

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

Gestión y posicionamiento bancario: Primer año de
un banco digital (2018 - 2019)

AUTOR: AGUSTINA SOLEDAD ROMERO LEZCANO

TUTOR: ALBERTO CRISCI

NOVIEMBRE 2020

Resumen

El crecimiento en los últimos años sobre la participación del mercado financiero argentino de las denominadas Fintech, han motivado a la entrada de nuevos competidores en la carrera de la innovación. Surgen así nuevas formas de brindar servicios financieros. En este contexto el Banco Central de la Republica Argentina habilita a los denominados bancos digitales.

El presente trabajo de especialización realiza una descripción y análisis de información pública sobre Brubank SAU. Un banco digital que comenzó su actividad en septiembre de 2018, y que, a fines de 2019 cuenta con más de 500.000 clientes activos. Se tratará de cumplir con los objetivos de describir y analizar las estrategias de mercado utilizadas para ganar mercado en el sistema financiero argentino durante 2019. También se describirán el impacto financiero de la gestión, y como se administran de los recursos humanos.

La metodología utilizada es una triangulación de metodologías, el diseño de estudio es descriptivo, es una investigación no experimental. En el diagnostico se exponen las principales estrategias de mercado de la organización, se realiza un análisis de ventajas competitivas, se desarrolla la organización mediante una cadena de valor de servicios, y el análisis de productos principales se expone a través de una matriz BCG. Se realiza un análisis del organigrama de la organización, las relaciones informales y la cultura organizacional.

Se realizan propuestas de intervención con animo de dar valor agregado a los conocimientos sobre las temáticas planteadas, y mejoras a las problemáticas detectadas.

Palabras clave: Mercados financieros, cambio tecnológico, Intermediarios financieros, Adaptación

Keywords: Financial Markets, Technological Change, Financial Intermediation, Adaptation

Índice

Resumen	2
1. Introducción.....	5
1.1. Fundamentación	5
1.2. Planteamiento del problema	5
1.3. Objetivos.....	8
1.4. Metodología y técnicas a utilizar.....	8
1.5. Hipótesis	9
2. Marco teórico.....	9
2.1. Teoría general	9
2.1.1. Estrategias de mercado.	9
2.1.2. Gestión de los recursos financieros.	10
2.1.3. Gestión de los recursos humanos.....	11
2.2. Teoría sustantiva.....	12
2.2.1. Estrategias de mercado.	12
2.2.2. Gestión de los recursos financieros.	14
2.1.3. Gestión de los recursos humanos.....	17
3. Diagnóstico.....	21
3.1. Estrategia utilizada para comenzar en el mercado financiero	21
3.2. Gestión de los recursos financieros en el año de fundación del banco.....	27
3.3. Gestión de los recursos humanos con una estructura horizontal	35
4. Propuesta de intervención.....	36
4.1. Oportunidades de negocio para un banco digital.....	36
4.1.1. Síntesis del problema a resolver.	36
4.1.2. Objetivos de la propuesta.	37
4.1.3. Estrategia a implementar	37

5. Conclusiones.....	38
Referencias Bibliográficas.....	40
Gráfico 1. Bancos digitales.....	24
Gráfico 2. Activos de disponibilidad restringida.....	28
Gráfico 3. Efectivo mínimo.....	29
Gráfico 4. Capitales mínimos.....	29
Gráfico 5. Cadena de valor.....	31
Gráfico 6. Matriz BCG.....	32
Gráfico 7. Estado de resultados.....	34
Gráfico 8. Situación de deudores.....	34
Gráfico 9. Organigrama.....	35

1. Introducción

1.1. Fundamentación

El presente trabajo de investigación se fundamenta en aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera de Especialización en Administración de Organizaciones Financieras. Especialmente los temas desarrollados sobre administración y gestión de entidades bancarias, planeamiento y gestión de costos, y marketing bancario.

La elección del tema de investigación surge del interés personal sobre el crecimiento de las Fintech¹ en Argentina y su comportamiento dentro del sistema financiero, especialmente luego de que el Banco Central de la República Argentina (BCRA) en 2018 y 2019 otorgara a ciertas sociedades la autorización para funcionar como entidad bancaria.

El avance tecnológico ha sido abordado con énfasis durante la carrera de especialización. Se espera con el presente trabajo contribuir a los conocimientos ya existentes sobre la materia, aportando el análisis de un banco digital en el sistema financiero argentino durante su primer año de fundación y, plantear propuestas sobre las deficiencias detectadas en la gestión y las tácticas de posicionamiento utilizadas por dicho banco.

1.2. Planteamiento del problema

La tecnología ha producido un cambio de paradigma en la forma de producir bienes y servicios, y la industria financiera no ha escapado al impacto de la tecnología digital. (Corporación Andina de Fomento (CAF), 2016).

El abaratamiento del hardware y el avance en las comunicaciones ubicaron a la tecnología de la información como un *comoditie* para las organizaciones, y lo que en un principio fue una ventaja competitiva pasó a ser tecnología necesaria para poder operar. (Mori, 2017, pág. 8).

Pero ser pionero en materia de tecnología, o estar a la vanguardia de los últimos avances, es una ventaja competitiva que cuesta trabajo mantener en el tiempo. La industria financiera argentina durante los últimos cinco años (2015 -2019) ha evolucionado rápidamente en materia de tecnología, acompañado de objetivos y planes por parte del BCRA:

¹ *FinTech* deriva de las palabras “finance technology” y se utiliza para denominar a las empresas que ofrecen productos y servicios financieros, haciendo uso de tecnologías de la información y comunicación, como páginas de internet, redes sociales y aplicaciones para celulares (Fuente: BCRA).

Se implementarán medidas orientadas hacia la digitalización de las transacciones y menor utilización de papel, la consolidación de la comunicación electrónica con los usuarios, e iniciativas tendientes a lograr un mayor grado de seguridad, agilidad, eficiencia y competencia. (Banco Central de la República Argentina (BCRA), 2016, pág. 25)

El nuevo marco legal, social, económico y tecnológico, fuerza a las entidades financieras a desarrollar, progresivamente, un enfoque mucho más orientado hacia el mercado y mejor dotados para enfrentarse a la incertidumbre y el riesgo. Contar con una clara visión de negocios, estrategias y objetivos ajustados a la realidad social, cultural y económica de los clientes, y una cultura organizacional alineada a las metas definidas, son factores claves para que cualquier inversión en tecnología (hardware y software) pueda traducirse en éxito en los negocios. (CAF, 2016).

La desregulación del sistema, el cambio tecnológico, el estrechamiento de los márgenes de intermediación financiera y la acentuación o emergencia de los riesgos de crédito, liquidez, solvencia y tipo de cambio, convierten el antiguo escenario de estabilidad y simplicidad en uno extremadamente cambiante y crecientemente complejo. Las entidades financieras que no se hayan transformado, primero verán que su crecimiento será lento y luego comenzarán a declinar: “El tiempo en que esto ocurra será diferente alrededor del mundo, pero las tendencias serán consistentes: los bancos tradicionales que se adapten prosperarán, mientras que aquellos que no lo hagan enfrentarán dificultades”. (Citibank, 2016).

Entre 2016 y 2019 su impacto fue revolucionario debido al surgimiento de las Fintech, que han obligado a los distintos participantes del sistema financiero a rediseñar las estrategias de negocio.

La mitad de las organizaciones del sector financiero ya están asociadas con un desarrollo tecnológico Fintech y este porcentaje crece entre las que esperan estarlo en los próximos 3 años. En este entorno, las instituciones nacionales destinarán más recursos para la innovación interna. (Price Waterhouse & Co., 2017, pág. 4)

Los entes reguladores han analizado los cambios a lo largo de la historia con especial énfasis en el impacto del avance tecnológico y el crecimiento de las Fintech².

² Los objetivos y planes del BCRA han tenido en cuenta los avances tecnológicos en la industria financiera (BCRA, 2016, 2017, 2018, 2019). También hubo modificaciones por parte de la Comisión Nacional de Valores, y la Unidad de Información Financiera.

Estas últimas han tenido impacto en la economía, la sociedad y la cultura financiera. Es por eso, que el BCRA ha comenzado a regular el funcionamiento de estas nuevas sociedades que son parte integrante del sistema. Las primeras regulaciones estuvieron relacionadas con las transferencias, y los medios electrónicos de pago (BCRA, 2016), pero el avance de la tecnología y los negocios a nivel mundial ha llevado a que el BCRA de lugar a los denominados bancos digitales.

Los bancos digitales comenzaron a surgir en Argentina a partir de la Comunicación “C” 78570 (Banco Central de la República Argentina (BCRA), 2018) que dio autorización al primer banco 100% digital para iniciar sus actividades como banco comercial de primer grado. Son escasos los antecedentes sobre los bancos digitales en Argentina debido a su reciente auge. La definición de banco digital, se asocia a la definición de Fintech. Los bancos digitales son Fintech con autorización del ente regulador (BCRA) para operar como banco, siguiendo la clasificación de bancos establecidas en la Ley de Entidades Financieras³. Teniendo en cuenta lo antes expuesto, el presente trabajo de investigación aborda el siguiente tema y/o problemática principal ¿Cómo se administran los recursos financieros y humanos durante el primer año de un banco digital que tiene como objetivo ganar mercado?

Las preguntas secundarias son ¿Cuál es la estrategia utilizada para ganar mercado en el sistema financiero argentino de 2019? ¿Qué efectos tiene la estrategia definida para ganar mercado en el sistema financiero argentino de 2019 en la administración y gestión de los recursos financieros? ¿Qué efectos tiene la estrategia definida para ganar mercado en el sistema financiero argentino de 2019 en la administración y gestión de los recursos humanos?

Es necesario remarcar que no se abordará en el trabajo de investigación la administración y/o gestión de los recursos informáticos de un banco digital. La administración y gestión de los recursos informáticos o de infraestructura tecnológica se encuentra fuera de los conocimientos adquiridos en la carrera de especialización.

³ “Quedan expresamente comprendidas en las disposiciones de esta Ley las siguientes clases de entidades: (a) Bancos comerciales; (b) Banco de inversión; (c) Bancos hipotecarios; (d) Compañías financieras; (e) Sociedades de ahorro y préstamo para la vivienda u otros inmuebles; (f) Cajas de crédito. La enumeración que precede no es excluyente de otras clases de entidades que, por realizar las actividades previstas en el artículo 1, se encuentren comprendidas en esta ley”. Artículo 2º Ley 21.526

1.3. Objetivos

El objetivo general del presente trabajo de investigación es indagar y describir los modelos de administración utilizados para la gestión de recursos financieros y humanos durante el primer año de un banco digital que quiere ganar mercado en el sector financiero argentino en el año 2019.

Los objetivos específicos son: (a) Describir y analizar la estrategia utilizada para ganar mercado en el sistema financiero argentino de 2019 de un banco digital durante su año de fundación. (b) Analizar la estrategia definida en un banco digital durante su año de fundación en la administración y gestión de los recursos financieros. (c) Analizar la estrategia definida en un banco digital durante su año de fundación en la administración y gestión de los recursos humanos.

