otro obstáculo que se suele plantear a nivel empresarial para la adopción de IA es la escasez de profesionales cualificados y de perfiles con habilidades y experiencia en este tipo de implementaciones. El creciente desarrollo de esta área atrae cada vez más talento y personal más especializado. Según datos proporcionados por iProUp, durante el año 2019, Santander cuenta con 150 especialistas, centrados en el área del aprendizaje automático. Por su parte, BBVA ha creado una división denominada BBVA AI Factory, formada por 150 profesionales, entre los que figuran medio centenar de científicos de datos; mientras que Bankia ha creado dos direcciones especializadas en la aplicación de estas nuevas capacidades a sus procesos.

2.3.3. **Fintech.**

En los últimos años las *Fintech* han cambiado las bases de la competencia de los servicios financieros, así como la forma en que éstos son estructurados, suministrados y consumidos; las mismas han reconfigurado las expectativas del cliente y elevado los estándares de la experiencia de usuario.

Las *Fintech* no han sido capaces de establecerse como los actores principales del mercado, debido a la falta de relación confianza de dichas entidades con los usuarios. Las instituciones bancarias brindan seguridad basando su gestión de activos en un comportamiento más conservador, motivo por el cual las *Fintech* han tenido más éxito en

mejorar los ecosistemas e infraestructuras de los mercados financieros tradicionales que en desarrollar nuevos.

Resultado de la contracción de las palabras inglesas *finance* y *technology*, las *Fintech* han revolucionado el mercado financiero. La Cámara Argentina de *Fintech* (2019) las define como empresas de origen digital cuya actividad principal es brindar servicios financieros mediante el uso de la tecnología.

El Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Afluenta, *Fintech* líder en finanzas colaborativas de la región, encomendaron a la consultora Accenture la confección del primer estudio detallado sobre el tema, presentado en 2019 con la colaboración de la Cámara Argentina de *Fintech*. Durante la realización del estudio, en el año 2018, se identificaron 133 *Fintech* que operan dentro del ecosistema argentino, tanto nacionales como de Latinoamérica y otras partes del mundo. Esto ubica a la Argentina como el tercer país latinoamericano en cantidad de empresas digitales de finanzas, detrás de Brasil y México (Accenture, 2019).

Casi la totalidad de las *Fintech* pueden categorizarse como pyme, el 80% cuenta con menos de 50 empleados y sus índices de facturación coinciden con los de este tipo de organizaciones. El ecosistema se encuentra en un proceso de crecimiento, marcado por la adopción de nuevas tecnologías y la digitalización, que cobra fuerza en el país. Durante la investigación, Accenture (2019) ha identificado cinco modelos de ingresos predominantes, entre los cuales se encuentran los honorarios de licenciamiento y otros servicios digitales, intereses por financiamiento, honorarios y comisiones de *brokering/trading*⁶, honorarios por soluciones *as-a-service* y comisiones por uso de plataforma tipo *e-commerce* y/o *marketplace*.

En base a los resultados de la encuesta realizada se desprende que las empresas se caracterizan por cobrar comisiones y honorarios por la utilización de sus plataformas digitales. Este tipo de modelo de negocios es relativamente nuevo y se ha potenciado con la digitalización y con las soluciones *as-a-service*, como muchas *Fintech* destacan ofrecer.

El "Banking as a Service" (BaaS), consiste en ofrecer servicios bancarios en modalidad de servicio a través de internet y brindar una serie de productos y servicios hechos a medida del cliente. La Banca como Servicio es un modelo de atención que pone

⁶ El *trading* consiste en la compra y venta de activos en un mercado financiero.

al alcance de los consumidores herramientas digitales financieras creadas por los propios bancos o en conjunto con empresas fintech.

En cuanto a los servicios de API, las entidades financieras pueden ofrecer y conectar a sus clientes (B2C) o a terceros (B2B) para que integren, en forma directa, los servicios financieros mediante plataforma abiertas, sin intervención humana, hecho que genera importantes eficiencias tanto de costos como operativas.

En relación con los usuarios de los servicios ofrecidos por las *Fintech* argentinas, los mismos varían significativamente según las categorías. En términos generales, del informe desarrollado por Accenture (2019) se desprende que casi un 50% de las *Fintech* tiene como público objetivo los usuarios finales. De éstas, el 65% apunta a un consumidor con ingresos mensuales por debajo de los 50.000 pesos argentinos. El 76% son adultos jóvenes de entre 25 y 40 años. Puede decirse que las *Fintech* apuntan a un target diversificado y con ingresos medios y bajos. Para ello, desarrollan propuestas de valor basadas en la simplificación de procesos y el aumento de productividad y proveen acceso a productos únicos en el mercado. Un 40% de las *Fintech* se enfoca en “otras empresas” como público objetivo (Accenture, 2019).

El bajo nivel de bancarización de los argentinos representa el contexto ideal para potenciar el desarrollo de las *Fintech*. Gracias a esta nueva modalidad de productos y servicios, se comienza a observar cómo se amplía el acceso a personas excluidas del sistema tradicional. Sin embargo, su rol no se limita a profundizar la inclusión financiera, sino también a extender la oferta del sistema tradicional, a tasas competitivas, sobre la base de un mejor entendimiento de las necesidades de los segmentos no incluidos y una experiencia diferencial basada en la agilidad y la transparencia (Accenture, 2019).

Derivado del relevamiento efectuado a las mismas, Accenture (2019) concluye que las *Fintech* en Argentina están creando un nuevo paradigma en materia de experiencia y acceso a nuevos servicios financieros, potenciado por un cambio en el comportamiento de los clientes y sustentado por nuevos modelos de negocio que se apalancan en tecnologías innovadoras.

La mayoría de las *Fintech* afirma trabajar constantemente en la simplificación de procesos para brindar una experiencia sencilla, intuitiva y dinámica que permita captar y entender al cliente y cumplir con su propuesta de valor. La implementación de mejoras en sus procesos y gestión, requiere que estas compañías incurran en grandes volúmenes de inversión y gastos de investigación y desarrollo, los cuales repercuten fuertemente en sus niveles de rentabilidad.

2.3.4. Medios de pago electrónicos.

Los servicios de pago son una de las actividades financieras que crea un mayor nivel de interacción con los clientes. El Banco Central de la República Argentina () expresa y apoya la idea de incentivar la utilización masiva de medios de pago electrónicos y facilitar su acceso a toda la población, ya que lo considera un factor fundamental para potenciar los beneficios de la bancarización.

Según el informe de medios de pago electrónico desarrollado por el Banco Central de la República Argentina (), modernizar el sistema de pagos contribuye a mejorar la competitividad de la economía y la generación de empleo productivo; además de ayudar a obstaculizar el crimen organizado, el narcotráfico y el lavado de dinero, así como a formalizar la economía, lo que permite cargas tributarias más parejas y moderadas.

En conjunto, con su política de profundizar la bancarización, el BCRA reguló la gratuidad de todas las transferencias entre personas físicas a través de *home-banking* y cajeros, y elevó durante 2019 el monto a partir del cual los bancos pueden cobrar por transferencias de empresas a \$250 mil (Banco Central de la República Argentina). Esta autoridad monetaria, estableció también que las entidades financieras puedan ofrecer la modalidad de transferencias inmediatas de fondos (débito y crédito en línea), regulando a los bancos para brindar servicios a través de dispositivos conectables a teléfonos móviles, aplicaciones e internet.

El Estado Argentino ha impulsado en su agenda digital la creación del CVU (clave virtual uniforme), una identificación específica para billeteras digitales que permite la interconectividad directa con las cuentas bancarias. A través de la creación de una Clave Virtual Uniforme (CVU) se permite la identificación y trazabilidad de transferencias de fondos que se realicen entre cuentas a la vista cuando, como mínimo, una de ellas pertenezca a una empresa proveedora de servicios de pago, facilitando la interoperabilidad entre cuentas a la vista y servicios de pago.

A pesar de brindar servicios distintos, las empresas especializadas en medios de pagos electrónicos coinciden en su propuesta de valor, al ofrecer una mejor experiencia para el usuario, a un menor costo y en una menor cantidad de tiempo. Uno de los grandes beneficios que presentan, es que sus clientes no requieren una cuenta bancaria (Accenture, 2019).

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), junto a Kantar TNS, presentó en 2019 su estudio anual de comportamiento de empresas y consumidores en compras online en Argentina. De dicho estudio se desprende que las billeteras electrónicas aparecieron como uno de los medios de pago destacado y elegido por los usuarios, y se han consolidado como una herramienta de pago digital para enviar y recibir dinero, pagar servicios y realizar compras en comercios y en páginas web. Este dato fue acompañado a una baja en la elección de tarjetas de crédito, que pasó de un 92% en 2017 contra un 78% en 2018. El resto de los pagos se concretó con débito, efectivo o a través de billeteras electrónicas, según los datos de la CACE (2019).

Las tarjetas de crédito se habían utilizado un 20% más en 2016 y 17% más en 2017, en comparación con las tarjetas de débito. A partir de 2018 se intensificó el uso de éstas últimas, reduciéndose la brecha entre ambas y cerrando el 2018 con apenas un 7% más de operaciones con tarjeta de crédito que de débito. El incremento de operaciones con tarjetas de débito, podría explicarse parcialmente por la regulación de AFIP que estableció la obligatoriedad a los comercios de aceptar pagos con tarjetas de débito. Esta normativa fue complementada con una disposición del BCRA que impuso topes a la tasa de intercambio, tanto por operaciones con tarjetas de débito como crédito, lo cual aumentó la competencia en el mercado.

Asimismo, la reglamentación del funcionamiento para efectuar pagos por medio de los denominados códigos de respuesta rápida (códigos QR) y la habilitación de la extensión del sistema de transferencias inmediatas a través de diferentes modalidades, entre ellas, el POS móvil, contribuyeron en esta misma línea. Las terminales en puntos de venta o POS (por sus siglas en inglés, *Point of Sale*) permitieron el pago en comercios con tarjetas de débito, crédito y tarjetas prepagas. Estas terminales se conectan a una línea telefónica o una conexión de internet para validar las transacciones al instante. Desde 2015 se observa un crecimiento considerable de la cantidad de estos dispositivos, alcanzando al cierre de 2018 un total de 803.793 terminales y registrando un crecimiento de 86%.

En su Informe de Inclusión Financiera 2019, el Banco Central de la República Argentina comunicó las transacciones por medios electrónicos de pago realizadas por personas humanas, esto es la suma de las operaciones con tarjetas de débito, tarjetas de crédito, transferencias y tarjetas prepagas; las cuales totalizaron 5,3 operaciones por adulto (promedio mensual) durante el primer trimestre de 2019. La comparación internacional muestra que existe espacio para expandir el uso de estos instrumentos. Por

ejemplo, la Argentina registró 22 operaciones con tarjetas de débito durante el año 2017 mientras que Chile y Brasil registraron 61 y 49, respectivamente.

De la comparación internacional y según la información disponible de las operaciones con tarjeta de crédito y débito, surge que la Argentina y Turquía son los únicos países cuyos adultos utilizan en mayor medida la tarjeta de crédito que la de débito (Banco Central de la República Argentina, 2019) . A marzo de 2019, la financiación a través de tarjetas de crédito bancarias era el instrumento de deuda más utilizado por los adultos argentinos. El 31,8% de la población adulta tenía al menos una asistencia de este tipo.

Por su parte, los resultados del estudio desarrollado por la CACE (2019), arrojaron un crecimiento en el uso de las *apps* y su expansión en el mercado, 7 de cada 10 usuarios tienen al menos una aplicación de *eCommerce* instalada en su dispositivo y un 17% compró a través de ellas. El uso de los dispositivos móviles para realizar búsquedas anteriores a la compra ha crecido sostenidamente: el 45% de los usuarios realizaron búsquedas a través de dispositivos móviles, subiendo 6 puntos porcentuales respecto del año anterior. El 27% busca exclusivamente a través de *mobile*, donde el *smartphone* es el dispositivo más usado.

La modalidad *mobile* ha crecido tanto para realizar búsquedas como para finalizar el proceso de compra: el 35% de los usuarios realizaron la compra a través de dispositivos móviles, con un crecimiento de 8 puntos contra 2017 (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2019). Algunos de los integrantes más conocidos de esta categoría son Mercado Pago, TodoPago, Nubi, SocialPOS, Apperto, Smiletechnologies, VeriTran, Olpays, YaPago, Pagos360, PagosPyme y Mobbex.

Lozano, *Regulation Manager* de BBVA de España, describe las nuevas tendencias en los medios de pago que podrían marcar el desarrollo del mercado financiero en los próximos años. Entre las tendencias destacadas que enuncia Lozano (2019) se encuentra *Open Banking*, término que hace referencia a la capacidad del cliente de autorizar a otras entidades a consultar u operar en su nombre sobre cuentas depositadas en otros bancos.

Los teléfonos móviles son los protagonistas de la digitalización de los pagos en las economías desarrolladas. En los países más desarrollados, los pagos con tecnología *contactless*⁷, ya sea a través de una tarjeta, un móvil u otro dispositivo, son el método de pago más común. Los pagos que se abonan al beneficiario en pocos segundos son básicos

⁷ Contactless utiliza la tecnología inalámbrica de corto alcance (NFC) para realizar pagos al acercar una tarjeta al terminal.

para el desarrollo de soluciones de pago innovadoras, de allí surge la importancia de los pagos inmediatos

Otra de las tendencias que expresa Lozano (2019) se trata del desplazamiento del dinero en efectivo. El aumento de los pagos digitales ha producido que países tales como Suecia, Turquía o Corea del Sur se planteen el desplazamiento o la eliminación completa del dinero en efectivo, argumentando beneficios tales como el crecimiento económico, menor corrupción y fomento de la innovación.

Lozano (2019) resalta el valor del uso de criptomonedas⁸. Aunque actualmente están experimentando una profunda crisis en el mercado, el funcionario de BBVA destaca que la tecnología en la que se basan ofrece oportunidades para digitalizar y descentralizar el dinero en efectivo. Las últimas tendencias indican la transformación hacia una sociedad que no usará efectivo y en la que los intercambios se efectuarán sin contacto directo.

2.3.5. **Crowdfunding.**

En abril de 2018, la Comisión Nacional de Valores (CNV) reglamentó el sistema de financiamiento colectivo, conocido como *Crowdfunding*, término que describe la financiación de proyectos de inversión mediante el aporte de pequeñas porciones de capital pertenecientes a una pluralidad de usuarios a través de internet.