1.4. Metodología y técnicas a utilizar

Dado el objeto de estudio del trabajo de investigación, el método utilizado es mixto o también denominado triangulación de metodologías. Entendiéndose a este último como un “proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema”. (Fernández Collado, et al., 2010, pág. 544). El diseño del estudio es descriptivo. Sampieri (2010) describe que los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

La investigación es no experimental, observa los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. “Se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Fernández Collado, et al., 2010, pág. 149). El diseño es longitudinal, se “recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias”. (Fernández Collado, et al., 2010, pág. 158).

Se realizará un estudio de caso instrumental. Simons (2011) lo describe como “un proceso de indagación sistemática y crítica del fenómeno que se haya escogido, y de generación de conocimientos que se sumen a los que ya son públicos sobre el tema en cuestión” (Simons, 2011, pág. 39). El estudio de caso será sobre Brubank SAU, una Fintech en Argentina que se desempeña en el sistema financiero argentino, que cuenta con autorización del Banco Central de la República Argentina para funcionar como banco comercial de primer grado, y que comenzó su actividad durante 2018 y 2019.

Se utilizarán fuentes secundarias y primarias. Las fuentes secundarias serán internas listas para su utilización, y externas como materiales publicados por fuentes comerciales y gubernamentales, y bases de datos computarizados. Instrumentos de recolección de datos secundaria: Análisis documental, fichas de relevamiento.

1.5. Hipótesis

Como guía del trabajo de investigación, y posteriormente su verificación, se plantean las siguientes hipótesis: (a) La estrategia utilizada para ganar mercado en el sistema financiero argentino de 2019 fue la estrategia planificada. (b) La administración y gestión de los recursos financieros de un banco digital durante su año de fundación siguieron las definiciones de la estrategia planificada. (c) La administración y gestión de los recursos humanos de un banco digital durante su año de fundación no siguieron las definiciones de la estrategia definida.

2. Marco teórico

2.1. Teoría general

La teoría general “suele ser un proceso inductivo formal de descomponer los datos en segmentos o conjuntos de datos que después se puedan clasificar, ordenar y examinar para encontrar conexiones, patrones y proposiciones que puedan explicar el caso”. (Simons, 2011, pág. 165). Para una mejor interpretación del desarrollo de la investigación se proponen tres ejes conceptuales descriptos en la teoría general: (a) estrategias de mercado, (b) gestión de recursos financieros, y (c) gestión de los recursos humanos.

2.1.1. Estrategias de mercado. Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. (Mintzberg & Quinn, 1993).

Numerosos autores y especialistas han dado nacimiento a las escuelas de la administración. Mintzberg (2013) menciona que la enseñanza sobre la dirección estratégica ha subrayado el aspecto racional y prescriptivo del proceso, según lo aportado por las escuelas de diseño, planificación y posicionamiento. Pero también hay grandes aportes por parte de las escuelas no racionales o no prescriptivas, las cuales enseñan otras maneras de pensar la dirección estratégica. “Algunas de estas escuelas tienen una imagen

menos optimista de la posibilidad de una intervención estratégica formal”. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2013, pág. 36).

Para realizar la investigación es importante tener en cuenta los aportes de la escuela de posicionamiento y de la escuela empresarial. La escuela de posicionamiento considera a la estrategia como, según Mintzberg y Quinn (2013), posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en un mercado competitivo. La estructura del mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que a su vez impulsan la estructura organizacional. El aporte más significativo de esta escuela fue el análisis del modelo competitivo, el conjunto de estrategias genéricas, y la cadena de valor de Michael Porter. En cambio, “el concepto central de la escuela empresarial es la visión: una representación mental de la estrategia, creada o al menos expresada en la mente del líder” (Mintzberg, et al., 2013, pág 165). Uno de los mayores aportes de esta escuela es la de Joseph Schumpeter, “el hacer cosas nuevas, o de un modelo nuevo las que ya se están haciendo”. (Schumpeter, 1947, pág. 151). “Para Schumpeter esta persona deja de desempeñar una función empresarial en el mismo instante en que deja de innovar” (Mintzberg, et al., 2013, pág 169). “Los defensores de esta escuela consideraron al liderazgo personalizado, basado en la visión estratégica, como la clave para el éxito de la organización.” (Mintzberg, et al., 2013, pág 171).

2.1.2. Gestión de los recursos financieros. El Banco Central Europeo (2019) firma que el capital es fundamental para la seguridad y solidez de los bancos: “Para mantener su estabilidad y proteger los depósitos de sus clientes, los bancos deben tener capacidad para absorber pérdidas y seguir funcionando en épocas tanto de bonanza como de dificultad”. (European Central Bank, 2019, págs. s.p.). Los supervisores de los sistemas financieros establecen las regulaciones requeridas en cada país sobre los integrantes del sistema. Estos siguen los principios básicos establecidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea como referencia para evaluar la calidad de sus sistemas supervisores e identificar medidas necesarias para conseguir un buen nivel de base en cuanto a prácticas de supervisión. Esto limita a los integrantes del sistema financiero al gestionar sus actividades a merced de dichas regulaciones. (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006).

Albornoz (2012) define al control de gestión como un proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y de empleo eficaz y eficiente, en cumplimiento de los objetivos de la organización. Para ello se crea un conjunto de sistemas de información que compara los resultados con lo planeado, con el fin de tomar

decisiones gerenciales para efectuar el ajuste o corrección de la acción futura o parámetros. La gestión financiera, es la actividad por la cual el administrador financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla. Se busca cubrir todas las oportunidades y riesgos para poder lograr el crecimiento y desarrollo estratégico. (Albornoz, Marcos, Aire, Ariganello, & Barrera, 2012).

El análisis de datos financieros puede utilizarse para controlar la posición y progreso de la organización a partir de la elaboración previa de planes. Fijada la composición, el hombre de finanzas calculará y tratará de mantener ciertos niveles óptimos de cada tipo de activo circulante. (...) El control de los resultados de decisiones tomadas en un ambiente incierto y complejo requiere de directivas que den mucha importancia a la anticipación, a la iniciativa, a la flexibilidad intelectual y a la aceptación del cambio como algo natural. (Albornoz, et al., 2012, pág 10 -139).

2.1.3. Gestión de los recursos humanos. Las empresas de servicios financieros son organizaciones de personas. El éxito o el fracaso de estas entidades depende de la calidad del talento de sus profesionales a cualquier nivel: los grupos que trabajan de cara al cliente, los directivos intermedios y el liderazgo ejecutivo (Accenture, 2009, pág. 3).

Las organizaciones que logran ser exitosas son aquellas que no sólo se preocupan por cultivar la lealtad de los clientes, sino también de los empleados e inversores. Para lograr una ventaja competitiva sostenible, los recursos humanos deben ser entendidos como un activo estratégico. (Brunetta, 2008). La entidad financiera impulsada por el talento tiene capacidad de crear estrategias, estructuras y soportes de talento que impulsen mejoras en el rendimiento, la innovación y los resultados de negocio de forma coherente. Traducir la estrategia de negocios en una estrategia de talento, y a continuación dirigir el talento de la organización hacia el tipo de ejecución y comportamientos que conducen a un desempeño eficaz con el consiguiente impacto positivo y medible en el negocio, dependen de una estructura formal de la organización. (Accenture, 2009).

“La escuela de diseño promueve que la estructura debe seguir a la estrategia y estar determinada por ella”. (Mintzberg, et al., 2013, pág. 54). “Las entidades necesitan una estructura organizacional y un sistema de gobierno más formales para garantizar que la estrategia y el desarrollo de las personas estén entrelazados”. (Accenture, 2009, pág. 16).

Comprender las competencias diferenciadoras que necesitan desarrollarse en la organización, y definir en qué medida el talento actual se encuentra alineado y

comprometido con los objetivos estratégicos de la organización son fundamentales para comprender las oportunidades y las dificultades que se dan en el entorno de las personas. (Accenture, 2009).

2.2. Teoría sustantiva

La teoría sustantiva permite definir algunos conceptos clave en la investigación y la relación entre los mismos.

Una teoría que explique en un nivel conceptual una acción, una interacción o un área específica. Esta teoría es denominada sustantiva o de rango medio y se aplica a un contexto más concreto (...) Las teorías sustantivas son de naturaleza “local” (se relacionan con una situación y un contexto particular). Sus explicaciones se circunscriben a un ámbito determinado, pero poseen riqueza interpretativa y aportan nuevas visiones de un fenómeno. (Fernández Collado, Baptista Lucio, & Hernández Sampieri, 2010, pág. 493).

En la teoría sustantiva se mencionarán los principales conceptos que se utilizarán para analizar el caso.

2.2.1. Estrategias de mercado. Mintzberg (2013) define a las intenciones que se realizan por completo como estrategias premeditadas y, aquellas que no se concretan, no realizadas. La realización perfecta implica una previsión brillante, junto con cierta inflexibilidad para adaptarse a los sucesos inesperados, mientras que ninguna concreción en absoluto sugiere una cierta negligencia. “Pero existe un tercer caso, al que podemos llamar estrategia emergente, donde un modelo realizado no fue pretendido expresamente”. (Mintzberg, et al., 2013, pág 25). “Las organizaciones desarrollan planes para su futuro y también determinan patrones a partir de su pasado. A una estrategia podemos llamarla proyectada y a la otra no realizada”. (Mintzberg, et al., 2013, pág 24).

Para analizar la estrategia es conveniente tener en cuenta a Porter en su modelo de análisis competitivo. Se pueden identificar cinco fuerzas del entorno de una organización, capaces de influir sobre la competencia: La amenaza de nuevos concursantes, el poder de negociación de los proveedores de la firma, el poder de negociación de los clientes de la firma, la amenaza de los productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre firmas competidoras. (Porter, 1985). “Las particularidades de cada una de estas fuerzas pueden explicar la necesidad de las firmas de adoptar una estrategia en especial”. (Mintzberg, et al., 2013, pág 136).

El enfoque a una estrategia basada en el mercado, según Porter (1982), puede tener dos tipos de ventajas competitivas: bajo coste, o diferenciación. Estas se combinan con el

alcance del mercado buscado para producir la estrategia genérica que permiten alcanzar un desempeño superior al promedio. (Porter, Estrategia Competitiva, 1982). Mintzberg resume los conceptos de Porter como: “El liderazgo de costes apunta a ser el productor de más bajo coste en una industria, a través de uso de economía de escala. La diferenciación comprende el desarrollo de productos o servicios únicos, con base en la lealtad del cliente hacia la marca”. (Mintzberg, et al., 2013).

Adicionalmente, Kotler & Armstrong (2008) hacen gran énfasis en la importancia de la segmentación del mercado y de establecer un mercado meta. Mediante la segmentación de mercados, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los cuales se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios congruentes con sus necesidades únicas. Ellos resaltan que para realizar una segmentación de mercado de manera eficaz estos deben ser mensurables, accesibles, sustanciales, diferenciables, y sobre todo procesables para la organización. “Después de evaluar diferentes segmentos, la compañía deberá decidir a cuáles y a cuántos se dirigirá. Un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, y a los que la compañía decide servir.” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2008)

Es importante conocer las características del mercado meta definido. Accenture (2019) en un informe sobre el estudio de los consumidores de servicios financieros, afirma que estos buscan personalización en los servicios que se ofrecen. “Cuando los bancos y las aseguradoras encuentran los patrones entre sus consumidores, pueden encontrar la manera de ofrecer un servicio confiable, omnipresente y personalizado” (Accenture, 2019, pág. s.p.)

La personalización es una práctica de creación conjunta de experiencias que consiste en diferenciar productos y servicios por cada cliente, y prevé la utilización de información de los clientes para entender su comportamiento y diferenciar las interacciones con cada uno. Su objetivo consiste en generar experiencias que incrementen el nivel de satisfacción de los (...) usuarios con la idea de fidelizarlos y retenerlos (Coelho, Vilares, & Ball, 2006, pág. 3).

Mori (2017) resalta que la velocidad de los desarrollos tecnológicos confluye con la velocidad con la que se producen los cambios sociales, y en esta interacción, está la clave para ofrecer nuevas soluciones a nuevos actores sociales. Afirma que cada generación dentro de la sociedad responde a la cultura y la tecnología de su época. Los millennials desarrollaron un tipo de negocio flexible, escalable, apegados a la tecnología,

en consonancia con los procesos de digitalización, disrupción, desmaterialización, desmonetización y democratización que venían desplegando las empresas. “La próxima generación, de verdaderos nativos digitales, la generación Z (...), pretende innovaciones constantes y escenarios alternativos para desarrollarse, con la tecnología como parte de un entorno que conciben como natural.” (Mori, 2017, pág. 33)

2.2.2. Gestión de los recursos financieros. El Banco Central de la República Argentina ha emitido normas prudenciales que, aquellos integrantes del sistema financiero deben cumplir en mayor o menor medida dependiendo de su participación e importancia sistémica en la economía.

El marco regulatorio implementado por el BCRA se basó en el sistema CAMEL, originalmente utilizado por las instituciones que supervisan el sistema financiero de los Estados Unidos (...). Esta metodología evalúa a las instituciones bancarias sobre la base de cinco variables: el nivel de capital, la calidad de los activos, la capacidad de la gerencia, la estabilidad y la calidad de los beneficios obtenidos, y el nivel de liquidez. (Damill, Salvatore, & Simpson, 2003, pág. 27).

En ese sentido, las entidades financieras deben implementar efectivamente en su organización un código de gobierno societario que comprenda a toda la entidad como disciplina integral de la gestión de todos los riesgos, en forma proporcional a la dimensión, complejidad, importancia económica y perfil de riesgo de la entidad financiera y del grupo económico que integre. (Banco Central de la República Argentina, 2011)

En línea de los cambios generacionales de la sociedad y, a través de su marco regulatorio, el BCRA ha contribuido a impulsar la apertura de nuevos puntos de acceso, facilitar la disponibilidad y apertura de cuentas bancarias, propiciar un mayor uso de medios de pago electrónicos y favorecer la utilización de canales electrónicos para la realización de operaciones en forma remota. Asimismo, otras iniciativas del sector público se han materializado en la provisión de nuevos servicios públicos (tales como la identificación biométrica), en promover la competencia entre proveedores de servicios financieros y la digitalización de los productos y servicios financieros. (Banco Central de la República Argentina, 2019, pág. 4).

Las nuevas tecnologías han conseguido trasladar la misma naturaleza del sector desde lo que tradicionalmente se había considerado estrictamente bancario hasta la industria de distribución de la información relacionada con los servicios financieros. Además, ha permitido difuminar los límites temporales (servicios de

24 horas, los 365 días del año) y geográficos (prácticamente en cualquier lugar del mundo desarrollado) en su canalización hacia los clientes. (Fanjul Suárez & Valdunciel Bustos, 2009, pág. 85)

Para realizar un adecuado control de gestión de los recursos financieros Albornoz (2012) menciona los siguientes pasos (a) determinar un parámetro estandarizado, presupuestado, o estimado; (b) registrar la realidad, generalmente de la contabilidad, o bien del sistema de información extracontable; (c) realizar la comparación y determinar la magnitud de los desvíos; (d) analizar los desvíos significativos; (e) Tomar decisiones sobre los datos obtenidos. Los informes suelen prepararlos las áreas de staff del gerente general o Directorio. El responsable del control de gestión no toma decisiones, sino que es quien compara la realidad con lo presupuestado. (Albornoz, et al., 2012).

Para profundizar en un correcto control de gestión hay que entender la organización como un sistema, que Porter denominó cadena de valor. “Sugiere que una firma puede dividirse en actividades primarias y de apoyo” (Mintzberg, et al., 2013, pág 139). Las actividades primarias están directamente implicadas en el flujo del producto hacia el cliente y las actividades de apoyo existen para respaldar a las primarias. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valor en los procesos productivos. La cadena de valor proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores, y un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible. (Porter, 1985)

Henderson (1970) por otro lado, afirma que para que una empresa tenga éxito debe tener una cartera de productos con diferentes tasas de crecimiento y diferentes participaciones del mercado en el que opera.

Las ideas promovidas por la Boston Consulting Group (BCG) a finales de 1960 hace posible la representación abstracta de la firma como si fuera un portafolio de negocios, en el cual se localiza a todas las unidades de negocios y se identifica la contribución específica que cada una hace en cuanto a crecimiento y rentabilidad. (Henderson, 1970, pág. s.p.).

“Los productos de alto crecimiento requieren entradas de efectivo para crecer. Los productos de bajo crecimiento deberían generar un exceso de efectivo. Ambos tipos son necesarios simultáneamente.” (Henderson, 1970). La matriz BCG posee cuatro cuadrantes en las que el autor ha de categorizar los negocios en función del crecimiento en el mercado y la participación en este. a) Las estrellas: son unidades de negocio

con gran crecimiento y fuerte participación de mercado, poseen una posición relativamente sólida en el mercado y generan gran rentabilidad, aunque también requieren una gran inversión para mantenerse. b) Los interrogantes: se trata de negocios con gran crecimiento y poca participación de mercado. Operan en mercados atractivos, pero con muy baja participación de mercado, necesitan ser financiados para su crecimiento. c) Las vacas: corresponden a una unidad de negocio de bajo crecimiento y alta participación de mercado. Las vacas generan los ingresos necesarios para crear nuevas estrellas, nuevas oportunidades de negocio. d) Los perros son las unidades de negocio con la posición de mercado más débil en un campo de crecimiento bajo. Poseen baja rentabilidad o incluso negativa, por eso, la recomendación es deshacerse de ellas cuando sea posible. (Henderson, 1970)

Por último, es importante mencionar que el marketing juega un papel fundamental dentro de la gestión financiera de una organización en pleno crecimiento. Sobre esto Kotler (2017) resalta esta relación:

La conectividad nos ha hecho cuestionar muchas teorías dominantes y suposiciones importantes que hemos aprendido sobre la gestión de clientes, productos y marcas. La conectividad reduce significativamente los costos de interacción entre empresas, empleados, socios de canal, clientes y otras partes relevantes. Esto, a su vez, reduce las barreras para ingresar a nuevos mercados, permite el desarrollo concurrente de productos y acorta el tiempo para la creación de marca. (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017, pág. 24)

Kotler (2017) afirma que el mercado se está volviendo más inclusivo. Los clientes se han vuelto altamente dependientes de las opiniones de los demás. En muchos casos, las palabras de otros incluso han superado tanto las preferencias personales como las comunicaciones de marketing. Las redes sociales eliminan las barreras geográficas y demográficas, permitiendo que las personas se conecten y se comuniquen, y que las empresas innoven a través de la colaboración. A través de la colaboración y la participación de los clientes desde el principio de la etapa de ideación, las empresas pueden mejorar la tasa de éxito del desarrollo de nuevos productos. La colaboración también permite a los clientes personalizar y personalizar productos y servicios, creando propuestas de valor superiores.

Kotler (2017) realiza una distinción en tres categorías de canales de distribución de contenidos: los medios propios, medios pagos y medios ganados. Los medios propios incluyen publicaciones corporativas, eventos corporativos, sitios web, comunidades en

línea administradas por la empresa, cuentas de redes sociales, etcétera. A pesar de que los medios propios son gratuitos, crearlos y gestionarlos requiere importantes recursos internos. Los medios pagados por otro lado, incluyen medios publicitarios tradicionales como medios electrónicos, medios impresos fuera del hogar, entre otros. Los canales de medios pagos más comunes incluyen carteles publicitarios, redes de afiliados de editoriales, listados de motores de búsqueda, ubicaciones de redes sociales pagas y medios de publicidad móvil. “Una marca generalmente paga según el número de impresiones (el número de veces que se muestra el contenido) o según el número de acciones (la cantidad de veces que la audiencia realiza realmente acciones como clics, registros, compras)”. (Kotler, et al., 2017, pág. 88). Los medios pagos generalmente se usan para alcanzar y adquirir nuevas audiencias potenciales en un esfuerzo por generar conocimiento de la marca e impulsar el tráfico a los canales de medios propios. Los medios ganados de una marca incluyen la cobertura y la exposición ganada por la marca debido al boca a boca o la promoción. “(...) Cuando la calidad del contenido es muy alta, el público a menudo se siente obligado a hacerlo viral a través de las redes sociales y las comunidades (...)”. (Kotler, et al., 2017, pág. 88).

2.1.3. Gestión de los recursos humanos. Las organizaciones están estructuradas para captar o dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes que la integran. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal. Henry Mintzberg (1983) en sus trabajos, afirma que las organizaciones generalmente comienzan sus vidas con estructuras no elaboradas. Algunas comienzan en la etapa artesanal y luego cambian a la etapa empresarial a medida que comienzan a crecer. A medida que las organizaciones en la etapa empresarial crecen y envejecen, comienzan a formalizar sus estructuras y eventualmente efectúan la transición a una nueva etapa, la de la estructura burocrática. (Mintzberg, 1983)

Para entender la estructura se debe tener en consideración el organigrama de la organización para un análisis completo de la toma de decisiones y su impacto en la estrategia. “Aun cuando el organigrama no muestra relaciones informales, puede representar una imagen exacta de la división de trabajo”. (Mintzberg, 1983, pág. 20). “El organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de la organización. Se visualizan las líneas de autoridad, responsabilidad, y las relaciones de comunicación tanto horizontales como verticales”. (Montoya, 2010, pág. 104). Por otro lado, existen centros de poder no oficiales en las organizaciones, que muchas veces, las grandes redes de

comunicación informal suplementan y burlan los canales de autoridad y regulación. (Mintzberg, 1983).

Continuando con las ideas de Mintzberg, este afirma que las organizaciones formalizan el comportamiento para reducir su variabilidad, esencialmente para predecirlo y controlarlo, pero también para coordinar actividades. La formalización de comportamiento representa proscribir la libertad de sus miembros, esencialmente de estandarizar sus procesos de trabajo. El comportamiento puede ser formalizado por la posición dentro de la organización, por la corriente de trabajo, o por reglas que son especificaciones en general. (Mintzberg, 1983).