El *crowdfunding* o financiamiento de masas, en su traducción al español, tiene sus orígenes, en las tradicionales donaciones. Sin embargo, en los últimos años ha encontrado un nuevo impulso gracias a las comunidades *online* y las tecnologías de micro pagos, que han simplificado la realización de aportes voluntarios por parte de los interesados.

A un año de la implementación de dicha reglamentación, en abril de 2019, dicho sector representaba el 6% del ecosistema, según el mapa *fintech* argentino. Cosentino (2019), vicepresidente de la Cámara Argentina Fintech y CEO de Afluenta, primera red de finanzas colaborativas, hizo referencia al *crowdfunding* como concepto general:

Es un concepto bastante amplio, entendiéndose como financiamiento colectivo cuando alguien está buscando recursos financieros de alguna manera. O para capitalizarlos en la empresa que quiere financiar, o porque alguien quiere un

⁸ Una criptomoneda es un medio digital de intercambio.

préstamo para desarrollar alguna actividad de consumo, o el del mercado inmobiliario.

Cosentino (2019) aclaró que, de los cinco tipos de *crowdfunding* que existen (capital, deuda, recompensa, donación e inmobiliario), la reglamentación de la CNV sólo tiene alcance en el de *crowdfunding* de capital. El *equity crowdfunding* o de capital se conoce como una forma de financiación alternativa para empresas. A diferencia del *crowdfunding* tradicional, en el *equity crowdfunding* se obtiene una participación en el capital de la empresa con un retorno a través de beneficios, rentas, acciones o participaciones de la firma. El *crowdfunding*, al menos de deuda, ya existe en 75 países que ya cuentan con más de 5.000 compañías, presentándose como alternativa de negocio y como alternativa de financiamiento a la vez (Cosentino, 2019).

En noviembre de 2018, la CNV reconoció a Probolsa PFC como la primera plataforma de financiamiento colectivo que se ajusta y funciona de acuerdo a la normativa vigente. La *Fintech*, que tiene a la Bolsa de Comercio de La Plata como socio fundador y principal accionista, tiene como objetivo financiar empresas que cuenten con buenos modelos de negocios y que busquen fondos para llevar adelante proyectos, funcionando como nexo entre inversores y emprendedores, ofreciendo rentabilidad a los primeros, y una opción alternativa de financiamiento para estos últimos (Gaido, 2019).

3. Metodología y técnicas a utilizar

En la determinación del método han de confluir las posiciones metateóricas, el objetivo de la investigación, preguntas y problemas a contestar y resolver, las orientaciones teóricas con las que se pretende modelizar y representar el objeto de estudio,

así como las técnicas de recolección de información y de análisis de datos que van a utilizarse.

Muchos investigadores han desarrollado sus trabajos a partir de métodos cuantitativos, los cuales proporcionan cifras que demuestran los puntos generales de la investigación. La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, para recopilar información concreta. En cambio, otros investigadores han utilizado en sus trabajos métodos cualitativos, en los cuales se hace uso de los datos para describir un aspecto, en lugar de medirlo. La investigación cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas, mientras que la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales.

El investigador mostrará su adscripción a determinadas técnicas que conoce o estima convenientes al objeto de estudio. Entre las posibles alternativas se pueden encontrar entrevistas, encuestas, observación estructurada, análisis de datos secundarios, entre otros y, en el campo del análisis numérico de la información, también se presentan diferentes técnicas de análisis que van desde medidas de tendencia central, dispersión y forma a porcentajes y medias; hasta llegar a técnicas de segmentación, factorización, agrupamiento y regresión.

En el presente trabajo se utilizará un enfoque mixto de la investigación, método en el que se combinan al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto. Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Sampieri, 2010).

Tal como puntualiza Creswell (2008), en la perspectiva mixta se aprovechan dentro de una misma investigación datos cuantitativos y cualitativos; y debido a que todas las formas de recolección de los datos tienen sus limitaciones, el uso de un diseño mixto puede minimizar e incluso neutralizar algunas de las desventajas de ciertos métodos. Mediante la utilización de esta metodología se busca lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, de forma tal que genere una percepción de éste más integral, completa y holística (Newman, 2002). En la presente investigación se combinan e integran las orientaciones cuantitativas con las cualitativas en un marco único. A partir de una actitud integradora, se intenta buscar métodos de combinación que maximicen las fortalezas de ambos enfoques y minimicen sus debilidades.

En el marco del trabajo de investigación, se han de seleccionar opciones metodológicas dentro de una gran variedad de enfoques metateóricos, teóricos y empíricos y además integrarlos de manera coherente. En el presente estudio académico serán consultadas numerosas fuentes de información objetivas y diversas investigaciones que sobre el comportamiento financiero de los clientes han venido realizando diversas empresas, cuyos datos han permitido realizar un seguimiento cronológico de los temas de estudio.

En cuanto a la recolección de datos, las técnicas a emplearse en la investigación serán técnicas de recolección de información indirecta. Las mismas se llevarán a cabo mediante la recopilación de información existente en fuentes bibliográficas, hemerográficas y estadísticas; recurriendo a las fuentes originales las cuales pueden encontrarse en libros, revistas, periódicos, escritos, trabajos de investigaciones anteriores y otros. Se tomará en cuenta la literatura disponible, estudios realizados y la opinión de expertos involucrados en el tema, como así también la observación del fenómeno a estudiar. A partir de la observación directa, se llevará a cabo la creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, la deducción de consecuencias o proposiciones y su posterior verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

El alcance del trabajo de investigación será exploratorio. Sampieri (2010) afirma que los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Se utiliza un alcance exploratorio si se desea indagar sobre temas y áreas desde perspectivas innovadoras.

Los estudios exploratorios sirven fundamentalmente para adaptarse a fenómenos relativamente desconocidos, para descubrir y anticipar, para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.

“La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Sampieri, 2010, pág. 80). Sampieri (2010) indica que el objetivo del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, de modo de detallar cómo son y cómo se manifiestan, considerando al fenómeno estudiado y sus componentes, midiendo conceptos y definiendo variables.

Los estudios descriptivos buscan precisar los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

El trabajo presentará un diseño no experimental. Según Sampieri (2010), la investigación no experimental podría definirse como un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para posteriormente analizarlos. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, es decir, se trata de estudios donde no se hacen variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables y, sólo después de su ocurrencia se analizan y estudian los fenómenos.

La investigación no experimental es sistemática y empírica, se trata de un estudio en el que no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, teniendo mayor validez externa y brindando la posibilidad de generalizar los resultados a otros individuos y situaciones comunes.

A través de un diseño de investigación transeccional o transversal se recolectarán datos en un sólo momento, en un tiempo único, “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Sampieri, 2010, pág. 151). Según Sampieri (2010), el propósito de los diseños transversales exploratorios es comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento o una situación, aplicándose a problemas de investigación nuevos o poco conocidos. Se trata de una exploración inicial en un momento específico.

En relación con el diseño del trabajo, los diseños transversales descriptivos “tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población” (Sampieri, 2010, pág. 152). Tal como indica Sampieri (2010) no se vinculan variables, sino que se ubican en una o diversas variables a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así se proporciona su descripción.

Sampieri (2010) explica que existen estudios que analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría. En la presente investigación se desarrollará un estudio de caso, en el que la

muestra es una sola unidad de análisis. Se trabajará sobre el Banco de la Provincia de Buenos Aires, teniendo en cuenta sus particularidades y rasgos propios de un Banco Público. Yin (1994) define al estudio de caso como una “indagación empírica que investiga un fenómeno actual en su auténtico contexto” (pág. 13).

Simons (2011) afirma que:

El estudio de caso es una investigación exhaustiva y desde múltiples perspectivas de la complejidad y unicidad de un determinado proyecto, política, institución, programa o sistema en un contexto “real”. Se basa en la investigación, integra diferentes métodos y se guía por las pruebas. La finalidad primordial es generar una comprensión exhaustiva de un tema determinado, un programa, una política, una institución o un sistema, para generar conocimientos y/o informar el desarrollo de políticas, la práctica profesional y la acción civil o de la comunidad (pág. 42).

El estudio de caso es un estudio de lo singular, lo particular, lo exclusivo; cuya finalidad principal es investigar la unicidad del caso.

4. Análisis de los resultados

4.1. Banco de la Provincia de Buenos Aires

Banco Provincia es una entidad autárquica de derecho público, en su carácter de Banco de Estado, con el origen, garantías y privilegios declarados en la Constitución

Nacional⁹, en la Ley Nacional 1029¹⁰ de 1880, en la Constitución de la Provincia de Buenos Aires y en las Leyes de la Provincia. Su primera denominación fue Banco de Buenos Aires, concebido como sociedad anónima con promoción estatal y capital privado, conformándose como la primera empresa de este tipo societario (Banco de la Provincia de Buenos Aires, 2019).

Fundado en 1822, el Banco de la Provincia de Buenos Aires se constituyó como el primer banco de la Argentina e Hispanoamérica. A lo largo de su historia ha sostenido su fuerte compromiso con el desarrollo de la provincia de Buenos Aires siendo la primera institución financiera en otorgar un crédito hipotecario en la Argentina en el año 1856 y en desarrollar un crédito especialmente diseñado para la agroindustria durante 1941.

En 1863 inauguró sus primeras tres sucursales y, desde entonces, se consolidó como el Banco con mayor presencia territorial de la provincia de Buenos Aires, con 421 unidades de negocios y 10.341 empleados. Como parte del compromiso de estar cerca de la gente, en 1989 Banco Provincia desplegó su propia red de cajeros automáticos, convirtiéndose en la más grande del territorio bonaerense con más de 1.700 terminales, incluso allí donde los demás bancos no tienen presencia.

Su misión se basa en ser el Banco impulsor del desarrollo de la provincia de Buenos Aires y su gente, ya que el crecimiento de cada bonaerense contribuye al fortalecimiento de la provincia. Su visión de futuro, basada en la sustentabilidad económica y la innovación, es considerada un pilar fundamental para brindar mejores servicios.

4.2. Transformación del modelo de negocios

El avance de internet ha acelerado el proceso de desintermediación del sector bancario, el mismo que había sido iniciado décadas atrás por la expansión de las redes de cajeros automáticos y la banca telefónica.

Durante la década de los 90', con la irrupción de nuevos jugadores estratégicos al mercado financiero y la perspectiva de que el pago de salarios a través de cajeros

⁹ Preámbulo de la Constitución Nacional, artículos 31 y 121.

¹⁰ Ley de Capitalización de la Ciudad de Buenos Aires.

automáticos triplique el índice de población bancarizada, las entidades financieras se vieron obligadas a reformular sus canales de atención.

Antes del cambio de milenio, los analistas ya anticipaban que el perfil del negocio se modificaría pasando de un esquema de precios altos y volumen bajo hasta llegar a un modelo de gran volumen y bajos precios. Ante este escenario, se planteaba la necesidad de llevar a cabo una minuciosa revisión de los sistemas de distribución que alcanzaría a todo el sector de servicios financieros y la puesta en marcha de formatos multicanales (hoy omnicanales) que les permitan mejorar su eficiencia. De la Vega (1997), primer Gerente de Marketing del Banco de la Provincia de Buenos Aires, durante su gestión ya señalaba la existencia de un proceso de transición en el que sería necesario inventar nuevos canales.

La transformación del modelo de negocios forma parte de un proceso que se venía gestando desde mucho antes del año 2000, donde la revolución digital, las comunicaciones y las redes sociales aún no habían entrado por completo en el mercado de los servicios financieros. El primer paso hacia la transformación digital del BAPRO fue impulsado por Graciela Nuñez, quien ocupó el cargo de Subgerente General del Banco de la Provincia de Buenos Aires y quien fuera la primera mujer en llegar a un cargo tan alto en el sistema financiero público y privado.

Las entidades financieras, dispuestas a ensayar nuevas fórmulas en la distribución de sus servicios minoristas, se verían obligados a rediseñar sus unidades de negocios. La sucursal, dejaría atrás su concepción tradicional en la que concentraba tanto la actividad comercial como la transaccional y se comenzaría a pensar en un nuevo diseño basado en la división de las tareas, bajo la cual se daría origen a locales comerciales dedicados específicamente a la venta, y por otro lado locales destinados a las actividades operativas, con muy poco personal y muchas transacciones de autoservicio.

Estrechamente vinculado a la reorganización funcional de las unidades de negocios, De la Vega (1997) proponía la idea de amalgamar locales modulares, en los cuales en vez de acumular metros en una sola construcción, se apuntaba a agregar un nuevo local, en las adyacencias de la sucursal histórica, de modo tal de aportar flexibilidad y generar un efecto importante para la presencia de la marca. Sin custodia permanente, ni tesoro ni castillete de seguridad, los costos representaban un factor favorable a la idea de las soluciones modulares.

Dentro del proceso de reformulación del modelo de negocios, los usuarios de servicios financieros necesitarán un tiempo de adaptación en el que la sucursal seguirá

cumpliendo un rol fundamental. La red de distribución física, sobre todo en el interior del país, representa un canal que satisface las necesidades de un público con una demanda de contacto personal, que sólo puede encontrarse en la sucursal. A partir de dicha concepción, las oficinas bancarias de menor tamaño y con un fuerte componente tecnológico seguirán cumpliendo un papel preponderante en la distribución financiera.

El desarrollo de la banca electrónica ha creado oportunidades sin precedentes en la forma de organizar la producción de servicios financieros, su distribución, y su comercialización en la red. La banca ha aprovechado la revolución de las comunicaciones, la información y la tecnología para abrir nuevas líneas de negocio a través de la intermediación por servicios y la intermediación tecnológica.

Para acompañar el crecimiento de la banca *online*, las entidades deberán convertir internet en una ventaja competitiva que les permita diferenciar sus productos y servicios y mantener o incluso aumentar sus bases de clientes. Para ello, las mismas deberán impulsar una actualización de sistemas, para ser capaces de brindar un servicio eficiente, que admita la operatoria simultánea de grandes volúmenes de usuarios, y así salvar los impedimentos que puedan afectar sus posibilidades de masificación y congestión. La banca digital deberá asistir a los usuarios a completar los procesos y afrontar de manera eficaz los diferentes riesgos que se presenten.

Asociados al riesgo operacional, los problemas de hardware y software, los fallos en las telecomunicaciones, el mantenimiento de la seguridad de la información, los accesos no autorizados, piratería, virus, vandalismo y fraudes, son algunas de las debilidades y amenazas más representativas de este canal. Es previsible que, a medida que se adquiera un mayor grado de confianza en la seguridad del canal, se produzca una fuerte migración de la base de clientes hacia la banca electrónica.