El Banco Central de la República Argentina (2011), a difundido lineamientos para el gobierno societario de entidades financieras que estas últimas deben seguir. Entre las medidas más importantes, el Directorio establecerá y hará cumplir líneas claras de responsabilidad en toda la organización. A tal fin, se considera como buena práctica que el Directorio especifique sus facultades y responsabilidades y defina con claridad las de la Alta Gerencia. También debe supervisar la gestión de la Alta Gerencia y su consistencia con las políticas definidas, como parte del sistema de control y equilibrio de poderes que corresponde a un adecuado gobierno societario. Los integrantes de la Alta Gerencia deberán tener la idoneidad y experiencia necesarias en la actividad financiera para gestionar el negocio bajo su supervisión, así como el control apropiado del personal de esas áreas.

Como tal, el Directorio se responsabiliza por las actividades delegadas en terceros, las cuales deben ajustarse a la normativa vigente. Para ello, se asegurará de que se practique una debida diligencia para seleccionar al personal asignado, se fije una política vinculada a la delegación de actividades y la selección de la nómina, asegurándose de que la delegación no perjudique a los clientes ni la seguridad de las operaciones de la entidad. El vínculo con el empleado debe ser mediante contratos que contemplen claramente los derechos y responsabilidades de las partes. (Banco Central de la República Argentina, 2011)

La entidad financiera deberá implementar adecuadas funciones de control interno, incluyendo (...) el monitoreo regular del cumplimiento de las reglas de gobierno societario y de las regulaciones, códigos y políticas a las cuales está sujeta la entidad. Asimismo, deberán reportarse las desviaciones al nivel gerencial pertinente y, cuando fuere necesario, informar al Directorio. Los controles internos deberán ser acordes al tamaño y a la complejidad de la actividad de la

entidad financiera, e incluir normas claras sobre la delegación de facultades y la asignación de responsabilidades (...) (Banco Central de la República Argentina, 2011).

Mintzberg (1983) otorga dos usos del término descentralización en su bibliografía: La dispersión del poder formal hacia abajo por la cadena de autoridad de línea, llamada descentralización vertical, puede permanecer en los gerentes en el sistema de autoridad formal, o puede pasar a gente fuera de la estructura de línea (analistas, operadores). La descentralización horizontal, en cambio, se refiere a que los gerentes controlan los procesos de decisión, pero el poder puede ser delegado hacia abajo a los supervisores, por la cadena de autoridad y sin embargo permanecer en los gerentes.

La centralización de ambos tipos (vertical y horizontal) ocurre cuando la cumbre estratégica mantiene todo el poder; la descentralización ve descender al poder por toda la cadena de autoridad y luego fuera de ella a los operadores. Pero, el poder sobre todas las decisiones no necesita ser dispersado a mismo lugar, esto da origen a otros tipos de descentralización: Descentralización selectiva, donde el poder sobre diferentes tipos de decisión recae en distintos lugares de la organización; y descentralización paralela, que se refiere a la dispersión de poder para muchas clases de decisiones al mismo lugar. Lo importante es el control sobre las acciones, y no de las decisiones. El poder sobre el proceso de decisión constituye un poder sobre todo el proceso. (Mintzberg, 1983).

Cuando su ambiente es dinámico, pero al mismo tiempo simple, la organización requiere la flexibilidad de la estructura orgánica, pero su poder debe permanecer centralizado. La supervisión directa se convierte en su principal mecanismo coordinador. Cuando el ambiente es dinámico y complejo, la organización debe descentralizar hacia los gerentes y especialistas que pueden comprender las cuestiones, aunque permitiéndoles interactuar en una estructura orgánica para que puedan responder a cambios impredecibles. El ajuste mutuo emerge como el principal mecanismo coordinador. (Mintzberg, 1983, pág. 35).

“Los cambios serios en estructura tienden a tener lugar en impulsos, en transiciones irregulares equivalentes a revoluciones, siguiendo y seguidas por periodos de relativa estabilidad en los parámetros de diseño” (Mintzberg, 1983, pág. 108).

Parece relevante en este punto analizar la gestión de los recursos humanos como parte de la generación de la cultura y el clima organizacional, una identidad. Una organización podría ser estudiada al descubrir y sintetizar sus reglas de interacción social e interpretación, de la forma en que son reveladas en los comportamientos que generan.

La interacción social y la interpretación son actividades de comunicación, de forma tal que la cultura podría ser descrita al articular las reglas de comunicación. (Schall, 1983).

La mayoría de las definiciones de cultura organizacional incluyen la idea de que es compartida por los miembros de la organización, lo que cambia es el componente compartido: creencias, valores, percepciones, comportamientos, normas, etcétera. Otra característica marcada es que, más allá de los cambios que una organización pueda tener a lo largo del tiempo, hay elementos de la cultura que tienden a permanecer. Esto no implica que la organización no pueda evolucionar en función de cómo se enfrenta a los desafíos externos e internos que la misma tenga, en particular considerando distintos niveles de análisis. Algunos elementos culturales operan a nivel inconsciente en los miembros de la organización. Es decir, cuando los miembros de la organización comparten experiencias a través de los procesos interpersonales y sociales, se genera un sistema social de significados compartidos. (Melián , 2017). La cultura debe ser vista como un resultado de su pasado y de la forma en que la organización ha enfrentado varios desafíos a lo largo del tiempo. De esta forma, los enfoques, comportamientos, y formas de pensar que están asociados con éxitos pasados tienden a ser repetidos. (Schein, 2010).

Melián (2017) afirma que la transmisión de los elementos culturales podría ayudar a explicar por qué la cultura permanece estable y los nuevos miembros de la organización terminan compartiendo los valores y creencias que existen en la organización. Esto genera, según la autora, una menor carga cognitiva por parte de los miembros, al contar con un entendimiento compartido de cómo funcionan las cosas en la organización. Gracias a la existencia de valores, creencias, y supuestos básicos compartidos, las identidades individuales se entrelazan con la identidad del grupo formando un todo. La identidad colectiva genera una conexión emocional con la cultura y compromiso con el grupo. En este sentido, la identidad contribuye a la estabilidad de la cultura organizacional. (Schein, 2010).

En cuanto al ámbito regulatorio, el BCRA se considera como buena práctica que el Directorio apruebe y supervise los objetivos estratégicos y los valores societarios, comunicándolos a toda la organización. A esos efectos el Directorio debe establecer los objetivos estratégicos y un código de ética que reúna los estándares de conducta profesional de la entidad financiera y se responsabilizará de que esos objetivos y estándares sean ampliamente difundidos dentro de la entidad. El código contendrá estándares profesionales y valores societarios, códigos de conductas y reglas inherentes a la responsabilidad social tanto interna como externa para todo el personal. Resulta

especialmente importante que estos estándares abarquen aspectos referidos a la regulación de los actos en competencia, la prevención de la corrupción y de otras prácticas ilegales o no éticas. (Banco Central de la República Argentina, 2011)

La evolución de la investigación académica en el constructo clima, en las últimas etapas se ha evidenciado una fuerte orientación hacia el estudio de climas con focos específicos. Esta orientación ha permitido comprobar empíricamente la relación entre climas con foco y resultados específicos vinculados a los mismos. (Melián , 2017, pág. 90)

Los climas organizacionales denominados estratégicos enfatizan un resultado específico que puede ser medido a través del logro de los objetivos de las unidades de trabajo. Un clima de logro de objetivos es fundamental para impulsar el rendimiento en las unidades de trabajo. Esto se logra cuando las percepciones compartidas de los miembros de la unidad respecto a los eventos, las políticas, los procedimientos y las prácticas señalan la prioridad que la organización le asigna al logro de determinados objetivos. Asimismo, los procesos de recursos humanos, en particular el sistema de evaluación del desempeño y las recompensas, reforzarán la percepción de los miembros de la unidad respecto a cuáles son los objetivos que serán recompensados, apoyados y esperados. Melián (2017).

A su vez, (Schneider, Bowen, Ehrhart, & Holcombe, 2000) señalan que la cultura y el clima organizacional se focalizan en cómo los miembros le dan sentido a la organización, y refuerzan la necesidad de integrar ambos conceptos argumentando que, si bien provienen de tradiciones diferentes, ambos conceptos facilitan un entendimiento complementario de fenómenos psicológicos similares en las organizaciones. El clima captura el significado de los empleados respecto a las políticas, prácticas, y procedimientos de la organización incluida la percepción de los empleados respecto a la alineación entre los valores expuestos por la organización y los valores en uso.

3. Diagnóstico

3.1. Estrategia utilizada para comenzar en el mercado financiero

La estrategia para comenzar a ganar mercado en el sistema financiero fue pensado y planificado desde la innovación en los servicios. Con una impronta Fintech, pero instalado en el sistema financiero como un banco con todas las habilitaciones y obligaciones que una licencia bancaria conlleva. El principal foco de la estrategia fue innovar los medios por los cuales se brindan los servicios financieros, aprovechando la

masividad de los teléfonos móviles en la vida cotidiana. Este sería el único contacto del banco con sus clientes desde la visión estratégica.

La promesa es la posibilidad de hacer un *on-boarding*⁴ 100% desde el teléfono celular, que no demora más de cuatro minutos. Además, ofrecen soporte 24/7 mediante un chat disponible directamente desde la aplicación. (Pedotti A. C., 2019).

La posibilidad de acceder a la información bancaria desde el teléfono móvil, las 24 horas al día y poder operar sin restricciones de horarios y sin intermediarios fueron consideradas dentro de la visión estratégica como una ventaja competitiva: es un mercado donde las Fintech se encuentran limitadas para realizar intermediación financiera por no contar con una licencia bancaria, y donde los bancos tradicionales se encuentran limitadas a los horarios de atención en sucursales bancarias y capacidad de estas para brindar servicios eficientes.

Entre los productos financieros que se ofrecen, por ahora está la opción de comprar y vender dólares en cualquier momento del día, los siete días de la semana y la de hacer plazos fijos tanto en dólares como en moneda local. Además, se podrán solicitar préstamos que estarán disponibles en el acto. (Pedotti A. C., 2019).

En base a las definiciones y conceptos descriptos en el marco teórico del presente trabajo de investigación podemos analizar el comienzo de Brubank SAU (en adelante la Entidad) en el sistema financiero argentino mediante el modelo competitivo de Porter. Se pueden identificar cinco fuerzas del entorno de la organización, capaces de influir sobre la competencia:

a) La amenaza de nuevos concursantes: son muchas las organizaciones que están empezando a salir al mercado con la misma estrategia que Brubank. En junio de 2017 Wilobank salía al mercado como el primer banco digital de Argentina. En primera instancia esta Entidad se llamó Banco Wanap SA⁵ pero una competencia de marca con Úala lo llevo a cambiar el nombre. (Gorodisch, 2018). En el mercado también comienzan a participar los bancos tradicionales con nuevas empresas Fintech para hacer competencia a los bancos digitales.

⁴ Onboarding es el proceso de adquisición de nuevos clientes, asegurando que estos accedan a todos los servicios y productos contratados de una forma sencilla y rápida, integrándose en la base de clientes de la empresa.

⁵ Comunicación "C" 79568 BCRA: Banco Wanap S.A. Modificación de su denominación social por Wilobank S.A.