Uno de los desafíos más importantes que deberá afrontar la banca *online* es la baja fidelidad de sus clientes. La lealtad de los usuarios de la banca digital es baja fundamentalmente por la intensa competitividad existente en el segmento y por el reducido costo de cambio de entidad para el cliente. Teniendo en cuenta la transparencia de precios, la flexibilidad y la facilidad de migración característicos de la banca *online*, la falta de fidelidad de los clientes puede convertirse en un reto importante, especialmente por los altos costos de captación de nuevos usuarios.

Según Bernal (2002), la adopción de Internet como canal de distribución ha dado lugar a tres estrategias diferentes en el sector financiero. La primera estrategia se trata de la defensiva multicanal, la misma consiste en ofrecer a los clientes la comodidad de operar

por internet, como canal complementario a las oficinas y los cajeros automáticos, sin existencia de diferenciación de precios ni de marca en función del canal utilizado. La mayoría de las entidades tradicionales han utilizado esta estrategia y han incorporado internet a sus canales de distribución habituales.

A través de la estrategia independiente, algunas entidades financieras tradicionales de gran tamaño, además de ofrecer internet como canal complementario a las sucursales bancarias, han creado filiales independientes con marca y personalidad jurídica propias, con una política muy agresiva de precios, como Openbank y Uno-e (filiales de BSCH y de BBVA respectivamente). Dentro de esta categoría se distinguen a su vez, aquellas en las que la nueva entidad ofrece exclusivamente sus servicios con la misma u otra marca que el banco principal y a precios muy competitivos (agresor en internet) y aquellas otras en las que se ofrecen servicios con independencia de la marca, pudiendo ser incluso los de sus propios competidores (agregador de internet).

La estrategia ofensiva multicanal consiste en ofrecer internet como un canal complementario a la oficina bancaria, en la cual se utiliza la misma marca, pero discrimina precios en función del canal elegido por el cliente para operar con la entidad. Esta estrategia, que ha migrado desde una perspectiva multicanal a una visión omnicanal, ha sido aplicada por el Banco de la Provincia de Buenos Aires para favorecer la migración de los clientes al nuevo canal de distribución, por ejemplo a partir de la aplicación de tasas diferenciales en las operaciones *online*.

El modelo bidimensional de Abernathy y Clark (1985) se aplicará para analizar la banca electrónica como innovación del sector financiero. Según este modelo de clasificación, la innovación en cuestión puede definirse en términos de competencias tecnológicas y de modelo de negocio. La innovación será gradual, transitoria, radical o revolucionaria, en función de su impacto sobre las competencias tecnológicas y sobre el modelo de negocio de una entidad financiera.

Una innovación será gradual si mantiene la tecnología y el modelo de negocio existentes; será transitoria si cambia la tecnología pero mantiene el modelo de negocio; será radical si modifica el modelo de negocio pero mantiene la tecnología; y por último, será revolucionaria si altera la tecnología y el modelo de negocio.

		Competencias tecnológicas	
		Permanece	Cambia
Modelo de negocio	Cambia	Innovación radical	Innovación revolucionaria
	Permanece	Innovación gradual	Innovación transitoria

Figura 3. Efectos de la innovación en la tecnología y el modelo de negocios. Fuente: Abernathy y Clark (1985).

La banca electrónica es un ejemplo de innovación revolucionaria, en el sentido de que ha alterado las capacidades tecnológicas del sector bancario y ha dado origen a nuevos modelos de negocio. Las entidades financieras han seguido dos estrategias principales ante la irrupción de la banca electrónica: la banca tradicional omnicanal y la banca online.

El desarrollo de nuevos modelos de negocio basados en canales no presenciales ha producido transformaciones importantes en el sector financiero. Producto de la flexibilización de los dos modelos y la aplicación de estrategias más centradas en el cliente que en el servicio o el canal, se ha producido una convergencia progresiva de la banca online y la banca tradicional omnicanal.

A partir de la aplicación del modelo de Abernathy y Clark (1985) se desprende que tanto las capacidades tecnológicas como el modelo de negocio propios de la banca tradicional y de la banca electrónica difieren significativamente. De esta manera la innovación (o conjunto de innovaciones) que, partiendo de la banca tradicional, ha desarrollado el Banco de la Provincia de Buenos Aires y ha dado lugar a la banca electrónica se puede clasificar como innovación revolucionaria. Ello implica que la banca electrónica ha cambiado la manera de utilizar la tecnología de la información en la Entidad, dando lugar a un nuevo modelo de negocio. En este sentido, el desarrollo de la banca electrónica también ha modificado las capacidades tecnológicas existentes.

A partir del desarrollo de una mayor cantidad de operaciones por internet, la Institución ha producido un cambio radical en las infraestructuras tecnológicas de la banca tradicional y ha originado cambios en las capacidades tecnológicas relativas a las redes informáticas, la transmisión de información, las plataformas informáticas, la interconexión y el diseño de sistemas.

El avance de la omnicanalidad en los métodos de distribución del Banco Provincia ha dado comienzo al proceso de evolución de su modelo de negocio de banca tradicional a través del aprovechamiento del potencial de las nuevas tecnologías. El modelo omnicanal permite a las entidades tradicionales continuar liderando el sector bancario desde una posición privilegiada, ya que cuentan con ventajas competitivas tales como una imagen de marca consolidada, una amplia base de clientes y una extensa red de distribución física que les permite dar un valor agregado al servicio, que la banca *online* aún no puede ofrecer.

4.3. Estructura orgánica

Basado en un nuevo enfoque de negocios, durante el año 2016 el Directorio modificó el organigrama del Banco. La nueva estructura incorporó a la Subgerencia General del Área de Desarrollo de Productos. El propósito de la misma consistió en asegurar una gestión integrada a la estrategia general del Banco y alineada con las iniciativas que apalancan la rentabilidad de la entidad, impulsar la mejora de los servicios diseñados para clientes e inversores, de modo de ajustar la propuesta de valor a las necesidades de cada grupo de interés.

Este modelo conceptual centrado en el cliente y enfocado en conectar las áreas clave de desarrollo del negocio, trabaja sobre 7 fases cíclicas e iterativas: conocer al cliente, definir la estrategia de clientes, generar propuestas de valor, desarrollar la innovación digital, ejecutar un plan de marketing, optimizar el desempeño de canales de venta y servicios y administrar la información.

Dentro de la Subgerencia General del Área de Desarrollo de Productos, la Institución cuenta con la Gerencia Departamental de Transformación Digital e Innovación, la cual tiene como misión planificar y desarrollar la estrategia de negocio digital del Banco tendiente a optimizar su posicionamiento en el mercado financiero digital.

La gerencia de Transformación Digital será la responsable de formular la estrategia de negocio digital y los proyectos orientados a aportar mayor valor para competir en el mercado. La misma es la encargada de la elaboración y monitoreo del plan de transformación digital e innovación del negocio de acuerdo a los objetivos estratégicos establecidos y colabora con las demás gerencias del Banco en la planificación comercial en los temas concernientes a su ámbito de competencia.

Desde dicha dependencia se propone a su instancia de supervisión el desarrollo de nuevos negocios digitales, así como la incorporación de productos, servicios y funcionalidades. Se gestiona con Sistemas de Información la implementación de las aplicaciones y desarrollos y colabora con la gerencia de Canales en el desarrollo de entornos digitales. El sector es el encargado de elaborar indicadores y métricas para el seguimiento y medición del grado de avance de los objetivos de los proyectos implementados y de la madurez digital de la organización.

El área de Transformación Digital debe analizar y determinar el impacto de las normas y regulaciones vigentes relativas a los temas de su competencia y proponer a su instancia de supervisión las adecuaciones necesarias para su integración y alineación a la estrategia general del negocio.

Controlar la publicación en el sitio web institucional de los contenidos digitales en función de las metas y objetivos estratégicos del Banco, coordinar con Comunicación Institucional el diseño y desarrollo de la identidad digital del Banco y proponer al área de Gestión de las Personas acciones de capacitación a fin de impulsar en la organización el desarrollo de la cultura digital, son algunas de las funciones asignadas a la gerencia.

Para el cumplimiento de su cometido, la gerencia departamental de transformación digital e innovación estará integrada por tres unidades funcionales: Estrategias de Negocio Digital, Innovación del Negocio y Fábrica Digital.

La unidad funcional de Estrategia de Negocio Digital será la encargada de proveer las estrategias que promuevan el proceso de transformación digital a fin de posicionar al Banco en el mundo digital. Su función fundamental consiste en promover en el Banco una visión integral de los negocios digitales analizando las nuevas formas en que las organizaciones compiten, sus desafíos y oportunidades, como así también coordinar la construcción de nuevos modelos de negocios basados en ecosistemas digitales centrados en el cliente y adaptados a sus necesidades de consumo y hábitos de conducta.

El área de Innovación del Negocio busca soluciones digitales dirigidas a los clientes que permitan, incentivar y profundizar el uso masivo de los medios digitales,

fortaleciendo la imagen institucional. Para ello debe investigar el mercado tecnológico y proponer a su instancia de supervisión la incorporación de herramientas, metodologías y productos útiles para el desarrollo de soluciones digitales. Desde dicha unidad funcional se formulan soluciones de banca móvil y recursos portátiles basados en la plataforma de internet que faciliten la experiencia del cliente.

Desde el sector Fábrica Digital, el Banco busca coordinar el desarrollo de prototipos con base digital para el diseño y mejora de productos, servicios y aplicaciones que sean útiles para construir proyectos con foco en el cliente, procurando optimizar el posicionamiento del Banco en el mercado financiero digital.

ORGANIGRAMA

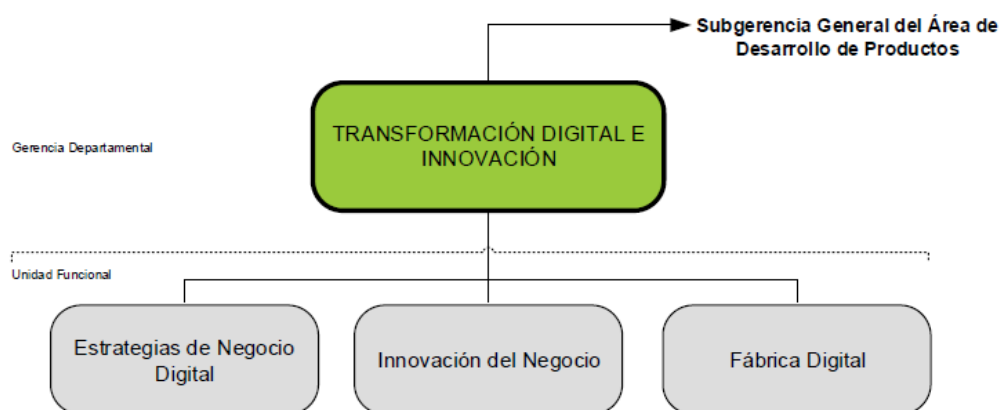


Figura 1. Organigrama Subgerencia General del Área de Desarrollo de Productos.

Fuente Banco Provincia. ()

4.4. Plan estratégico

En su Memoria Anual 2018 (Banco de la Provincia de Buenos Aires, 2019) el Banco da a conocer su plan estratégico, basado en cinco pilares: mejorar la calidad de atención, impulsar la inclusión financiera, promover la cultura digital, desarrollar el capital humano y cuidar la sustentabilidad.

En pos de orientar los procesos al cliente, la Institución ha cambiado la forma de trabajo a partir de la incorporación de metodologías ágiles y trabajo colaborativo; a la vez que ha trabajado en la reingeniería de los principales procesos, con la intención de optimizarlos y fundamentalmente de acercarse a lo que el cliente quiere y necesita.

Banco Provincia busca fortalecer sus capacidades comerciales a partir de la integración de herramientas que permitirán reemplazar operatorias que se realizan de manera manual, artesanal y disociada. Con ellas podrá planificar escenarios en relación con el perfil de cada cliente, gestionar su rentabilidad, administrar su calificación crediticia y cotizar y liquidar operaciones a medida.

A partir de una estrategia omnicanal, el Banco busca disponibilidad en todo momento y en las distintas plataformas, las cuales deben estar integradas. De tal modo, ha rediseñado la banca internet, en la búsqueda de una mejor experiencia de usuario. Complementariamente, se han ampliado las funcionalidades del Centro de Contacto Telefónico, incorporando acciones de telemarketing, activación de clientes y acciones de fidelización y retención, campañas de bienvenida y “paquetización”.

Mediante una gestión integral del negocio, la Institución se presenta ante el desafío de ser capaz de anticiparse a las necesidades de los clientes, para llegar en el momento justo, con la oferta adecuada, por el canal más conveniente, acompañándolos en cada etapa de su vida.

Con la intención de mejorar la calidad de atención, adicionalmente, se ha desarrollado la infraestructura para la colocación de 660 tótems para Turneros Inteligentes y 880 Terminales de Autoservicio Inteligente (TAS). Estas terminales cuentan con un módulo destinado a reconocer billetes y cheques; a la vez que permiten depósitos en efectivo en línea en cuenta propia y de terceros, depósitos de cheques, consulta de saldos y movimientos, pago de tarjetas de crédito, transferencias, depósito en cuentas judiciales y alta y renovación de plazos fijos.

Banco Provincia se encuentra ante el desafío de pensar los servicios desde lo digital y lograr que genere sinergia con el modelo de atención relacional. En este sentido, se incorporaron 500 terminales BIP, las cuales permiten que los clientes operen y se sumen al *home banking* desde la propia sucursal. También se han adquirido más de 5.000 PADs que permitirán digitalizar y gestionar comercialmente todos los formularios que se manejan en papel en las unidades de negocios.

El Banco trabaja con el objetivo de tener clientes 100% digitales, y ha comenzado a partir de brindar a sus clientes la posibilidad de realizar el *on boarding*¹¹ desde una aplicación móvil.

4.5. Cultura digital

El cambio cultural es un requisito indispensable para impulsar una nueva forma de trabajo, lo que permite que las personas (clientes y empleados) sean parte de cada proyecto, actúen con autonomía y agilidad, ofreciendo transparencia respecto a los avances, logrando adaptación y permeabilidad para optimizar los servicios y procesos. El Banco comenzó a aplicar metodologías ágiles, lo cual permite potenciar el trabajo colaborativo, ofrecer versiones de los servicios con funcionalidades y mejoras en ciclos cortos, de manera de detectar en etapas tempranas, posibles desvíos o necesidades de modificación y generar valor entre todos.

Parte del desafío consiste en interpretar la dinámica de un entorno en constante cambio donde el cliente ocupa el centro de la escena, a partir de adoptar metodologías probadas en el mercado, que resultan imprescindibles para alcanzar los objetivos y posicionarse como un Banco innovador.

4.6. Relación comercial

4.6.1. Canales.

Para comprender la manera en que el Banco interactúa con los clientes, resulta necesario analizar los canales que el mismo utiliza para ofrecer sus servicios. Banco Provincia ofrece una amplia variedad de canales y se relaciona con sus clientes a través de muchos de ellos. Banca por internet, *call center*, sucursales, cajeros automáticos, terminales autoservicio, aplicaciones para teléfonos y redes sociales son los canales que brinda la Entidad para la comunicación con sus clientes.

A partir del desarrollo de su estrategia omnicanal, el Banco trabaja para ofrecer productos y servicios integrados en sus canales y se ha ocupado de incorporar nuevas transacciones a los canales vigentes.

¹¹ Proceso de identificación no presencial que permite a los usuarios darse de alta como nuevos clientes de una manera totalmente digital.

El contexto desafiante en Banco Provincia se presenta a partir de la realidad en la que se encuentra inmersa su masa de clientes, donde solo un porcentaje de ellos puede realmente tener una experiencia omnicanal, siendo en muchos casos una experiencia solo móvil. Dicha situación se plantea como un desafío constante que atraviesa la Institución en pos de la inclusión financiera y de poder brindar un servicio acorde a las necesidades y escenario en el cual se desenvuelven sus usuarios.

4.6.2. Localizaciones.

A partir de la Comunicación “A” 6457, el Banco Central de la República Argentina (2018) autorizó a las entidades financieras a complementar su oferta de servicios con el ofrecimiento de espacios de reunión y de otros servicios prestados por terceros. El Banco Central dispuso en febrero de 2018 que las dependencias automatizadas puedan ofrecer espacios de reunión, con el propósito de mejorar la experiencia de los usuarios de servicios financieros y fomentar la bancarización. Además habilitó a las entidades a utilizar redes de comunicación de datos y dispositivos móviles. Por razones de seguridad, se trata de sucursales automatizadas con terminales de autoservicios y cajeros, en las que no está habilitada la línea de cajas.

De acuerdo a los datos arrojados en el reporte “*Relationships, Retail, Customers and Community*” publicado por Accenture (2016), el 87% de los consumidores aún tienen interés en visitar sucursales para realizar inversiones y recibir asesoría en temas de planeación financiera. Para responder a estas necesidades de los clientes y, al mismo tiempo, continuar con los procesos de transformación digital, las entidades bancarias comenzaron a diseñar propuestas para adaptarse a los nuevos modelos. Las preferencias y hábitos de los usuarios han obligado a los bancos a rediseñar sus sucursales bancarias.

El banco estadounidense *Capital One* fue uno de los pioneros en este nuevo modelo de negocios. En 2017, en asociación con *Peet’s Coffee*, abrió las primeras sucursales de este tipo en San Francisco, Seattle, Denver, Glendale, Chicago, Miami, Austin y Richmond.

A comienzos de octubre de 2018 el Banco Galicia realizó, en alianza con Starbucks, la apertura de su primera “sucursal-café” en Buenos Aires. Estos servicios tienen un horario ampliado que no se limita al tradicional de 10 a 15 horas, sino que se encuentran disponibles de lunes a viernes hasta las 20:30 horas y también operan durante los fines de semana y feriados.

En este sentido, a principios de 2019, Banco Provincia inauguró su primera localización comercial en un nuevo formato: Espacio Bapro, en la ciudad de Mar del Plata. Espacio Bapro es parte de una alianza con la tradicional confitería local *La Fonte D!Oro*, que se ocupa de la propuesta gastronómica.

A partir de la creación del Espacio Bapro, Banco Provincia incorpora el formato *coffee bank* a su modelo de negocios, se trata de una nueva unidad de negocios con cafetería incluida que ofrece una experiencia bancaria personalizada e innovadora. Espacio Bapro representa un nuevo punto de encuentro donde los clientes pueden realizar sus operaciones bancarias en un entorno comfortable que favorece la atención ágil y el acceso a las nuevas tecnologías.

El lugar cuenta con una sala de reuniones para asesoramiento especializado para el segmento pyme, espacios de trabajo, terminales BIP y TAS, tres cajeros automáticos, un mini auditorio, estaciones de trabajo para oficiales de negocio, áreas de relax y un lugar de educación financiera orientada a los niños.

Esta propuesta, viene a responder a una necesidad de los clientes que demandan un asesoramiento más personalizado, en un entorno comfortable que favorece la atención ágil, con espacios multipropósito y accesibilidad digital. Los bancos que adopten este modelo de negocio, podrán brindar experiencias diferenciales y tomar la delantera en materia de innovación y transformación.

4.6.3. Legajo digital.

La herramienta Legajo Digital constituye el soporte de la totalidad de documentación en formato digital resultante de la vinculación de clientes y contratación de productos y servicios del Banco. De esta manera, se optimiza el proceso de confección de legajos, automatizando el control sobre su existencia, la correcta cumplimentación y su vigencia, además de propiciar el tratamiento intersucursal de los clientes.

Con el fin de clasificar adecuadamente los elementos que componen el Legajo Digital del Cliente, se ha clasificado la documentación en documentación estructurada y no estructurada. La documentación estructurada está compuesta por los formularios homologados por el Banco, los cuales se distinguen en sus nuevas versiones por contener un código de barras que permite al aplicativo identificar en forma automática el tipo de documento, para su guarda en el legajo del cliente ante su digitalización. Por su parte, la

documentación no estructurada, se trata de la documentación que debe digitalizarse con carátulas para su identificación automática e incorporación en el aplicativo.

La documentación correspondiente al proceso de vinculación de clientes, tanto persona humana como jurídica, y a las nuevas contrataciones de productos y servicios del Banco, se digitalizará con el objeto de ser incorporada al Legajo Digital del Cliente. En el caso de clientes preexistentes en oportunidad de actualización de datos, se podrá imprimir nuevamente el formulario del proceso de vinculación.

Mediante la digitalización múltiple de legajos se habilita la posibilidad de procesar de manera simultánea los legajos de diferentes clientes. Este procedimiento agiliza la digitalización de los documentos que diariamente se confeccionan en las unidades de negocios.

Con el fin de optimizar los procesos operativos, exclusivamente aplicado a banca individuos, se ha habilitado en la plataforma digital la posibilidad de que los clientes consulten e incorporen documentos en su legajo digital. A partir de esta novedad, los clientes visualizan en el menú de la plataforma las opciones consulta de documentos e incorporación de documentos.

Mediante la opción de consulta de documentos los clientes pueden visualizar solicitudes y contratos que se encuentren incluidos en su legajo digital asociados a los productos y servicios adquiridos, y la documentación presentada para el inicio de la solicitud de créditos hipotecarios.

El objetivo inicial de la implementación de incorporación de documentos se centra en conocer el comportamiento de los usuarios ante esta nueva funcionalidad, con miras de afianzar este canal como medio de intercambio de documentos.

4.6.4. Turnos web.

En el marco de las acciones tendientes a mejorar la experiencia de los clientes y con el objetivo de disminuir la carga operativa de las unidades de negocios, el Banco habilitó la herramienta “Turnos Web”, instrumento que permite la gestión centralizada en la asignación de turnos para la atención en sucursales.

El Centro de Contacto Telefónico (CCT) es el único canal habilitado para el agendamiento de los turnos. El interesado podrá seleccionar la unidad de negocios de atención, acorde a su conveniencia, excepto que cobre sus haberes a través del banco. En este caso, se habilitarán únicamente las unidades de negocios donde se encuentren

radicadas sus cuentas haberes. El sitio permite seleccionar un turno con hasta 90 días corridos de anticipación.

4.6.5. Procedimientos de comercialización y promoción: RTD.

La herramienta denominada RTD (*Real Time Decisions*) permite realizar recomendaciones personalizadas a los clientes. Se trata de un sistema inteligente para la toma de decisiones en tiempo real, mediante el cual se realizarán ofertas de productos, servicios, beneficios, etc., acordes a las particularidades de cada cliente.

Una de las principales características de la herramienta es la capacidad de autoaprendizaje, que analizará el comportamiento de cada cliente mediante sus transacciones más frecuentes y realizará las recomendaciones que más se adecúen al mismo.

La interacción con el cliente se dará a través de dos canales: el Centro de Contacto Telefónico (CCT) y BIP Individuos. Se presentarán recomendaciones que tienen como objetivo incentivar el uso de canales, incrementar la venta cruzada de productos, los ingresos por servicios y la captación de depósitos.

4.7. Evolución y desarrollo del negocio

En 2013 el Banco comenzó un proceso de desarrollo de su propia Banca Móvil, a partir de la gestión propia de otro canal alternativo con la intención de dar un nuevo paso hacia la multicanalidad adoptada inicialmente con la banca internet. Así, a fines de 2014 lanzó al mercado la aplicación BIP Móvil, diferenciándose de la antigua plataforma de Red Link por la diversidad de funcionalidades que presenta.

Durante 2014 la Banca Internet Provincia (BIP), además de las funciones tradicionales (visualización de extractos y resúmenes de tarjetas, consultas, pagos y transferencias), incorporó otras que continuaron agregándole valor, entre las que se destacaban: recargas de celulares y tarjeta SUBE, constitución de plazo fijo digital y prepactado, préstamos electrónicos hasta \$ 10.000, apertura de cuenta comitente, compras de bonos y acciones y suscripción de fondos comunes de inversión.

Las solicitudes al Banco constituyeron una herramienta ágil y funcional que les permitía a los clientes canalizar la adquisición de productos y servicios en forma remota, evitando una primera visita a la sucursal.

Respecto a las incorporaciones, en el Ejercicio 2014 se destacan la compra de moneda extranjera para tenencia, la suscripción al programa de millas “Aerolíneas Plus” y el otorgamiento de préstamos personales precalificados hasta \$ 100.000 para el personal de la Administración Pública.

Desde su lanzamiento en noviembre de 2014, BIP Móvil alcanzó un total de alrededor de 20.000 usuarios al cierre del año (Banco de la Provincia de Buenos Aires, 2015). Con el objetivo de optimizar la aplicación de los recursos destinados a brindar un mejor servicio a la clientela y aumentar la seguridad en las operaciones, en el transcurso de 2014 se ejecutaron acciones relacionadas con nuevos desarrollos, implementaciones y mejoras, las cuales abarcaban un conjunto de herramientas informáticas.

En el marco del Plan Operativo de Sistemas del año 2014, Banco Provincia ha concretado la mayor parte de los proyectos iniciados, entre ellos se destacan: base de datos de negocio, solución propia de banca móvil, préstamos BIP, CRM – Reclamos, adelanto de haberes por cuenta, nuevas funcionalidades del sistema de gestión de mora, reingeniería de intranet, plan integral de continuidad tecnológica, Gestión de Flujo de Público, impresión de tarjetas de débito en sucursales, *scoring* de empresas, entre los más relevantes.

En cuanto a las empresas, continuó el proceso de migración de usuarios de BaproEmpres@ hacia la plataforma BIP Empresas, efectuándose la culminación del mismo en los primeros meses de 2015. Se incluyó dentro en la oferta tecnológica del Banco, el ofrecimiento de servicios para el cliente agropecuario a través de la incorporación de la aplicación Procampo.

Durante 2015 se planteó como objetivo continuar la ampliación de las funcionalidades de las diferentes plataformas, lo cual permitió aumentar el *share* de usuarios de estos canales respecto al total de la clientela, elevar el portafolio de servicios del Banco y las empresas del Grupo Provincia y otras que pueden comercializarse desde estas plataformas, e incrementar la tasa de derivación de operaciones desde canales físicos. Debe destacarse que el desarrollo de estos canales redujo, sustancialmente, los costos operativos tanto marginales como medios.

Cumplido un año de haberse lanzado BIP Móvil, el objetivo planteado de alcanzar los 150.000 usuarios para fines de 2015 fue superado, constituyendo el 20% del nivel de individuos adheridos a la Banca Internet (Banco de la Provincia de Buenos Aires, 2016). Con el objetivo de optimizar la aplicación de los recursos destinados a brindar un mejor servicio a los clientes y aumentar la seguridad en las operaciones, en el transcurso de 2015

se ejecutaron acciones relacionadas con nuevos desarrollos, implementaciones y mejoras, abarcando un conjunto de herramientas informáticas.

A través de la consecución del Plan Operativo de Sistemas del año 2015, el Banco ha podido concretar una serie de proyectos, entre los que se pueden destacar: reingeniería de tarjetas de crédito particulares y corporativas, mejoras en el sistema de pagos, inventario de cuentas contables, Sujeto Obligado a Informar (SOI) y Ley de Cumplimiento Fiscal de Cuentas en el Extranjero (FATCA), aumento del límite de la tarjeta de crédito a través del BIP, plan de implementación para la convergencia hacia las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y cliente digital.

Durante 2016 el Banco consolidó la Banca Internet Provincia (BIP) como el eje fundamental de la estrategia del negocio. Por esto se avanzó con el proceso de sumar valor en las plataformas *e-banking* y web, superando el millón de usuarios de Banca Internet. Además, se fomentó la integración con servicios de las empresas del Grupo Provincia e incorporó más opciones comerciales que le permitieron a los clientes realizar transacciones y contrataciones sin necesidad de acercarse a una sucursal (Banco de la Provincia de Buenos Aires, 2017).

El Banco continuó con el proceso de migración de los clientes precalificados del canal tradicional al digital, a los efectos de brindar cada día más y mejores funcionalidades. Esto se reflejó durante el 2017, donde los préstamos personales contratados a través de la Banca Internet Provincia (BIP), se triplicaron respecto del año anterior, y alcanzaron una colocación de \$ 11.900 millones (Banco de la Provincia de Buenos Aires, 2018).

Con el objetivo de aumentar su presencia en el mercado, para competir con las demás entidades del sistema y sin perder de vista su rol social, la Institución alineó las acciones comerciales a los objetivos estratégicos, orientados a satisfacer las necesidades de los diferentes segmentos y actividades de la sociedad.

En 2017 Banco Provincia continuó con su trabajo en la transformación digital. Las unidades de negocio pudieron escanear las firmas de los clientes en el acto, lo que permitió que el resto de las sucursales y las áreas centrales accedan instantáneamente a la imagen. Desde mayo de 2017, el Banco posibilitó la digitalización de los legajos de los clientes en las sucursales, proceso que implicó que la documentación pueda ser visualizada por el resto del Banco, evitándose así la realización de fotocopias y el envío por correspondencia.