El mapa de bancos digitales quedaría compuesto hasta ahora por estos tres jugadores que ingresan a la industria financiera local. También se esperan para este año los lanzamientos de entidades tradicionales que harán su apuesta en el sector Fintech, tales como Openbank de Santander Río o Naranja Digital, del Grupo Financiero Galicia. (Pedotti A. C., 2019)

b) El poder de negociación de los proveedores de la firma: Los proveedores del sistema financiero son monopolios, muchas veces potenciado por la alta regulación del sistema financiero. Brubank ha tenido que hacer alianzas con grandes firmas como Prisma Medios de Pago y otros grandes proveedores tecnológicos como Google, para poder prestar sus servicios siendo pioneros e innovadores en el mercado.

Todas las cuentas son asociadas a una tarjeta de débito Visa⁶. Según adelantaron fuentes de la compañía, en una segunda instancia incorporarán los primeros plásticos *contactless*⁷. Hasta ahora, esta solución de pagos, era una opción exclusiva de MasterCard. (Pedotti A. C., 2019)

Es estratégico analizar con que proveedores se realizaran alianzas, ya que, en Argentina, los servicios de emisiones de tarjetas plásticas, red de medios de pago, red de ATM se encuentran concentrados en pocos participantes del mercado. Los adquirentes líderes en el mercado de las tarjetas de crédito han sido históricamente Prisma y First Data, a los que se sumó Mercado Pago en forma reciente. Una decisión del gobierno en 2018 obligó a los dueños originales de Prisma, los bancos, a vender su parte mayoritaria de la empresa para evitar una posición dominante al ocupar la aquerencia y la emisión de tarjetas al mismo tiempo. El Banco Central, a su vez, fijó en ese momento un nuevo régimen de comisiones para generar incentivos a nuevas compañías que empiezan a aparecer. (Meaños, 2020)

(...) La Comisión Nacional de Defensa de la Competencia decidió denunciar el abuso de posición dominante de Prisma e inducir a los 14 bancos accionistas a vender la compañía. (...) El Banco Central puso un tope máximo a las tasas de intercambio que cobraban los bancos emisores de tarjetas de crédito a los comercios por cada transacción. (Olivera Doll, 2017)

⁶ Marca estadounidense que en Argentina es emitida y desarrollada por Prisma Medios de Pago SA.

⁷ Los "contactless payments" o pagos sin contacto son aquellos que pueden realizarse a través de sistemas que no requieren de contacto físico entre los dispositivos utilizados para ello (como tarjetas o dispositivos móviles) y las terminales punto de venta; es decir, basta con acercar el dispositivo a una terminal para que el cobro se efectúe.

c) El poder de negociación de los clientes de la firma: Los clientes del mercado financiero se encuentran en constante cambio. Pero existen clientes para todos los tipos de competidores del sistema financiero. Se desarrollará más adelante la determinación de un mercado meta. Pero como se desarrollo técnicamente en el marco teórico, esto se relaciona directamente con las costumbres generacionales. Los millennials desarrollaron un tipo de negocio flexible, escalable, apegados a la tecnología, en consonancia con los procesos de digitalización, que venían desplegando las empresas.

Los consumidores están dispuestos a compartir más datos personales con sus bancos; no obstante, hay una clara contrapartida: son conscientes del valor de sus datos y esperan recibir a cambio beneficios en forma de productos, tipos de interés reducidos, reconocimiento y otras recompensas (Accenture, 2017).

Una encuesta de Accenture (2017) a nivel global determina que los clientes de los bancos están abiertos a recibir un servicio de atención totalmente generado por computadora, siempre y cuando dicho soporte pueda proporcionar los servicios a medida y personalizados que necesitan. Los clientes más jóvenes quieren ser más partícipes, por medio de las plataformas on-line, para ayudar a moldear futuros productos y servicios bancarios que satisfagan sus necesidades.

Gracias a la rápida aceptabilidad de los clientes de servicios financieros los bancos digitales y las Fintech han podido avanzar en acaparar mercado frente a los bancos tradicionales. Estos marcan el ritmo de la competencia del mercado, medido por el nivel de aceptación de las innovaciones propuestas por los competidores. A modo de ejemplificación se presentan datos de dos bancos digitales y su evolución en el gráfico 1:

Gráfico 1. Bancos digitales

Wilobank SA	Dic-2018	Set-2019	Dic-2019
Cantidad de cuentas de ahorro	11.897	11.897	11.897
Cantidad de titulares por tarjetas de crédito	5.606	29.895	41.642
Cantidad de tarjetas de débito	24.058	65.283	78.367
Brubank SAU	Dic-2018	Set-2019	Dic-2019
Cantidad de cuentas de ahorro	468	200.815	500.868
Cantidad de titulares por tarjetas de crédito	0	0	0
Cantidad de tarjetas de débito	434	65.003	151.210

Fuente: (BCRA, 2020)

d) la amenaza de los productos sustitutos: en un sistema altamente regulado como el sistema financiero argentino los productos financieros se encuentran altamente estandarizados por la regulación del Banco Central. Es por ello que la diferenciación se encuentra en la innovación de los medios por los cuales se brindan los servicios financieros y no tanto en los productos financieros. Sin embargo, “los bancos digitales y las Fintech ofrecen un servicio más ágil e inclusivo que la banca tradicional y se preparan para aumentar su base de clientes”. (Guarino, 2019). Wilobank lanzó la tarjeta MasterCard *contactless* como novedad en el mercado, y ofrecer cuenta a menores de edad desde los 10 años. Brubank en cambio, priorizó poder cuotificar las compras con la tarjeta de débito en el momento del consumo en los comercios, Ualá revolucionó en cambio con una tarjeta de crédito prepaga. Todos estos competidores apostaron a brindar sus servicios únicamente vía aplicación de teléfonos móviles. La velocidad y practicidad son los que determinan la diferenciación de los productos. (Guarino, 2019).

e) Intensidad de la rivalidad entre firmas competidoras: La aceptación de los clientes a las innovaciones implantadas en el mercado financiero marcan el ritmo de la competencia dentro del sector, tanto entre bancos digitales, Fintech y bancos tradicionales. Pero también la coyuntura económica de Argentina y el mundo pueden influenciar en la rivalidad de los competidores. En tiempos de tasas activas y pasivas altas y de corridas bancarias sobre la especulación del precio del dólar estadounidense, como se evidenciaron durante el 2019, muchos bancos se volcaron a competir en términos de tasas y tipos de cambio. En 2019 se mencionaba frecuentemente que ciertos bancos digitales tenían tasas entre el 65% y el 60% mientras que “los bancos tradicionales y el resto del segmento Fintech están ofreciendo plazos fijos entre el 44% y el 52% anual, dependiendo el canal y la entidad.” (iProUP, 2019). El Cronista publicaba:

(...) La distancia entre la cotización para la venta y la de la compra de la moneda estadounidense, puede llegar hasta los \$ 5 en la mayoría de las entidades tradicionales. En una jugada inédita, el banco digital Brubank puso hoy el mismo precio para la compra que para la venta. Fuentes de la entidad aseguraron que fueron el primer banco en la historia en animarse a eliminar la diferencia. Otras instituciones acostumbraban a quitar el *spread*, pero con una comisión a cambio. Esta fue la primera vez que los clientes pudieron comprar y vender al mismo precio, sin tener que pagar ningún costo. (Pedotti, 2019)

Brubank ha focalizado su estrategia en una ventaja por costes para luego establecerse con una estrategia de ventaja por diferenciación. De lo antes expuesto resalta

que no es un banco tradicional que ofrece servicios en el mercado por los medios convencionales. La idea de acaparar mercado en poco tiempo, tal como se miden las empresas de tecnología, ha impulsado la decisión de no cobrar ningún tipo de comisión, y/o mantenimiento de las cuentas. Esto potencia la atención del mercado, generando atracción para poder descubrir las diferencias en innovación que la aplicación móvil del banco puede ofrecer brindando un servicio diferenciador. (Brubank SAU, 2019)

La estrategia de marketing se enfocó en las redes sociales en gran medida. Además de ser un medio altamente utilizado en la población laboralmente activa y en todos los estratos sociales, es un medio de comunicación barato comparado con los costos de las publicidades masivas en la vía pública, centros comerciales, o televisión y radio. Se detallarán algunas estrategias utilizadas más adelante.

El servicio de Brubank se busca caracterizar por ser sencillo, rápido y transparente. Asimismo, es un servicio accesible a todas las personas físicas ya que no tiene una limitación geográfica en el ámbito del país y no tiene un costo de apertura o mantenimiento.

El banco inició sus operaciones en Argentina en septiembre de 2018, utilizando el último período de 2018 para la implantación en producción del servicio para familiares y amigos. En enero de 2019 publicó sus aplicaciones en los *stores*⁸ para que personas interesadas en este nuevo modelo puedan descargar la aplicación e iniciar una relación con el banco. En 2019 la Entidad ofreció productos orientados a personas físicas buscando satisfacer necesidades de transaccionalidad, ahorro y financiamiento de corto y mediano plazo. (Brubank SAU, 2019). En su plan de negocios la Entidad afirma:

El mercado objetivo de Brubank son los adultos jóvenes de 18 a 35 años que buscan una propuesta bancaria diferente basada en un servicio simple, rápido. Asimismo, creemos que la propuesta de valor tendrá interés para otros segmentos etarios, especialmente entre personas habituadas al uso de la tecnología. Brubank se orienta a personas que utilizan la tecnología habitualmente en su vida sin distinguir grandes centros urbanos, pueblos o incluso personas en ámbitos rurales alejadas de la distribución de la banca tradicional. (Brubank SAU, 2019).

⁸ Una tienda de aplicaciones (o mercado de aplicaciones) es un tipo de plataforma de distribución digital para software de computadora, a menudo en un contexto móvil. Las aplicaciones proporcionan un conjunto específico de funciones que, por definición, no incluyen la ejecución de la propia computadora. Las aplicaciones están diseñadas para ejecutarse en dispositivos específicos y están escritas para un sistema operativo específico (como iOS, macOS, Windows o Android).

La estrategia de captación de nuevos clientes se realizará utilizando diferentes herramientas: inversión publicitaria online, viralización de contenidos, recomendación de otros clientes. Se utilizan medios de comunicación que frecuentemente utiliza la generación millennial o la generación z. Las redes sociales en el primer año de Brubank, ha sido la gran fuente de difusión del banco. Incluso se han iniciado campañas con nuevas definiciones que resuman lo que significa utilizar ser cliente del banco para las operaciones financieras de la vida cotidiana, como brubankers o brubankeá. (Brubank SAU, 2020) “El día Brubank, que hace alusión al 24 de julio y su servicio disponible las 24 horas, los siete días de la semana, sin los clásicos horarios de atención bancaria” (iProUP , 2019).

El mercado meta ha marcado la tendencia de diferenciación que busca la Entidad. No se encuentran enfocados en desarrollar productos financieros complejos, ni de alta rentabilidad, sino en generar inclusión financiera a las personas que se encuentran fuera del sistema bancario, aportando simpleza y velocidad para realizar operaciones. Los más jóvenes, y hasta los menores de edad, fueron establecidos como mercado meta para poder ser la primera experiencia bancaria de estos, generando así, fidelización.