A partir de estos avances las filiales han contado con el sistema BIP Sucursales que ha evolucionado desde una perspectiva netamente transaccional hacia una visión enfocada en el negocio. Esta interfaz del sistema de información central además de resultar más amigable para los empleados se integra a otros sistemas utilizados por el Banco lo que genera una mayor eficiencia.

En el marco de un proceso de mejora de la calidad de los productos y servicios tradicionales y digitales, durante 2017 se lograron avances sustantivos en la funcionalidad y en el uso del sitio web, como por ejemplo, se redujo la cantidad de páginas internas, se optimizaron los enlaces internos, y se simplificó el menú de opciones de navegación, todo en formato adaptable a múltiples plataformas web y *mobile*.

Se creó el Centro de Notificaciones que constituye un nuevo canal de comunicación pensado para que los clientes de BIP reciban mensajes personalizados sobre los principales eventos relacionados con los servicios bancarios, tales como acreditación de haberes, vencimientos de préstamos, plazos fijos u otros movimientos de interés para los clientes. Desde su implementación, el foco estuvo puesto en mejorar la atención al usuario del *homebanking* BIP, potenciar el uso del canal digital y reducir la cantidad de consultas en las unidades de negocio o vía Centro de Contacto Telefónico.

Se continuó la consolidación de la Banca Internet Provincia (BIP) como el eje fundamental de la estrategia del negocio. Motivo por el cual, durante 2017 se avanzó con el proceso de sumar valor en las plataformas BIP y BIP Móvil, en las cuales operaban 1.440.044 y 508.438 usuarios, respectivamente (Banco de la Provincia de Buenos Aires, 2018).

En 2018 las colocaciones de préstamos a individuos alcanzaron \$ 38.283,6 millones, de los cuales \$ 25.638,4 millones corresponden a los préstamos personales. Las colocaciones a través del canal digital ascendieron a \$ 15.617 millones, las cuales representan el 61% del total de los préstamos personales. Este guarismo adquiere mayor importancia si se considera que en 2017 el canal digital en préstamos personales era de apenas de 29,8% (Banco de la Provincia de Buenos Aires, 2019).

Con la intención de agilizar procesos y minimizar el gasto innecesario de papel, se redujo considerablemente la cantidad de formularios necesarios para las operatorias más habituales, lo cual provoca también una clara disminución de los tiempos de atención. En 2018 se logró una reducción de 400.000 hojas impresas, 6.000 hojas de carga operativa y 500.000 firmas de clientes.

Debido a la reingeniería de procesos críticos instrumentados durante el año 2018, se ha logrado disminuir 50% el número de horas de carga operativa en las unidades de negocios, de manera tal de eficientizar el uso de los recursos del Banco y atender ágilmente a los clientes.

Se han optimizado procesos críticos, tal es el caso del proceso de alta de tarjeta de crédito a través de BIP Sucursales o el de contratación de caja de ahorros y tarjeta de débito en forma conjunta, incluyendo una menor cantidad de clics, pantallas y autocompletado de formularios y una mejor organización en las tareas, a partir del lanzamiento de nuevos módulos como el de “Inventario de Tarjetas”.

La nueva política de canales permitió ampliar la capacidad de todos los canales y ganar volumen. A través del Centro de Contacto Telefónico (Call Center) se han atendido 830.000 clientes en 2018 provenientes de 1.985.000 llamadas entrantes, alcanzando un nivel de satisfacción del 96%, lo cual muestra una mejora sostenida de la calidad de atención.

La cartera de clientes que opera a través de los canales digitales crece de manera exponencial. Basta revisar algunos indicadores para comprender la magnitud de esta evolución: entre enero de 2016 y junio de 2018 se duplicó la cantidad de usuarios de Banca Internet Provincia y se triplicó la de BIP Móvil. En 2018 se realizaron en promedio 570 adhesiones diarias en BIP Móvil y 920 en BIP web. A fin de 2018, BIP Móvil registra 689.017 usuarios, cifra equivalente al 14,3% del total de la cartera de clientes. Por su parte, la Banca Internet Provincia BIP, con más de un lustro de vida, cuenta con 1.721.888 usuarios, lo que representa el 36% de la cartera total de clientes (Banco de la Provincia de Buenos Aires, 2019).

Para el desarrollo del negocio se han incorporado nuevas tecnologías para una gestión integral del cliente y la transformación digital del Banco. De esta manera, mientras en enero de 2016 BIP podía tener un promedio de 3.400 clientes operando de forma simultánea, durante 2018 han podido hacerlo 10.800 usuarios.

Para responder a la dinámica del mercado con un producto a la altura de las exigencias de los clientes nació el proyecto de “paquetización”. De este modo, los clientes podrían “paquetizarse” a través de la Banca Internet, en forma sencilla. Los usuarios de BIP precalificados tienen la posibilidad de contratar su Paquete, de forma 100% digital y sin tener que ir a una sucursal.

Esta acción, resultado del trabajo conjunto de distintas áreas del Banco en pos del desarrollo de la cultura digital, permite ofrecer una mejor calidad de atención a los clientes, a la vez que potencia la colocación de productos y mejora la rentabilidad.

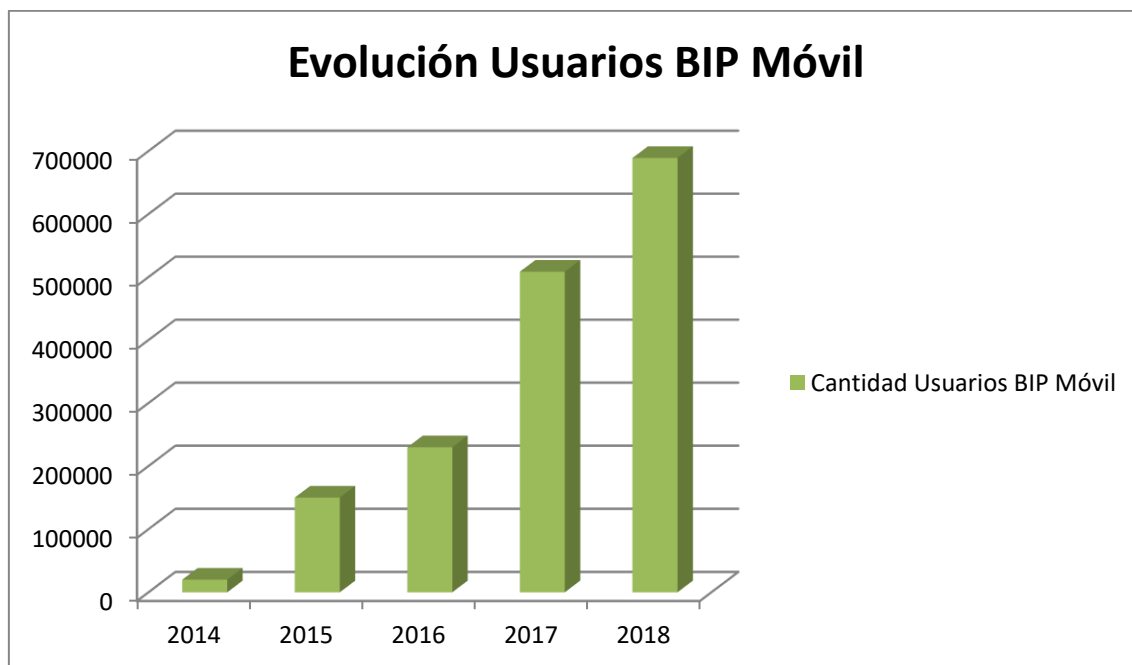


Figura 2. Evolución usuarios BIP Móvil 2014-2018. Fuente: elaboración propia.

4.8. Banca electrónica para individuos

4.8.1. E-Provincia.

En función a lo normado por el Banco Central de la República Argentina (2016) mediante la Comunicación “A” 5886, información a clientes por medios electrónicos para el cuidado del medio ambiente; a partir del 17 de abril de 2017 se llevó a cabo la adhesión en forma automática al servicio de correspondencia electrónica e- Provincia, a todos los clientes usuarios de Banca Internet Provincia (BIP) Individuos, que todavía no se habían adherido al servicio. E-Provincia se trata de un servicio de remisión de correspondencia digital que reemplaza al correo postal tradicional por el correo electrónico.

A través de la adhesión a E-Provincia los clientes reciben, en su casilla de correo electrónico registrada, los extractos de cuentas a la vista y resúmenes de tarjetas de crédito, como así también las comunicaciones y notificaciones sobre cambios en los productos y servicios e implica desistir de recibir correspondencia vía correo postal.

El servicio resulta importante para evitar las demoras y los inconvenientes de entrega relacionados al proceso de distribución de piezas postales y brinda al cliente un acceso ágil a sus operaciones y vencimientos de pago, desde su PC o celular y en el entorno de seguridad y privacidad que requiere el tratamiento de información confidencial.

Por otro lado, es beneficioso para el Banco ya que disminuye la cantidad de reclamos por la no recepción de los resúmenes de tarjeta de crédito y extractos de cuenta, no se ve afectado el cumplimiento de los clientes por atrasos en mora temprana, por la falta de recepción de la documentación con vencimiento y minimiza los costos operativos relacionados a la emisión de documentación en papel, distribución postal e impresión de copias de resúmenes y extractos en unidades de negocios.

4.8.2. **Banca Internet Provincia (BIP).**

Banca Internet Provincia (BIP) posibilita a los clientes para que desde una computadora con acceso a Internet ejecuten de manera fácil y sencilla, transacciones consultivas, operaciones monetarias, personalización de la información a visualizar y generación de solicitudes. Este servicio es gratuito y admite el acceso a todos aquellos clientes registrados en el Banco.

Consiste en una plataforma multicanal que permite direccionar la información del sistema central del Banco hacia los canales disponibles, minimizando de esta forma la dependencia con el proveedor externo, con el objetivo de alcanzar mayor competitividad en el negocio.

Banca Internet Provincia (BIP) dispone de funcionalidades que facilitan la administración y adquisición de los servicios del Banco de forma flexible e independiente y mejora el acceso a la información del cliente integralmente. Además, permite contar con canales de atención más económicos, otorgando al Banco capacidad para aplicar estrategias comerciales.

Con respecto a las características del sistema, en cuanto a su operatividad el mismo funciona las 24 horas, los 365 días del año, provee a los usuarios información que se encuentra disponible en el sistema del Banco, logrando un servicio integrado y dinámico. La confiabilidad en la transmisión de la información está garantizada mediante el uso de factores adicionales de seguridad que imposibilitan el acceso de terceros no autorizados.

La plataforma presenta la información de manera llamativa y amigable para el usuario; ofrece opciones de paginación de datos, selección múltiple de renglones y vínculos de detalles. Ante la ejecución de acciones inválidas, el sistema emite alertas que especifican el tipo de inconveniente producido, tales como inconsistencia en los datos ingresados, campos incompletos, entre otros errores que se pudieran producir.

El usuario BIP generado bajo esta modalidad tendrá acceso inmediato a su información bancaria e inicio de solicitudes. Para realizar transacciones que requieran segundo factor de autenticación el cliente deberá adherirse al servicio de BIP Token.

A través de las unidades de negocios, se podrá acceder al alta de usuario *express*. Esta funcionalidad permite fomentar en los clientes el uso de los canales digitales, ya que promueve en particular, la utilización de Banca Internet Provincia (BIP). El proceso de adhesión de usuarios a BIP Individuos en las sucursales, a partir de la opción Alta *Express*, facilita una generación inmediata, siendo una alternativa rápida y sencilla, que no requiere derivación del cliente al cajero automático y propicia continuidad en la atención, sin dilaciones administrativas. Una vez adherido mediante la opción B.I.P. alta *express*, el cliente puede comenzar a operar en el momento.

A través de BIP se observan en forma conjunta el grupo de servicios ofrecidos por el Banco y las empresas del Grupo Bapro, y se obtiene datos sobre aquellos que se tienen contratados. Habilita al cliente a visualizar sus últimos consumos, como así también saldo anterior, total de créditos, total de débitos y el saldo actual del periodo.

Mediante la opción Mis Tenencias al 31/12, la plataforma posibilita la descarga e impresión de la posición consolidada del usuario al día 31 de diciembre. El archivo incluye la información necesaria para la confección por parte de los clientes de la Declaración Jurada de Impuesto a las Ganancias.

Banca Internet Provincia permite consultar transacciones realizadas sobre cuentas a la vista, identificando fecha, moneda, estado y tipo de transacción, estado y tipo de ejecución e importe, informa el saldo, a la fecha de la consulta, de las cuentas a la vista en pesos y dólares que posea el usuario en el Banco. A través de la plataforma se accede a la apertura *on line* de cajas de ahorros y posibilita el cierre *on line* de las cuentas a la vista que el usuario posea en el Banco.

La herramienta MIFI (Mis Finanzas), se trata de un proyecto innovador, sin antecedentes en el mercado local, que constituye un instrumento de gestión completa de finanzas personales, el cual está disponible en la plataforma web del Banco (BIP) y en BIP móvil. El objetivo fundamental es ofrecer a los clientes un instrumento que les

permite visualizar sus ingresos y gastos mensuales, en forma detallada y gráfica, a los efectos de encontrar la distribución óptima de los gastos en función a sus necesidades y preferencias. Dentro de la sección MI.FI se posibilita el acceso al cliente al programa de control de su economía familiar el cual contiene la clasificación, la planificación y el seguimiento de sus gastos e ingresos de manera personalizada.

Se encuentra disponible para los usuarios BIP con cuenta sueldo, la opción de solicitar adelantos de haberes, para posibilitar la generación de un adelanto de hasta un porcentaje determinado de su haber. El importe vencido se cancelará en forma íntegra con la primera acreditación de haberes posterior a la fecha de solicitud. Adicionalmente, se ofrece la posibilidad de consultar el historial de solicitudes de adelanto de haberes.

Con respecto a los movimientos de fondos, BIP permite realizar transferencias entre cuentas a la vista propias y de terceros radicadas en el Banco y en otras entidades bancarias. A través de la Gestión de Cuentas Destino, se puede gestionar el alta de nuevas cuentas crédito de transferencias, exclusivamente a aquellos usuarios que utilicen BIP Token. El alta se puede realizar utilizando CBU o Alias CBU de la cuenta destino. Mediante el Historial se detalla la totalidad de transferencias efectuadas a través de Banca Internet Provincia (BIP), por rango de fechas o rango de importes, también cuenta con la alternativa de programar transferencias. La plataforma posibilita transferencias de fondos a partir del uso de la Clave Virtual Uniforme (CVU) entre cuentas a la vista y virtuales¹².