Brubank es una herramienta que te va a ayudar a entender y analizar los gastos, lo que permitirá manejar tu plata de una manera más fácil y segura. Siempre que lo necesites, vas a poder enviar dinero, en cualquier momento del día, cualquier día de la semana. (Brubank SAU, 2019).

3.2. Gestión de los recursos financieros en el año de fundación del banco

A diferencia de las Fintech la Entidad al contar con licencia bancaria debe cumplir con los lineamientos del Banco Central, la Unidad de Información Financiera y las normas de la Comisión Nacional de Valores. Brubank mediante expediente N°34/2019 de fecha 18 de septiembre de 2019 Brubank SAU ha sido inscripto como agente de liquidación y compensación propio en el Registro de la Comisión Nacional de Valores bajo el número de Matrícula 1030 - ALYC Propio.

Estas condiciones para desempeñar sus operaciones generan limitantes y también ventajas frente a cualquier Fintech de mercado. Los clientes de una entidad bancaria cuentan con el Seguro de Garantía de los Depósitos con el objeto de cubrir el riesgo de los depósitos bancarios adicionalmente al sistema de privilegios y protección previsto en la Ley de Entidades Financieras. Mediante la Ley No 24485 y el Decreto No 540/95 Por el Decreto No 1127/98, el P.E.N. estableció el límite máximo de cobertura del sistema de garantía, alcanzando a los depósitos a la vista o a plazo fijo, en pesos y/o moneda

extranjera. Dicho límite se fijó en un millón de pesos a partir del 1 de marzo de 2019. No están incluidos en el presente régimen ciertos depósitos y otras operaciones excluidas. El sistema ha sido implementado mediante la creación de un fondo denominado "Fondo de Garantía de los Depósitos" (F.G.D.), que es administrado por la sociedad Seguros de Depósitos S.A. (SEDESA) y cuyos accionistas son el B.C.R.A. y las entidades financieras en la proporción que para cada una de ellas determina dicha institución en función de los aportes efectuados al mencionado fondo. El aporte que las entidades deben efectuar mensualmente al Fondo es de 0,015%, sobre el promedio mensual de los depósitos comprendidos. (Brubank SAU, 2019).

A su vez el BCRA y la CNV han dispuesto una serie de normas prudenciales que las entidades alcanzadas por la Ley de Entidades Financieras, y por su parte los agentes regulados por la CNV, deben cumplimentar. Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, existen activos de la Entidad que se encuentran restringidos según el detalle del gráfico 2:

Gráfico 2. Activos de disponibilidad restringida

En miles de pesos	31/12/2019	31/12/2018
Cuentas de garantía de las cámaras electrónicas de compensación	259.746	1.378
Otros depósitos en garantía	779	521
Total	260.525	1.899

Fuente: (Brubank SAU, 2019)

Dichos valores representan al 31 de diciembre de 2019 y de 2018 representan el 11% de los activos del Banco.

Por su parte la CNV emitió la Resolución General Ni 731, en el artículo 13 establece que los ALyC deberán contar en forma permanente con un patrimonio neto mínimo. Por su parte, el artículo 15 establece que un mínimo del cincuenta por ciento (50%) del importe del patrimonio neto mínimo deberá observar las exigencias dispuestas en el Anexo I del Título VI de las Normas de la CNV. Dicho anexo dispone los requisitos que debe observar la Contrapartida Líquida Mínima en el Fondo de Garantía Obligatorio establecido por el Artículo 45 de la Ley No 26.831. En función de ello, la contrapartida líquida se individualiza a través de los saldos depositados en el BCRA pertenecientes a Brubank SAU que al 31 de diciembre de 2019 asciende a miles de \$ 861.884, un 37% de sus activos líquidos.

Según lo estipulado en el texto ordenado sobre distribución de resultados del BCRA, las entidades financieras deberán dar cumplimiento a una serie de requerimientos entre los que se destacan: i) No encontrarse alcanzada por las disposiciones de los

artículos 34 y 35 bis de la Ley de Entidades Financieras, (ii) No registrar asistencia por iliquidez, (iii) No presentar atrasos o incumplimientos en los regímenes informativos, (iv) No registrar deficiencias de integración de capital mínimo o de efectivo mínimo, (v) haber dado cumplimiento a los márgenes adicionales de capital que les sean de aplicación. Las entidades no comprendidas en algunas de estas situaciones podrán distribuir resultados con arreglo a las regulaciones establecidas en dicho texto ordenado, siempre y cuando no se comprometa la liquidez y solvencia de la Entidad. Se detalla la composición de efectivo mínimo, tanto en pesos como en moneda extranjera, que la Entidad debe cumplimentar en el gráfico 3.

Gráfico 3. Efectivo mínimo

En miles de pesos	31/12/2019		31/12/2018	
	Pesos	Dólares	Pesos	Dólares
Exigencia	56.270	18.253	819	97
Integración	52.817	18.666	11.721	35
Posición neta al cierre del ejercicio	(6.906)	413	10.902	(62)

Fuente: (Brubank SAU, 2019)

Las entidades financieras para proceder a la distribución de sus resultados deberán contar con la autorización previa de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias. Según los lineamientos establecidos por el BCRA, las entidades financieras deben mantener ratios de capital para reducir los riesgos asociados. Se detalla la composición de la Entidad en gráfico 4.

Gráfico 4. Capitales mínimos

En miles de pesos	31/12/2019	31/12/2018
Patrimonio Neto Básico	333.077	251.711
Capital Ordinario	436.177	286.959
Conceptos deducibles	(103.102)	(35.248)
Patrimonio Neto Complementario	146	1
Responsabilidad Patrimonial Computable	333.223	251.712
Riesgo de crédito	12.571	1.930
Riesgo de mercado	3.544	14
Riesgo operacional	722	225
Integración	333.223	251.712
Exigencia básica	(16.837)	(2.169)
Exceso / (Defecto)	316.386	249.543

Fuente: (Brubank SAU, 2019)

Las normas prudenciales fueron pensadas para salvaguardar los intereses de los clientes de servicios financieros, y generar estabilidad financiera desde los organismos de

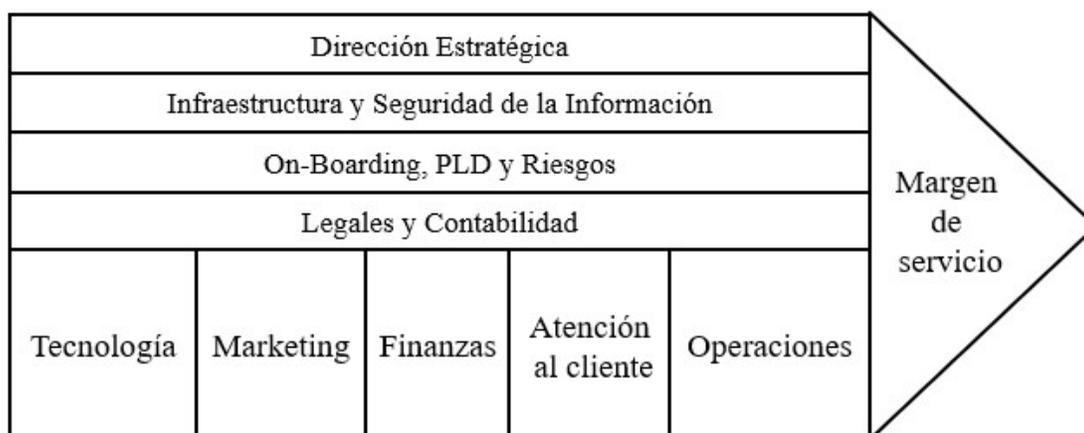
contralor. Se pone especial énfasis en el análisis de los distintos riesgos asociados a la actividad bancaria, por lo que las Entidades reguladas deben tener un monitoreo constante y documentación que respalde dicho monitoreo de los riesgos asumidos, estableciendo un apetito de riesgo según el perfil de la Entidad. Cabe aclarar que las entidades financieras están en constantes auditorías por los entes de contralor que diariamente monitorean las operaciones a través de distintos regímenes de información que están obligados a remitir. Esto genera en las organizaciones la necesidad de armar una estructura financiera, y equipos especializados para poder cumplir con los requisitos que no necesariamente tengan todos los competidores del mercado como las Fintech.

Las Fintech se encuentran exentas de todas estas regulaciones, por lo que cuentan con menos limitaciones regulatorias para desarrollar sus operaciones. Las entidades de contralor definen quienes pueden brindar ciertos servicios a la ciudadanía en función de que sean organizaciones reguladas bajo sus normas. Toda organización que decida no contar con las pertinentes habiliaciones no podrá ejercer las actividades detalladas en la Ley de Entidades Financieras, y las actividades reguladas por la CNV en su caso. El BCRA ha avanzado en regular los negocios Fintech para evitar maniobra de elusión impositivas, y los métodos de captación de dinero de terceros que utilizan para solventar parte de sus negocios. Miguel Ángel Pesce, Presidente del Banco Central afirmaba:

(...) Hay que ver (...) que no haya escondido un mecanismo de intermediación financiera porque lo único que pueden hacer las fintech con ese dinero es depositarlo en un banco. Después, si quieren dar préstamos, lo tienen que dar con capital propio pero no pueden utilizar para eso el dinero que reciben usando la diferencia temporal que disponen entre el cobro y el pago a sus clientes. (Blanco, 2020).

Para poder comprender el control de gestión de la Entidad hay que entender la organización como un sistema, que Porter denominó cadena de valor. Para analizar la cadena de valor se definieron actividades principales y actividades de apoyo, siguiendo los conceptos detallados en el marco teórico. Ver gráfico 5.

Gráfico 5. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la Entidad sus actividades principales son: a) Tecnología: con la innovación tecnológica como ventaja de diferenciación con los bancos tradicionales, se considera que es una actividad principal generadora de valor, ya genera una mejor calidad y satisfacción en el momento de brindar el servicio. b) Marketing: Es importante encontrar una diferenciación en las tareas de marketing ya que sin este no se llega a prestar el servicio, ni se genera el contacto con los clientes. Un buen desempeño del marketing en la Entidad es una actividad principal para generar el acercamiento del Banco a los clientes. c) Finanzas: Genera los ingresos necesarios para seguir brindando a los clientes servicios en forma gratuita, con costo cero para los mismos. Una correcta gestión de los fondos del Banco, con generación de ingresos, es fundamental para el correcto funcionamiento de toda la Entidad y con ello la calidad de servicios a los clientes. d) Atención al cliente: Son la primera línea de contacto con los clientes. Es fundamental para conocer los requerimiento, inquietudes y sugerencias de los clientes para retroalimentar la cadena de valor, generar calidad de servicio y encontrar nuevos productos para ofrecer en el mercado que tal vez están siendo desatendidos. e) Operaciones: Son los que llevan a cabo y, en muchos casos controlan, las operaciones financieras. Su papel es fundamental para garantizar las tareas operativas dentro de la Entidad, necesarias que respaldan las operaciones de los clientes. En muchos casos atienden los reclamos observados.