Desde BIP, los usuarios pueden consultar sus límites actuales para transferencias por BIP, BIP Móvil y cajero automático y modificarlos en forma permanente y transitoria a partir de la ampliación de los límites máximos establecidos para cada canal.

A efectos de brindar una oferta digital de contratación múltiple y simplificada, se habilitaron en 2019 las funcionalidades de alta paquete (persona humana) a través de la Banca Internet Provincia a todos los clientes haberes con usuario BIP. Con el objeto de ofrecer una oferta segmentada y totalmente digital, la contratación a través del canal, se encuentra disponible mediante la modalidad de campaña para clientes precalificados que perciban haberes en el Banco. Los clientes titulares de un paquete, cualquiera sea la versión contratada, podrán solicitar su baja a través de la plataforma BIP.

La banca electrónica brinda información relacionada con la totalidad de las tarjetas de crédito y débito del Banco sobre las que se es titular y adicional. Se puede consultar resúmenes de cuenta, últimos consumos, última liquidación, cuotas pendientes,

¹² Se denomina cuentas virtuales a aquellas que pertenecen a servicios *fintech* o a los llamados proveedores de servicios de pago (PSP)

últimos doce meses, autorizaciones pendientes y pago de liquidaciones. El pago no se realiza a través de Link Pagos sino que se trata internamente e impacta en la cuenta Visa o MasterCard, según corresponda, entre las 24 y 72 horas de realizado.

Banco Provincia ofrece la posibilidad de solicitar el aumento de límite de las tarjetas de crédito Visa a través de su banca internet, como así también el pedido de adicionales, reposición de plásticos, reemplazo y bajas de tarjetas. Se habilitó la posibilidad de identificar gráficamente la etapa del proceso en la que se encuentra un plástico solicitado.

Exclusivo para aquellos usuarios que utilizan BIP Token, BIP permite modificar el límite diario de extracción, compras y pago de impuestos y servicios a todas las tarjetas de débito de las cuales el cliente sea titular y blanquear las claves PIN y PIL de tarjetas de débito sin necesidad de concurrir personalmente a una unidad de negocios.

Con respecto a las inversiones, los usuarios podrán visualizar sus tenencias y posición consolidada de las operaciones registradas en Provincia Bursátil, segregado en plazo fijo, títulos, fondos y detalle de comitentes bursátil. A través de la plataforma se podrá constituir plazo fijo y plazo fijo web, ya que se permite gestionar la remisión de fondos de clientes a otros bancos para constituir las imposiciones. Se encuentra disponible la modalidad de plazo fijo pre-pactado para aquellas personas que acordaron en forma previa una tasa de interés con el Centro de Inversiones. El banco posibilita la compra y venta de moneda extranjera en forma *on line* en días hábiles bancarios en el horario de 10 a 15 horas.

La plataforma BIP permite a los usuarios la visualización de los préstamos vigentes registrados en el Banco y consultar el listado de los préstamos precalificados con el detalle de monto, cuota, plazo máximo y tasa de interés. BIP brinda la posibilidad de simular, contratar y renovar préstamos y de solicitar la revocación de aquellos préstamos gestionados a través del canal.

Mediante la opción Mi Legajo, los clientes podrán visualizar solicitudes y contratos que se encuentren incluidos en su legajo digital asociados a los productos y servicios adquiridos e incorporar documentación para el inicio de solicitudes de productos.

BIP habilita a los usuarios a realizar modificaciones de datos de contacto (teléfono y correo electrónico), personales y domicilios del cliente en forma *on line*. Asimismo, permite declarar un domicilio para la entrega de tarjetas en caso de no haberse realizado con anterioridad. Para todos los casos, la plataforma cuenta con el servicio de

normalización de direcciones del Correo Argentino, evitando el ingreso de domicilios incorrectos que no permiten el contacto efectivo con el cliente.

A través del Centro de Notificaciones los clientes podrán visualizar mensajes personalizados acerca de diversos servicios tales como: acreditación de haberes, vencimiento de préstamos, vencimiento de plazos fijos y otros movimientos de interés para el usuario.

La plataforma requiere para determinadas transacciones, un segundo factor de autenticación, utilizándose actualmente dos modalidades. En el denominado "Desafío de Preguntas y Respuestas", al momento de la adhesión y con cada vencimiento de clave de acceso a BIP, el usuario debe seleccionar cinco preguntas de un total de diez que ofrece el sistema y responderlas. En las transacciones que requieran validación con segundo factor, se le solicitará que responda dos de las cinco preguntas.

BIP Token es una aplicación que debe ser descargada desde la tienda correspondiente al sistema operativo del dispositivo móvil. Una vez instalada y activada, genera códigos de seguridad de 6 dígitos únicos e irrepetibles. En las transacciones que requieran validación con segundo factor, se le solicitará que ingrese el BIP Token.

Las transacciones consideradas de mayor riesgo, se encuentran disponibles únicamente para aquellos usuarios que utilizan BIP Token, en tanto que aquellos que utilicen el Desafío de Preguntas y Respuestas, no las visualizan en la plataforma BIP. Por otra parte, las transacciones de menor riesgo pueden ser realizadas con Preguntas y Respuestas o BIP Token y la plataforma BIP, según sea el caso, solicitará la validación correspondiente.

4.8.3. **Bip móvil.**

Continuando con el proceso de integración de canales, que comenzó en el año 2012 con la Banca Internet, y que permite al usuario acceder a toda la información disponible en el sistema central del Banco por los canales integrados, sin la intervención de proveedores externos, durante 2014 se realizó el lanzamiento de "BIP Móvil", el servicio de Banca Internet a través de teléfonos celulares. A partir del 12.01.2015 dejaron de convivir Link Celular y BIP Móvil, pasando a ser esta última, la única aplicación para toda la clientela.

Se encuentran disponibles en la aplicación, funcionalidades tales como posición consolidada, movimientos de cuentas, saldos, consultas y pagos de tarjetas de crédito,

pagos de impuestos y servicios, transferencias, alta y renovación de plazo fijo digital, préstamos precalificados, compra de moneda extranjera y envío de mensajes al Banco, entre otras transacciones.

A partir de la aplicación del criterio de integración de canales, los administradores de empresas podrán operar a través de la plataforma BIP Móvil. Entre las transacciones destacadas se encuentran efectuar consultas, recibir alertas y notificaciones, generar pagos y transferencias y realizar inversiones. Esta operatoria incluye todas las acciones comenzadas por BIP Móvil y aquellas que comenzadas por BIP Empresas se encuentren disponibles en el canal móvil.

4.9. Banca electrónica para empresas

4.9.1. BIP Empresas.

Durante el mes de mayo de 2015 se realizó la baja definitiva del servicio denominado Baproempresas, quedando habilitados para acceder a la mencionada plataforma exclusivamente aquellos entes o empresas que reúnan la característica de unidades independientes que funcionen bajo una misma CUIT, así como todas las instituciones que formen parte del sector público provincial y municipal.

Con el objetivo de alcanzar mayor competitividad y continuar con el proceso de homogenización de la información a través de los distintos canales, la Institución impulsó el desarrollo de Banca Internet Provincia para Empresas (BIP Empresas). Este servicio se sumó a la plataforma multicanal existente y brindó al cliente la posibilidad del acceso a mayor información sobre los productos, servicios y operaciones mantenidos con el Banco.

BIP Empresas incorporó novedades respecto a Baproempresas y ha permitido una diferenciación con relación a la anterior plataforma provista por Red Link S.A. BIP Empresas otorga el acceso a nuevas funcionalidades al cliente representativo, de las cuales las más relevantes también están disponibles para ser ejecutadas desde la banca móvil.

Entre las principales innovaciones se encuentra la incorporación de las figuras de “administrador” y “operador”, para determinar los perfiles transaccionales de los distintos usuarios. Se requerirá ante todas las operaciones monetarias y autorizaciones y/o aquellas consideradas sensibles el uso del BIP Token, como segundo factor de autenticación personal e intransferible. BIP Empresas incorpora al Certificado Digital como factor

adicional de autenticación, el mismo será necesario ante todas las operaciones monetarias y autorizaciones.

La plataforma cuenta con nuevas funcionalidades, respecto de la anterior. A través de BIP Empresas, los usuarios podrán observar la información disponible sobre los préstamos vigentes de la empresa, permite la visualización y manejo de todo el portafolio de inversiones, constitución, renovación y pre cancelación de plazo fijo, compra/venta de bonos y acciones, suscripción y rescate de fondos comunes de inversión y compra/venta de moneda extranjera.

BIP Empresas ofrece la posibilidad de efectuar solicitudes en tiempo real, la apertura automática de cuentas sueldo, asesoramiento comercial, pedido de chequeras, consulta de movimientos y posición consolidada de los productos que la empresa posee con el Banco. La plataforma cuenta con la habilitación automática de la función “Pago de Haberes y Proveedores” al tener autorizado el tipo de convenio pago haberes y pago a proveedores en el sistema del Banco.

Mediante el soporte BIP Empresas, se pondrá a disposición de los usuarios, el Centro de Contacto BIP, con personal especializado en la atención del segmento, quienes asistirán al cliente respecto del proceso de adhesión y en todo lo relacionado con BIP Empresas. El horario de atención será de 8 hs. a 23 hs. en días hábiles y de 10 hs. a 16 hs. en días feriados.

4.9.2. **Interbanking.**

Merced a la implementación del vínculo *host to host* del Banco con Interbanking S.A., se han abierto otras posibilidades de prestación de servicios orientadas al sostenido crecimiento del negocio electrónico, con la intención de colocar al Banco a la altura de la oferta de mercado y satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

La adhesión al servicio BtoB, *Business to Business* de la prestadora Interbanking S.A., amplía las prestaciones de la Banca Electrónica para Empresas y brinda a los clientes la comodidad de realizar pagos vía Internet, sin necesidad de concurrir a la sucursal del Banco.

BtoB es el sistema de recaudación elegido por las grandes empresas, con el objetivo de centralizar electrónicamente los pagos que deben recibir de sus clientes. Cada una de estas empresas, juntamente con un banco de la Red Interbanking, se constituye en

una comunidad para recibir el pago de sus clientes. Se hallan habilitadas aproximadamente 70 (setenta) comunidades.

A partir de la adhesión a BtoB, el cliente estará en condiciones de ordenar pagos hacia cualquiera de las comunidades, debitando de sus cuentas Banco Provincia. El servicio BtoB no genera nuevos gastos para el usuario dado que no conlleva costo por abono ni por las operaciones realizadas. A partir de la instauración del vínculo *on line* entre Banco Provincia e Interbanking S.A. todas las transferencias que se cursan por este canal, reciben tratamiento en tiempo real.

4.9.3. **BIP Institucional.**

La gerencia de Banca Institucional desarrolló una serie de reuniones con representantes de los 135 partidos bonaerenses para presentarles la nueva plataforma digital BIP Institucional y otros servicios como las tarjetas corporativas Pactar y Procampo, que facilitan la gestión de los gobiernos locales. La plataforma BIP Institucional durante 2018 operó en modo de prueba con la Tesorería General de la Provincia de Buenos Aires y un municipio.

En una segunda etapa estaría previsto el lanzamiento de BIP Móvil Institucional, una aplicación que les permitirá a los funcionarios municipales operar con el Banco a través de un *smartphone*. El objetivo general es mejorar la vinculación con los municipios y fomentar la migración de los servicios de recaudación y pagos a canales alternativos, para reducir la carga operativa en las unidades de negocios.

4.10. **Banca digital: Cuenta DNI**

En el marco de la comunicación “A” 6059 del B.C.R.A. (2016) que regula la apertura de cajas de ahorro en forma no presencial a nuevos clientes, con el objetivo de ampliar la oferta de servicios del Banco y brindar a los clientes una herramienta digital, simple y segura que promueva la inclusión financiera; el Banco ha dispuesto la creación de la aplicación Cuenta DNI.

Cuenta DNI es una billetera digital gratuita que permite, desde un teléfono móvil inteligente, realizar la apertura de una caja de ahorros con el Documento Nacional de Identidad y el escaneo facial del solicitante. La descarga y el uso de la aplicación Cuenta DNI no implican costo alguno para el usuario.

Tanto las personas que deseen vincularse al Banco como las que ya son clientes, pueden acceder a los beneficios de la aplicación realizando por única vez un proceso de *onboarding* digital, sin concurrir a una unidad de negocios. Este proceso cuenta con una autenticación 100% segura que acredita la identidad de la persona a partir de una validación de datos y biometría ante el Registro Nacional de las Personas (RENAPER). La aplicación utiliza una plataforma robusta de verificación de identidad, acreditando la misma ante el RENAPER.

Dicho mecanismo de *onboarding* consta de los siguientes pasos: en primer lugar se efectúa el escaneo del frente y dorso del DNI, en segundo lugar se realiza el reconocimiento biométrico. Durante el proceso se solicitará al usuario que realice ciertos movimientos para corroborar la identidad de quien lo está realizando y validar su fe de vida. Para finalizar, se realiza la aceptación de términos y condiciones, la misma reemplaza la firma y admisión de datos personales realizada en forma presencial sobre el formulario de vinculación de clientes.

Una vez concluido el proceso de alta digital se procederá a la apertura o vinculación de la caja de ahorros del cliente según corresponda. En el caso de clientes nuevos, finalizado el *onboarding*, se realizará la apertura de una caja de ahorros en pesos y la emisión de una tarjeta de débito, radicadas en la unidad de negocios más próxima al domicilio del Documento Nacional de Identidad del cliente.

Adicionalmente, estos clientes quedarán adheridos automáticamente al servicio de e-Provincia, debiendo definir su clave de acceso a los archivos en su primer ingreso a BIP. El uso de la aplicación quedará habilitado a partir de las 48 horas hábiles posteriores a la finalización del proceso de *onboarding*. Si se trata de clientes existentes, en el caso que el cliente posea varias cajas de ahorros, el mismo deberá seleccionar una de ellas para utilizar a través de la aplicación cuenta DNI.

En ambos casos, se solicitará que el cliente defina una clave de acceso a la aplicación, la que debe contener 6 dígitos. La misma puede ser reemplazada por huella dactilar u otros mecanismos dependiendo modelo y tipo de dispositivo.

El importe máximo diario por el cual se podrá operar mediante Cuenta DNI será el equivalente a un salario mínimo, vital y móvil. A través de Cuenta DNI el usuario podrá acceder a las funcionalidades de pagos, servicio que estará disponible las 24 horas del día y podrá realizar pagos a comercios adheridos, efectuando los mismos sin cargo para el usuario. La aplicación también permite realizar transferencias inmediatas, envío y solicitud de dinero a otros usuarios Cuenta DNI a través de código QR, número de DNI

o elección de favoritos. Se podrá consultar el saldo y los últimos movimientos de la cuenta vinculada y la recarga de transporte y celular. Cuenta DNI permite al usuario realizar transferencias a cuentas de otros Bancos, a través del CBU, CVU o Alias, sin gestionar previamente el alta de la cuenta destino, efectuar compras en comercios adheridos a Cuenta DNI mediante el pago con una clave única para cada compra y la generación de órdenes de extracción (ODE) para extraer dinero en cajeros automáticos sin tarjeta de débito.

A partir de la implementación de Cuenta DNI comercios los clientes podrán utilizar la aplicación como medio de cobro, a través de la acreditación de los fondos en la caja de ahorros vinculada a través del proceso de *onboarding* digital. La aplicación, la cual no representa costos para el comercio, permite la acreditación inmediata de los fondos y facilita el acceso a una mayor cantidad de clientes.

Por ser el comerciante un “usuario particular”, sus cobros serán considerados como P2P (entre personas humanas). Se procesarán mediante una solicitud de pago al cliente, a través del ingreso del número de DNI o la generación de un código QR, pudiendo este último presentarse con su dispositivo móvil o en forma impresa.

El 78% de los argentinos está conectado a internet, de los cuales más de 32 millones se conectan desde un teléfono celular. Esta solución se destaca por la accesibilidad, ya que combina las tecnologías disponibles y las pone a disposición de los usuarios para simplificar un proceso de apertura o servicio. Cuenta DNI representa para el Banco una herramienta fundamental para que la banca pública adopte nuevas tecnologías y se dirija hacia lo digital.

4.11. Nuevas implementaciones

4.11.1. Cash Management.

Con el objetivo de mejorar el proceso y automatizar la operatoria de compra de valores en todas sus modalidades, la Entidad ha implementado la funcionalidad de descuento de cheques mediante el sistema *Cash Management*.

A través de un escáner, automáticamente se realiza la digitalización de las imágenes y datos de los cheques, los cuales se transmiten a la mesa de carga y verificación del proveedor, que completa la información de fechas e importe, eliminándose así la carga manual que tradicionalmente efectuaba la unidad de negocio por cada valor.

A diferencia de lo que sucedía en el sistema anterior, el tiempo de procesamiento de una lista no está relacionado a la cantidad de cheques que integran la misma. Debido a la automatización de la lectura y control de los valores, se reduce considerablemente el tiempo en el procesamiento de listas extensas. Mediante la utilización de esta herramienta se disminuye el costo de operación y consecuentemente mejora la rentabilidad del servicio y de las unidades de negocios.

El procedimiento de *Cash Management* optimiza la operatoria diaria en las sucursales, ya que automatiza los controles dispuestos por la normativa vigente, asegura calidad en el proceso y reduce los tiempos al evitar operatorias manuales.

4.11.2. Punto Efectivo.

La Red Link S.A. ofrece, a través de Banco Provincia como Institución sponsor y primera en salir al mercado, un servicio denominado “Punto Efectivo”. El mismo consiste en la generación de una orden de extracción (ODE) para que posteriormente, el cliente emisor o una tercera persona, esté o no bancarizada (beneficiario), realice una extracción por ATM, sin la utilización de una tarjeta de débito.

El cliente que genera la ODE, ingresará el importe que desea enviar, con un tope de \$ 20.000 por cuenta y por día. El límite diario puede ser utilizado en una orden o dividido en hasta 5 órdenes. Posteriormente ingresará el tipo y número de documento del beneficiario, y al confirmar la operación, el sistema le otorgará un PIN de 8 caracteres numéricos que puede utilizarse una única vez.

La generación de la orden de extracción estará habilitada en Banca Internet Provincia y en la totalidad del parque de cajeros automáticos del Banco Provincia. En BIP la funcionalidad ofrece la posibilidad de consultar el historial de órdenes de extracción realizadas. La orden de extracción tendrá un plazo de vigencia de 7 (siete) días corridos.

El Banco propició la adopción de Punto Efectivo para posicionarlo en el mercado como una solución a distintas necesidades de los clientes, tales como la realización de

extracciones de efectivo ante situaciones de emergencia, la pérdida o robo de la tarjeta de débito, envío de dinero a no bancarizados, remesas a familiares dentro del territorio argentino y pago por compras realizadas por internet.

Ante situaciones de fuerza mayor o emergencia, el Banco podrá habilitar el procedimiento de contingencia para el pago de haberes, honorarios, beneficios y pago a proveedores, o cualquier otra situación no prevista, por medio del servicio de Punto Efectivo, a través de la generación de altas masivas de órdenes de extracción.

4.11.3. Débito inmediato (DEBIN).

De acuerdo con lo dispuesto por el Banco Central de la República Argentina (2017) mediante la comunicación “A” 6285 se implementa el servicio de Débito Inmediato (DEBIN), que tiene por objetivo proporcionar a los clientes usuarios de BIP y BIP Empresas, un mecanismo seguro y accesible que facilita la realización de débitos y créditos en línea, contribuyendo a un sistema de pagos más eficiente.

DEBIN es una funcionalidad de transferencias que requiere adhesión previa, mediante la que se debita un importe de una cuenta a la vista del cliente una vez que éste lo autoriza. Permite efectuar operaciones en pesos y en dólares estadounidenses entre cuentas de la misma moneda y se encuentra habilitado los 365 días del año, las 24 horas del día.

Asimismo, permite a los clientes generar pedidos de cobro destinados a otros clientes, los que una vez autorizados por estos últimos, generarán un pago inmediato. También posibilita que el cliente origine pagos a otro cliente de manera inmediata.

El DEBIN podrá ser generado por personas humanas o jurídicas, titulares o apoderados de cuentas a la vista que estén habilitados a efectuar débitos y/o recibir créditos en cuentas a la vista.

4.11.4. Cheque electrónico.

Se ha habilitado el acceso “eCheq” en el menú “Cuentas” de Banca Internet Provincia. El eCheq o Cheque electrónico es una orden de pago en versión digital, que se utiliza del mismo modo que el cheque físico y tiene valor legal.

Dicha herramienta reduce costos operacionales, evita el traslado y verificación de documentos, tales como órdenes de pago libradas contra el banco donde el titular posee la cuenta, para que sea abonado a la persona que se indica como beneficiario explícito.

El eCheq es un cheque digital que se genera por medio electrónico y es emitido por canales digitales. Está disponible tanto para personas jurídicas como humanas y posee las características y funcionalidades tradicionales, regido bajo la Ley de Cheques N° 24452 y sus modificatorias.

Para poder operar con eCheq, los usuarios deben poseer una cuenta habilitada para el uso de cheques y acceso a Banca Internet Provincia. El sistema mostrará todos los datos del cheque y permitirá acceder a los registros de: endoso, referencia de pago y rechazo.

4.12. Creación de valor

La propuesta central de creación de valor del Banco Provincia consiste en derivar las transacciones estandarizadas de poco valor añadido, tales como consultas de saldo, movimientos, transferencias, préstamos e inversiones, hacia el canal de distribución de menor coste (Internet), mientras que las transacciones especializadas de alto valor añadido serán realizadas a través del canal de distribución más caro.

Para generar mayor alcance en su banca electrónica, el Banco ha desarrollado diferentes maneras de personalizar sus servicios para atraer la atención del cliente y aumentar su fidelidad. El uso de técnicas de filtrado de información socioeconómica proporcionadas a través de las bases de datos de clientes, permitió crear un sistema de recomendación de servicios específicos en función de los hábitos de consumo de los usuarios y personalizar la oferta de servicios, a partir de sus preferencias. La propuesta de creación de valor de la banca electrónica se centra en la eficiencia, la comodidad, la personalización de los servicios y la posible ampliación del mercado (Simpson, 2002).

El argumento central de la banca electrónica se basa en la expectativa de minimización de costos y maximización de ingresos. Simpson (2002) señala que la banca electrónica se desarrollará cuando los gastos de explotación de su sistema de distribución de servicios financieros sean inferiores a los de la distribución a través de una red de sucursales.

A diferencia de lo que sucede con la banca tradicional, la banca electrónica opera con costos reducidos y efectúa las transacciones mediante procesos automatizados, los cuales mejoran los tiempos de respuesta, elevan la calidad del servicio y reducen los

errores. El costo marginal de una transacción por internet es una mínima parte del costo de la misma transacción en una sucursal. Banco Provincia pretende reducir la carga administrativa y el volumen de documentos impresos procesados por las sucursales, de manera que éstas dispongan de más tiempo para mejorar las relaciones con sus clientes estratégicos.

La propuesta de valor al cliente que ofrece la Institución se centra en la comodidad de evitar desplazamientos y no tener restricciones horarias en la atención. El cliente es el protagonista único de sus operaciones financieras, lo que favorece una sensación de libertad y de control sobre las mismas.

La red de sucursales ya no constituye una barrera de entrada al sector bancario y continúa siendo una ventaja competitiva respecto a la banca *online*. Gracias a la presencia física generada a través de su amplia red de oficinas, el Banco obtiene mayor capacidad de generar confianza en los mercados geográficos en los que opera. La localización en las comunidades permite al Banco Provincia participar activamente en programas sociales y comunitarios que refuerzan el compromiso y la imagen de la Entidad.

En este sentido, resulta sumamente importante reconocer el valor de las unidades de negocio como instrumento de marketing y de asesoramiento que, además, genera seguridad y confianza en los clientes. Los usuarios de servicios financieros, en general, perciben un riesgo menor si existe un lugar físico en el que pueden hacer transacciones y reclamos.

Como se ha constatado en la presente investigación, el crecimiento exponencial de internet ha alterado el entorno competitivo del sector bancario. Es previsible que, a medida que los usuarios adquieran mayor confianza en la seguridad del canal digital, se produzca un trasvase de la banca tradicional hacia la banca electrónica. Banco Provincia ha impulsado el desarrollo su banca electrónica para ampliar el mercado de la banca tradicional. La Entidad crea valor a través de los canales de distribución habituales de la banca tradicional y el canal internet, los cuales no solo son compatibles, sino que son perfectamente complementarios.

5. Conclusiones

El mundo de los negocios es cambiante y se encuentra inmerso en un contexto de grandes transformaciones. Las organizaciones ven la necesidad de adaptar sus modelos de negocios y modificar los métodos tradicionales para ser capaces de anticiparse a las expectativas y necesidades de los clientes.

En un entorno empresarial cada vez más complejo y más tecnológico, las compañías deben abordar la transformación digital para aprovechar las oportunidades de los nuevos modelos de negocio. Se trata de rediseñar las finanzas para adaptarse a la

nueva era digital, adoptar nuevas tecnologías que permitan redefinir sus funciones y procesos para ejercer una función financiera 4.0, en definitiva, un nuevo enfoque que permita dar mayor confianza y aportar nuevo valor a la empresa.

Las raíces del Banco Provincia coinciden con los inicios de la identidad como país y como sociedad. En su rol de banca pública, la Institución se adaptó a las necesidades cambiantes de cada época modernizándose constantemente para satisfacerlas.

Con el objetivo de aumentar la presencia en el mercado, compitiendo con las demás entidades del sistema y con los nuevos actores que irrumpieron en el escenario financiero, sin perder de vista su rol social; el Banco alineó sus acciones comerciales a los objetivos estratégicos, orientados a satisfacer las necesidades de los diferentes segmentos y actividades de la sociedad y se concentró en la transformación del negocio enfocada especialmente en la integración de la visión tradicional con la digital.

La estrategia comercial del Banco Provincia prevé profundizar la comercialización y la oferta de servicios con foco en el perfil de cada cliente y su experiencia, buscando brindar mayores oportunidades adaptadas a las diferentes necesidades de la clientela, otorgándoles una propuesta integral y segmentada en función de sus expectativas.

La transformación digital del Banco Provincia ha generado un gran cambio en la experiencia de los usuarios. La digitalización permitió un cliente intersucursal, cuya información es accesible para todas las unidades de negocio a través de la red. Esto redujo drásticamente los tiempos de respuesta y mejoró el servicio.

Los canales digitales le permiten al cliente ahorrar tiempo y dinero, además de la posibilidad de operar desde su casa. A la vez, son muy beneficiosos para el Banco porque disminuyen la cantidad de público en las sucursales, reducen la carga operativa y mejoran la rentabilidad como consecuencia del menor costo de las operaciones.

En materia de estrategia de canales, Banco Provincia ha instrumentado nuevos canales de comunicación, adaptados a las nuevas tecnologías y necesidades de los consumidores. El mismo se presenta ante el desafío de llevar a cabo una integración de canales, para los cuales deberá elevar sus ofertas digitales e incrementar sus capacidades de omnicanalidad, como así también desarrollar planes que permitan medir la rentabilidad de sus canales digitales.

En virtud a lo expuesto anteriormente, se puede concluir que el Banco Provincia ha demostrado su vasta capacidad de adaptación a los cambios y se ha mantenido a través de los años como una Entidad referente de la banca pública. Del mismo modo que lo ha

hecho desde sus inicios como Institución financiera, Banco Provincia se ha adecuado a los distintos escenarios en los que ha tenido que operar, sin perder de vista su misión, conservando su identidad y confirmando la premisa de que un Banco público puede innovar, modernizarse y ser competitivo.

A partir del reconocimiento de la gestión de que la banca digital es el camino a seguir, será necesario identificar oportunidades de innovación que permitan al Banco competir de manera más sólida y ser capaz de desarrollar una estrategia de innovación clara y definida de forma explícita que apunte al largo plazo, con un portfolio definido de proyectos. Dichos planes deberán llevarse a cabo mediante el diseño, procesamiento y aplicación de iniciativas internas, con la colaboración de emprendedores o el desarrollo de proyectos con socios estratégicos.

Con el objetivo de explorar nuevas oportunidades de negocio y tecnologías, y a la vez compartir conocimientos, adquieren relevancia las alianzas estratégicas con jugadores *fintech*. El Banco deberá ser lo suficientemente inteligente para encontrar la manera de asociarse con algunos de estos empresarios, adquirir alguna de estas compañías disruptivas o hacer *jointventures* de modo de colaboración empresarial.