Las actividades de apoyo son: a) Dirección estratégica: la alta gerencia de la Entidad toma prácticamente todas las decisiones. Es la encargada de analizar la información recabada de las actividades principales y marcar la estrategia a seguir, para retroalimentar los procesos principales. Un ejemplo claro es la gestión de presupuestos para cada gerencia, siendo las gerencias de tecnología, finanzas y marketing las que tienen

mayor presupuesto. Atención al cliente también tiene un contacto estrecho con la dirección estratégica, ya que es importante para la Entidad tomar decisiones con la información obtenida de los clientes. b) Infraestructura y seguridad de a información: Es el soporte principal del Banco. Todos los sistemas en los que se llevan a cabo las distintas tareas dentro de la organización deben tener una infraestructura y seguridad de la información adecuados para garantizar el correcto funcionamiento de todos los servicios brindados. c) On-boarding, PLD y Riesgos: Estas tareas de apoyo están relacionadas con el análisis de los clientes desde el alta de las personas como clientes, u on-boarding digital cumpliendo con las regulaciones vigentes, y toda la información requerida por el Banco para hacer un correcto análisis de riesgos, y lavado de dinero. También se monitorea las transacciones de los individuos según el perfil de riesgo asignado. d) Legales y Contabilidad: son las áreas más tradicionales en toda organización que garantizan el correcto cumplimiento de las normas vigentes de los distintos reguladores y hacen frente a los requerimientos, y regímenes de información de estos.

“El margen de servicio es el emergente y la razón de todos los eslabones, así como de la totalidad de las conversaciones que entre ellos deba tener lugar” (Alonso, 2008, pág. 94) El margen de servicio es el resultante de lo que el cliente percibe.

Se puede analizar a detalle los negocios del Banco por medio de la matriz BCG posee cuatro cuadrantes en función del crecimiento en el mercado y la participación en este. Ver gráfico 6.

Gráfico 6. Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia.

a) Las estrellas: Brubank ofrece a sus clientes a través de la innovación la posibilidad de poder realizar operaciones financieras las 24 horas del día los 7 días a la semana. Juan Bruchou CEO de la Entidad afirmaba en una nota periodística:

En otros bancos lo haces en varios pasos, acá con dos o tres pasos lograrás todo. Empezamos en enero de este año y ya tenemos 175 mil clientes y esperamos tener 250 mil a fin de año y un millón de clientes para 2020. Hoy no hay bancos, es el día del bancario, pero sí hay Brubank, porque trabajamos las 24 horas, todos los días, si quiere comprar dólares a las 2 de la mañana, se puede. (El Capital, 2019). Esto implica una inversión de recursos económicos, de infraestructura y humanos muy importante, pero que genera también la diferenciación estratégica.

b) Los interrogantes: Los plazos fijos en la Entidad durante el 2019 fueron un gran diferenciador, aunque no han ganado suficiente participación en el mercado para convertirse en un producto estrella. En julio 2019, los distintos periódicos mencionaban una gran campaña del Banco con tasas competitivas:

Brubank anunció que solo por hoy, sus clientes podrán hacer plazos fijos con la exorbitante suma del 64.7% anual. Esta acción tiene lugar en el Día Brubank, que hace alusión al 24-7 y su servicio disponible las 24 horas, los siete días de la semana, sin los clásicos horarios de atención bancaria. (iProUP , 2019)

Los menores costos estructurales que pueden tener los bancos digitales hacen posible que este tipo de estrategias y productos generen gran crecimiento, aunque escasa participación en el mercado con respecto a los bancos tradicionales. (Pedotti, 2019).

c) Las vacas: en un contexto de depreciación de peso argentino, las operaciones de cambio, dólar estadounidense es el gran generador de ingresos. El spread bancario por diferencia de cotización es ampliamente representativo dentro de los estados financieros de la Entidad comparado con otros ingresos, representan un 45% sobre los ingresos operativos netos al 31 de diciembre de 2019 (ver gráfico 7). Durante 2019 la Entidad ha ofrecido en varias oportunidades la misma cotización para la compra que para la venta de dólares. (Pedotti, 2019). Esta iniciativa ha generado que la Entidad en poco tiempo haya incrementado su cartera de clientes de 468 clientes en diciembre 2018 a 500.868 clientes en diciembre 2019. (Banco Central de la República Argentina, 2019).

Gráfico 7. Estado de resultados

- miles de pesos argentinos -	31/12/2018	31/3/2019	30/6/2019	30/9/2019	31/12/2019
Ingresos por intereses	68.825	49.722	120.919	193.653	294.593
Egresos por intereses	- 61	- 975	- 8.046	- 22.080	- 45.730
Resultado neto por intereses	68.764	48.747	112.873	171.573	248.863
Egresos por comisiones	- 34	- 202	- 995	- 4.149	- 17.740
Resultado neto títulos a valor razonable	-	-	-	13.075	13.075
Diferencia de cotización moneda extranjera	180.718	1.182	5.232	35.751	205.937
Otros ingresos operativos	29	297	1.311	3.006	7.890
Cargo por incobrabilidad	- 1	- 22	- 63	- 92	- 204
Ingreso operativo neto	249.476	50.002	118.358	219.164	457.821
Beneficios al personal	- 30.540	- 18.578	- 44.111	- 100.212	- 166.637
Gastos de administración	- 30.490	- 13.673	- 29.779	- 69.393	- 123.656
Depreciaciones y desvalorizaciones de bienes	- 2.883	- 1.889	- 5.904	- 10.247	- 15.410
Otros gastos operativos	- 1.852	- 2.405	- 8.334	- 29.363	- 94.213
Resultado operativo	183.711	13.457	30.230	9.949	57.905
Impuesto a las ganancias	- 55.172	- 4.037	- 9.894	31.434	32.790
Resultado neto del ejercicio	128.539	9.420	20.336	41.383	90.695

Fuente: Comisión Nacional de Valores

d) Los perros son las unidades de negocio con la posición de mercado más débil en un campo de crecimiento bajo. Este es el caso de los préstamos personales, su evolución a lo largo del primer año de ejercicio de Brubank no ha sido del todo desarrollada. Prácticamente los ingresos por intereses no son un monto significativo dentro de los ingresos y su cartera de deudores no es significativa. Su apetito de riesgo por ser una Entidad nueva es muy bajo por lo que las personas necesitadas de fondos no cumplen con el *scoring*. El índice de morosidad es muy bueno, ver gráfico 8.

Gráfico 8. Situación de deudores

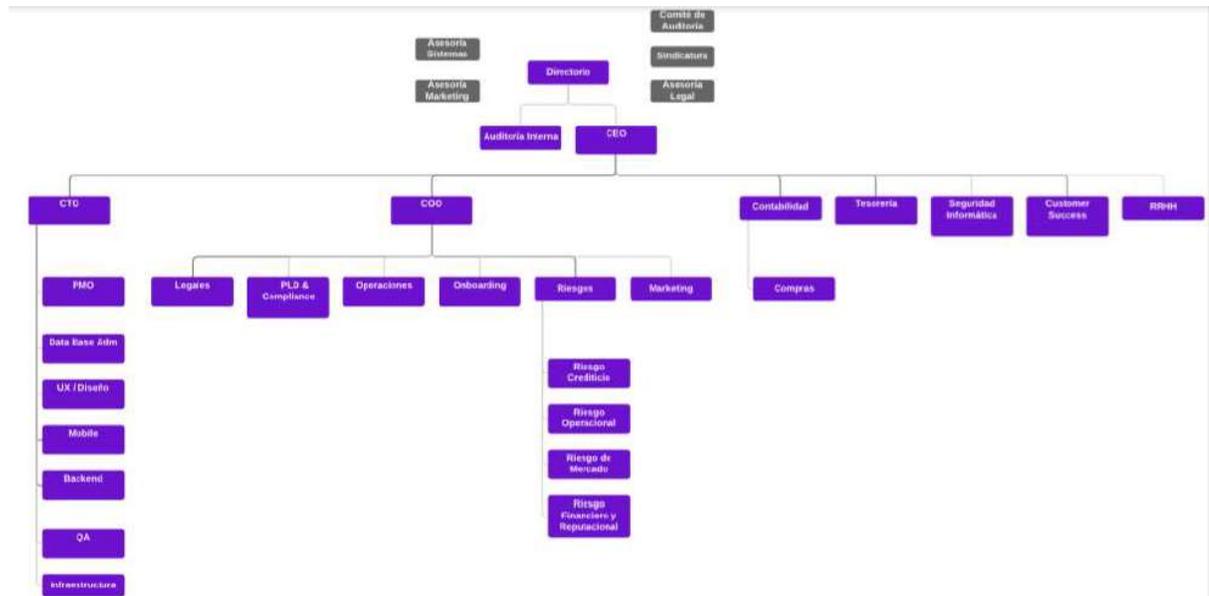
BRUBANK S.A.U.	Dic-2018	Dic-2019
TOTAL DE FINANCIACIONES Y GARANTIAS OTORGADAS (\$)	0,09	14,63
TF.Sit.1: En situación normal (%)	100,00	98,91
TF.Sit.2: Con seguimiento especial/Riesgo bajo (%)	0,00	0,23
TF.Sit.3: Con problemas/Riesgo medio (%)	0,00	0,14
TF.Sit.4: Con alto riesgo de insolvencia/Riesgo alto (%)	0,00	0,72
Previsiones por riesgo de incobrabilidad constituidas	0,00	0,21

Fuente: (BCRA, 2019)

3.3. Gestión de los recursos humanos con una estructura horizontal

Cumpliendo con la normativa vigente, la Entidad detalla en su Código de Gobierno Societario la estructura y las responsabilidades del directorio, la alta gerencia, y los distintos comités que se componen. Siguiendo los lineamientos desarrollados en el marco teórico es importante analizar el organigrama de la organización en Grafico 9.

Gráfico 9. Organigrama



Fuente: (Comisión Nacional de Valores, 2019).

El organigrama de la organización se alinea con la estructura de una empresa de tecnología. Juan Bruchou afirmaba al respecto: “Se trata de una empresa de tecnología, no de un banco, porque todo está soportado en herramientas informáticas y de telecomunicaciones” (Economis, 2017). Lo que se busca es diferenciarse de las clásicas estructuras de un banco, en especial de la estructura burocrática. La estructura formal de la organización cumple con el esquema establecido por el BCRA, pero muchos de estos departamentos se encuentran integrados por muy pocas o hasta a veces las mismas personas. Siguiendo las definiciones expuestas en el marco teórico, la organización se encuentra en un ambiente sumamente dinámico, que requiere flexibilidad en la estructura, mientras que el poder se encuentra centralizado en el CEO y CFO. La supervisión directa se convierte en su principal mecanismo coordinador. Existe una centralización vertical y horizontal.