La Institución deberá apuntar al desarrollo de su capital humano a través de la capacitación y especialización de sus empleados, de manera de crear sinergias entre los distintos actores y fortalecer la coordinación entre el área digital y el Banco en su totalidad. Ante este reordenamiento, será clave tener una visión clara y poder ofrecer productos digitales avanzados a sus clientes en conjunto con una arquitectura digital integrada y una cultura digital en todas las divisiones del banco.

En función de su visión a futuro y de las expectativas y necesidades de los usuarios, será fundamental que el Banco Provincia potencie su rol social, ofrezca educación financiera a los clientes y brinde herramientas que permitan la inclusión al sistema de los sectores más vulnerables.

Casi dos siglos después de su creación, Banco Provincia continúa siendo un banco pionero e innovador. Con la mirada puesta hacia el futuro, para enfrentar los desafíos que proponen los cambios tecnológicos y para mantener a la Institución en el lugar de liderazgo que ocupa en la provincia, su objetivo será incrementar la cantidad de clientes que operen en Él, para que cada día más bonaerenses lo elijan como su banco.

6. Referencias bibliográficas y bibliografía

- Abernathy, W., & Clark, K. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research policy*. Vol 14, 3-22.
- Accenture. (2016). *Relationships, Retail, Customers and Community*. Recuperado el 18 de Febrero de 2020, de https://www.accenture.com/t20170123T214437Z__w__/us-en/_acnmedia/PDF-35/Accenture-Agile-Banking-Agile-Branch.pdf#zoom=50
- Accenture. (2019). *Informe ecosistema fintech argentino*. Recuperado el 24 de Octubre de 2019, de <http://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2019/06/Informe-Ecosistema-Fintech-Argentino.pdf>
- Aglietta, M. (1 de Agosto de 2000). *La globalización financiera*. Recuperado el 13 de Octubre de 2019, de Sinpermiso.info: <http://www.sinpermiso.info/textos/la-globalizacion-financiera>
- Alvarez, A. (17 de Febrero de 2016). *¿Qué es la omnicanalidad?* Recuperado el 22 de Octubre de 2019, de Latam Digital Marketing: <https://www.latamdigitalmarketing.com/blog/que-es-la-omnicanalidad/>

- Álvarez, J. R. (1993). La banca española. Actualidad y perspectivas. *Papeles de Economía Española*. N° 54, 127-138.
- Argentina. (1977 de Febrero de 14). *Ley 21526 de Entidades Financieras*. Recuperado el 13 de Octubre de 2019, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm>
- Argentina. (14 de Febrero de 1977). *Ley 21526 de Entidades Financieras*. Recuperado el 13 de Octubre de 2019, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm>
- Argentina. (14 de Febrero de 1977). *Ley 21526 de Entidades Financieras*. Recuperado el 13 de Octubre de 2019, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm>
- Banco Central de la República Argentina. (15 de Enero de 2016). *Comunicación "A" 5886*. Recuperado el 20 de Enero de 2020, de Información a clientes por medios electrónicos para el cuidado del medio ambiente.: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A5886.pdf>
- Banco Central de la República Argentina. (8 de Septiembre de 2016). *Comunicación "A" 6059*. Recuperado el 17 de Febrero de 2020, de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A6059.pdf>
- Banco Central de la República Argentina. (24 de Julio de 2017). *Comunicación "A" 6285*. Recuperado el 17 de Febrero de 2020, de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A6285.pdf>
- Banco Central de la República Argentina. (23 de Febrero de 2018). *Comunicación "A" 6457*. Recuperado el 18 de Febrero de 2020, de <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/comytexord/A6457.pdf>
- Banco Central de la República Argentina. (15 de Mayo de 2018). *Comunicación "A" 6510*. Recuperado el 17 de Febrero de 2020, de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A6510.pdf>
- Banco Central de la República Argentina. (2019). *Informe de Inclusión Financiera*.
- Banco Central de la República Argentina. (s.f.). *Inclusión financiera*. Recuperado el 22 de Octubre de 2019, de Política financiera: http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Politica_Financiera.asp
- Banco Central de la República Argentina. (s.f.). *Medios de pago electrónicos*. Recuperado el 22 de Octubre de 2019, de http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Sistema_de_Pagos_medios_de_pago_electronicos.asp
- Banco de la Provincia de Buenos Aires. (2015). *Memoria anual 2014*. Recuperado el 15 de Enero de 2020, de https://www.bancoprovincia.com.ar/CDN/Get/Memoria_2014
- Banco de la Provincia de Buenos Aires. (2016). *Memoria anual 2015*. Recuperado el 15 de Enero de 2020, de https://www.bancoprovincia.com.ar/CDN/Get/Memoria_2015
- Banco de la Provincia de Buenos Aires. (2017). *Memoria anual 2016*. Recuperado el 17 de Enero de 2020, de https://www.bancoprovincia.com.ar/CDN/Get/Memoria_y_balance_2016_pdf
- Banco de la Provincia de Buenos Aires. (2018). *Memoria anual 2017*. Recuperado el 17 de Enero de 2020, de https://www.bancoprovincia.com.ar/CDN/Get/Memoria_y_Balance_2017

- Banco de la Provincia de Buenos Aires. (2019). *Memoria anual 2018*. Recuperado el 18 de Enero de 2020, de https://www.bancoprovincia.com.ar/CDN/Get/Memoria_y_Balance_2018
- Banco de la Provincia de Buenos Aires. (s.f.). *Organigrama general*. Recuperado el 10 de Febrero de 2020, de https://www.bancoprovincia.com.ar/CDN/Get/organigrama_general_esp
- Banco Interamericano de Desarrollo. (Junio de 2015). *Inclusión financiera en América Latina y el Caribe*. Recuperado el 24 de Octubre de 2019, de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Inclusi%C3%B3n-financiera-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-Coyuntura-actual-y-desaf%C3%ADos-para-los-pr%C3%B3ximos-a%C3%B1os.pdf>
- Banco Mundial. (20 de Abril de 2018). *Inclusión Financiera*. Recuperado el 2020 de Febrero de 16, de <https://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/overview#1>
- Barreira Delfino, E. (s.f.). *Caracterología institucional de la intermediación financiera*. Recuperado el 12 de Octubre de 2019, de UCES Revista Jurídica: http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/1419/Caracterologia_Barreira_Delfino.pdf?sequence=1
- Barreira Delfino, E. (s.f.). *Caracterología institucional de la intermediación financiera*. Recuperado el 12 de Octubre de 2019, de UCES Revista Jurídica: http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/1419/Caracterologia_Barreira_Delfino.pdf?sequence=1
- Bernal, E. (2002). Estrategia de la banca española en la comercialización de los servicios financieros a través de internet. *Boletín económico de ICE N° 2720*, 9-17.
- Bustelo, P. (1999). *Globalización Financiera y Riesgo Sistémico: Algunas Implicaciones de las Crisis Asiáticas*. Huelva: Reunión de Economía Mundial.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (27 de Febrero de 2019). *Estudio Anual de Comercio Electrónico en Argentina*. Recuperado el 21 de Octubre de 2019, de <https://www.cace.org.ar/noticias-el-ecommerce-facturo-ars-229760-millones-de-pesos-y-vendio-120-millones-de-productos-en-2018>
- Chou, Y. K. (2004). Technological revolutions and financial innovations . *University of Melbourne*.
- Consejo General de la Organización Mundial del Comercio. (1998). *Programa de trabajo sobre el comercio electrónico*. Recuperado el 21 de Octubre de 2019, de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/ecom_s/ecom_s.htm
- Cortés Delgado, V. (s.f.). *El comercio electrónico*. Recuperado el 21 de Octubre de 2019, de <https://cic.tec.mx/cic/CasosMultimedia/Cyber/docs/ComercioElectronico.pdf>
- Cosentino, A. (15 de Abril de 2019). Crowdfunding en Argentina: impacto y desafíos a un año de la implementación de la ley. (P. Gaido, Entrevistador)
- De la Vega, J. C. (1997). Un futuro de más por menos. *Mercado*, 245.
- Del Prado, R. (07 de Junio de 2017). *Vida Universitaria*. Recuperado el 09 de Octubre de 2019, de Universidad de Navarra: <https://www.unav.edu/web/vida-universitaria/detalle-noticia-pestana?articleId=14322155>
- Deloitte. (2016). *www.deloitte.com*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2019, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>
- Engelen, E., Erturk, I., & Froud, J. (2010). Reconceptualizing financial innovation: frame, conjuncture and bricolage. *Economy and Society. Vol 39, N° 1*.

- Frenkel, R. (2003). Globalización y crisis financieras en América Latina. *Revista de la CEPAL* 80, 42.
- Friedman, A., & Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*. 39, 1-21.
- Gaido, P. (14 de Febrero de 2019). *5 bancos digitales que marcan tendencia en Latinoamérica*. Recuperado el 21 de Octubre de 2019, de ReporteFintech: <https://www.reportefintech.com/los-5-bancos-digitales-mas-importantes-latinoamerica/>
- Gupta, U., & Collins, W. (1997). The impact of information systems on the efficiency of banks: an empirical investigation. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 97, N° 1., 10-16.
- iProUP. (20 de Septiembre de 2019). *Inteligencia artificial en bancos: cómo la utilizan para mejorar su eficiencia y atención*. Recuperado el 21 de Octubre de 2019, de iProUP: <https://www.iproup.com/mundo-fintech/7566-cuenta-innovacion-tecnologica-que-es-innovacion-tecnologica-Inteligencia-artificial-como-bancos-usan-IA-para-mejor-atencion>
- Kotler, P. (Enero de 2005). Entrevista a Philip Kotler. (R. Gestión, Entrevistador)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). *Marketing*. México: Thompson.
- Larrán, J., & Muriel de los Reyes, M. (2007). La banca por internet como innovación tecnológica en el sector bancario. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*. Vol. 13, N° 2., 145-153.
- Larrán, J., & Muriel de los Reyes, M. (2007). La banca por internet como innovación tecnológica en el sector bancario. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 145.
- Lauterborn, R. (1990). New Marketing Litany: 4P's Passe; C words take over. *Advertising Age*, 26.
- López Domínguez, I. (s.f.). *Desintermediación*. Recuperado el 13 de Octubre de 2019, de Expansión.com: <https://www.expansion.com/diccionario-economico/desintermediacion.html>
- Lozano, J. (19 de Febrero de 2019). *¿Sabes cuáles son las tendencias en medios de pago?* Recuperado el 16 de Febrero de 2020, de BBVA: <https://www.bbva.com/es/sabes-cuales-son-las-tendencias-en-medios-de-pago/>
- Martínez Martínez, F. J. (2015). Prólogo. En J. Rivera Camino, & C. Más Hernández, *Marketing Financiero. Estrategias y planes de acción para mercados complejos*. Madrid: ESIC.
- Mishkin, F. S. (2009). Globalization and financial development. *Journal of Development Economics*. Vol 89. N° 2.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2011). *OECD Guide to Measuring the Information Society*. Recuperado el 22 de Octubre de 2019, de OECD Publishing: <http://dx.doi.org/10.1787/10.1787/9789264113541-en>
- Oropeza, D. (2018). *El comercio electrónico y principios económico-comerciales*. Recuperado el 22 de Octubre de 2019, de Biblioteca virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/10/4667/4.pdf>
- Panigo, D., Merino, G., Narodowsky, P., & Lenicov, M. (2012). *Geografía Económica Mundial. Un enfoque centro periferia*. Moreno: UNM Editora.
- Piay Rodríguez, P. (Febrero de 2017). *La evolución de la desintermediación en el mundo financiero*. Recuperado el 13 de Octubre de 2019, de Universidad

- Politécnica de Madrid:
http://oa.upm.es/45863/1/TFG_PABLO_PIAAY_RODRIGUEZ.pdf
- Pride, W., & Ferrell, O. (1997). *Marketing: conceptos y estrategias*. México: McGraw - Hill.
- Rivera Camino, J., & Mas Hernández, C. (2015). *Marketing financiero. Estrategias y planes de acción para mercados complejos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Rodríguez Antón, J. M. (1990). *La banca en España*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Roldán, P. N. (s.f.). *Desintermediación*. Recuperado el 13 de Octubre de 2019, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/desintermediacion.html>
- Rouhiainen, L. (2019). *Inteligencia artificial para empresas*. Recuperado el 2019 de Octubre de 2019, de https://libro.ai/wp-content/uploads/2019/03/Informe_AI_2019_Act.pdf
- Ruiz Dotras, E. (Febrero de 2013). *Introducción al Sistema Financiero*. Recuperado el 12 de Octubre de 2019, de FUOC Fundación para la Universitat Oberta de Catalunya:
http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/68509/5/Mercados%20financieros_M%C3%B3dulo%201_Introducci%C3%B3n%20al%20sistema%20financiero.pdf
- Ruiz Dotras, E. (2 de Noviembre de 2014). *La nueva era de los mercados financieros y su globalización*. Recuperado el 13 de Octubre de 2019, de Oikonomics. Revista de los Estudios de Economía y Empresa. FUOC Fundación para la Universitat Oberta de Catalunya:
http://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/_recursos/documents/02/Oikonomics_E_Ruiz_es.pdf
- Russell, S., & Norvig, P. (2008). *Inteligencia Artificial. Un enfoque moderno*. Madrid: Pearson Educación.
- Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Barcelona: Penguin random house grupo editorial.
- Selltiz, C., Jahoda, M., & Deutsch, M. (1965). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Ediciones Rialp, S.A.
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Morata.
- Simpson, J. (2002). The impact of the Internet in banking: observations and evidence from developed and emerging markets. *Telematics and Informatics*. Vol 19, 315-330.
- Tufano, P. (2003). *Handbook of the economics of finance*. Holland: Elsevier.
- Valero, M. (25 de Julio de 2014). *¿Acabarán desapareciendo las oficinas bancarias físicas?* Recuperado el 20 de Octubre de 2019, de [cincodias.elpais.com: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/07/25/finanzas_personales/1406289652_534008.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/07/25/finanzas_personales/1406289652_534008.html)
- VanHoose, D. (2003). *E-Commerce Economics*. Ohio: Baylor University.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Londres: Sage.
- Zabalandikoetxea, S., Bañales Mallo, A., & García Merino, J. D. (2007). Influencia de la globalización financiera sobre el crecimiento de la economía real: propuesta de un marco explicativo. En J. C. Ayala Calvo, *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. Universidad de la Rioja.

7. Anexos

7.1. Organigrama general Banco Provincia