Durante el primer año de ejercicio de Brubank SAU la organización se componía con una nómina de empleados concentrada en especialistas de tecnología, ya que el componente diferenciador es la innovación tecnológica. La firma Great Place to Work

durante el año 2019 ha realizado una encuesta de clima, de la cual arroja que: de 72 empleados 61% son hombres y 39% mujeres, de los cuales 13 personas tienen algún puesto de supervisión o liderazgo dentro de la organización. De estas últimas el 62% son hombres. La nómina se compone en un 74% de generación Y, 24% de generación X y un 3% de baby boomers. El 100% de la nómina tiene una antigüedad menor a 2 años, y posee una rotación del personal del 7%. (Great Place to Work, 2019)

Con una nómina tan joven, sin grandes hitos organizacionales que generen un sentimiento de pertenencia debido a la corta historia de la organización, se trata de imponer que la cultura organizacional sea marcada por la calidad en el servicio al cliente. Los primeros clientes del Banco fueron los empleados y sus familias, la cultura organizacional se fundamenta principalmente en la excelencia del servicio que los mismos empleados de Brubank reciben. El Código de Ética publicado en la página oficial de Brubank expone:

Considerando que el Banco fue creado con el fin de mejorar las experiencias de las personas en los bancos en general, revolucionar la forma en que los bancos se comunican y tratan a los clientes, ofrecer productos amigables, tener servicios transparentes; los destinatarios del Código siempre deben actuar persiguiendo estos objetivos. (Brubank SAU, 2019)

Detalla los valores de la Entidad que son: compromiso, honestidad, respeto, transparencia, licitud, responsabilidad, simpleza, seguridad y confidencialidad de la información. Estos, según lo expuesto en dicho código deben ser de conocimiento de toda la nómina, siendo de practica obligatoria. (Brubank SAU, 2019).

Tal como lo solicita el BCRA, el código de ética también abarca aspectos referidos a la regulación de los actos en competencia, la prevención de la corrupción y de otras prácticas ilegales o no éticas.

El estudio de clima de Great Place to Work en 2019 ha arrojado que Brubank es el cuarto mejor lugar para trabajar a nivel nacional en empresas de servicios financieros de menos de mil empleados. Mientras que en el ranking de mejores lugares para trabajar para mujeres se encuentra en el puesto número dos.

4. Propuesta de intervención

4.1. Oportunidades de negocio para un banco digital

4.1.1. Síntesis del problema a resolver. De la información expuesta en el diagnóstico se observa que la Entidad, al encontrarse dentro de los dos primeros años de fundación, no posee una estrategia de mercado que marque una ventaja competitiva

sostenible a lo largo del tiempo. Muchas entidades financieras y Fintech están tomando de ejemplo la experiencia de Brubank y otros bancos digitales que actualmente se encuentran en el mercado para monitorear la aceptación de los clientes de servicios financieros con especial énfasis en las nuevas generaciones, los millenials y la generación Z. Otro problema detectado es que Brubank no tiene como meta ser el único banco de sus clientes, ya que encuentra un limitante en la extracción de moneda extranjera en efectivo y no cuenta con tarjetas de créditos y/o préstamos prendarios, hipotecarios, etcétera lo que limita las operaciones que el cliente puede efectuar en el banco afectando a la fidelización de los clientes.

También se observa una acotada oferta de productos financieros que limita la posibilidad de generar ingresos de distintas fuentes. Los ingresos se concentran en pocos productos básicos de la actividad bancaria que, siguiendo la estrategia de costos ceros para el cliente, a lo largo del tiempo puede generar pérdidas económicas, por lo que el negocio no será rentable. La falta de rentabilidad puede traer complicaciones al momento de cumplir con las normas prudenciales a las que se encuentra obligada por los entes de contralor.

Por último, se destaca que el organigrama no refleja la realidad de la organización interna, existe una centralización vertical y horizontal del poder que en años sucesivos puede traer problemas de gestión y deficiencias en control interno, que ante una revisión CAMELBIG puede impactar en la calificación general de la Entidad.

4.1.2. Objetivos de la propuesta. La propuesta tiene como objetivo, desde punto de vista metodológico, dejar abierta la posibilidad de que estudios posteriores aborden los temas tratados en el presente trabajo de investigación. También, aplicar la metodología empleada en el estudio en investigaciones de otros temas e incluso de otras áreas del conocimiento. Desde el punto de vista académico la propuesta busca mejorar el conocimiento de los bancos digitales y la disrupción que generan y pueden generar en el futuro en el sistema financiero como se conoce. Y por último desde el punto de vista práctico, esta propuesta apunta a encontrar una solución posible a los problemas identificados en el presente trabajo de investigación.

4.1.3. Estrategia a implementar. (a) Establecer una ventaja competitiva en productos basados en innovación tecnológica y mayor educación financiera, generando una mayor transaccionalidad de los clientes y operaciones financieras más complejas como las operaciones con el mercado de capitales u operaciones crediticias. Esto puede generar mayor inclusión financiera, atrayendo nichos de mercado aun no explorados. (b)

Establecer además del mercado meta actual, un mercado corporativo armando paquetes de productos más rentables que financien las operaciones actuales de la cartera de personas físicas con costo cero. (c) Ofrecer tarjetas de crédito o productos crediticios que generen mayores ingresos por intereses financieros, productos que sean capaces de poder cubrir las tasas pasivas competitivas que la organización ofrece. (d) Definir dentro de la misión y visión del Banco ser el único o el principal banco de los clientes generando un fortalecimiento en las tareas de fidelización de clientes y mayor competitividad con los bancos tradicionales. (e) Recabar información de los usos y costumbres de los clientes que puedan generar nuevas oportunidades de negocios y/o productos. (f) Analizar la cartera de clientes que, se encuentra en constante cambio, para analizar los niveles de *scoring*, modificar el apetito de riesgo del banco y crecer en mayor participación de la cartera crediticia del banco en el mercado. (g) Establecer dentro de la entidad una política de gastos basado en presupuestos por gerencias para optimizar los gastos que se realizan disminuyendo el impacto negativo en las finanzas del banco. (g) Establecer dentro de la organización un departamento de control de calidad y control interno que analice las deficiencias detectadas en las actividades principales generando retroalimentación para la mejora continua. (h) Analizar las relaciones y, roles informales, dentro de la organización para una correcta definición de centralización y descentralización de la toma de decisiones y de poder formal e informal. (i) Analizar gerencias, departamentos o puestos específicos aún no se han cubierto para ampliar la nómina de forma eficiente destinando recursos a actividades claves para la mejora continua, innovación y cumplimiento de las regulaciones. (j) Automatizar los procesos de operaciones manuales dentro del banco, esto puede reducir costos en recursos humanos y mejorar el rendimiento de los procesos. (k) Generar para los empleados evaluaciones de desempeño, que motiven a la capacitación y la mejora continua de sus labores. (l) generar mayores beneficios al personal para generar un ambiente ameno de trabajo, y mantener las buenas evaluaciones de clima, posicionando así a la Entidad dentro de las mejores organizaciones para trabajar.

5. Conclusiones

El objetivo principal del presente trabajo es describir y analizar la estrategia utilizada para ganar mercado en el sistema financiero argentino de 2019 de un banco digital durante su año de fundación. Se entiende que se ha cumplido el objetivo principal ya que se han expuesto las principales estrategias definidas por Brubank SAU durante el 2019 analizándolas desde distintas herramientas conceptuales descriptas en el marco

teórico. Además, se han realizado propuestas de intervención que se entienden como aportes de mejora sobre lo descrito y analizado.

Los objetivos específicos son: (a) Describir y analizar la estrategia utilizada para ganar mercado en el sistema financiero argentino de 2019 de un banco digital durante su año de fundación. (b) Analizar la estrategia definida en un banco digital durante su año de fundación en la administración y gestión de los recursos financieros. (c) Analizar la estrategia definida en un banco digital durante su año de fundación en la administración y gestión de los recursos humanos.

Al igual que el objetivo principal, los objetivos específicos fueron cumplimentados a lo largo del presente trabajo de investigación. Además, se han realizado propuestas específicas para cada problemática identificada.

Las hipótesis planteadas fueron:

(a) La estrategia utilizada para ganar mercado en el sistema financiero argentino de 2019 fue la estrategia planificada: La estrategia utilizada fue la planificada, sin embargo, se puede afirmar que la estrategia planteada por la organización es muy superficial sin objetivos ni metas específicas claras que se deban seguir por la organización en su conjunto. No hubo un plan de negocios proyectado, productos generadores de ingresos y políticas de costos establecidos con anticipación. Por lo que, en muchas oportunidades, ante contextos volátiles como los que se produjeron durante el 2019 en un contexto de elecciones presidenciales y una crisis económica profunda con volatilidad de tasas de interés y tipo de cambio, obligaron a la organización a tomar estrategias de competencia bastante agresivas para llamar la atención de los clientes, y así, ganar mercado. En la propuesta de intervención se detallan las recomendaciones al respecto.

(b) La administración y gestión de los recursos financieros de un banco digital durante su año de fundación siguieron las definiciones de la estrategia planificada: Se entiende que la administración y gestión de recursos financieros no siguieron los lineamientos de la estrategia planificada ya que, la mayoría de los ingresos generados durante el ejercicio económico fueron fruto de un contexto económico inestable, que propicio para el desarrollo de mayores operaciones de cambio por parte de los clientes generando ganancias por diferencia de cotización. Siendo esta última, la motivación del crecimiento exponencial de la cartera de clientes, y no la innovación financiera implementada en la estrategia de mercado. En cierta medida la innovación generó atractivo para el mercado, pero fueron las altas tasas de plazos fijos y el tipo de cambio

bajos para operar en moneda extranjera los grandes diferenciadores que generaron atracción del mercado.

(c) La administración y gestión de los recursos humanos de un banco digital durante su año de fundación no siguieron las definiciones de la estrategia definida: Se entiende de la investigación realizada que la administración y gestión de los recursos humanos no han seguido las definiciones de la estrategia definida ya que, en el desempeño como banco digital, han surgido muchas demandas regulatorias no previstas para una nómina de empleados especializada en tecnología. Se tuvo que formalizar muchos sectores requeridos para poder cumplimentar con las normas de los distintos entes de regulación. Esto ha incrementado la nómina de profesionales con experiencia bancaria. En línea con lo expuesto se puede concluir que hay deficiencias en los procesos internos y se debe mejorar los controles internos. Las metas establecidas en el código de ética en cuanto a la cultura organizacional se están forjando según lo establecido, y las encuestas de clima han dado buenos resultados. Esto genera una buena exposición en el mercado laboral generando oportunidades de incorporar buenos talentos que generarían más enriquecimiento a la organización. Pero, se debe prestar atención a los empleados actuales para no generar desgastes en los recursos por el esfuerzo que implica implementar procesos, procedimientos, manuales y tareas de cero en la creación del banco. Se debe motivar al personal a la calidad y mejora continua, ofreciendo capacitaciones continuas y actividades que fomenten la cultura organizacional.

Referencias Bibliográficas

Accenture. (2009). *Entidades financieras - Mejorar los resultados a través del talento*.

Obtenido de <https://www.accenture.com/>

Accenture. (2017). *ESTUDIO GLOBAL DE CONSUMIDORES EN DISTRIBUCIÓN Y MARKETING 2017*. Obtenido de Accenture:

https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/cl-es/Accenture-Banking-Global-Distribution-Marketing-Consumer-Study-Espanol.pdf?amp#zoom=50

Accenture. (2019). *Accenture Global Financial Services Consumer Study*. Obtenido de

https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-95/Accenture-2019-Global-Financial-Services-Consumer-Study.pdf#zoom=50

- Albornoz, C., Marcos, D., Aire, C., Ariganello, C., & Barrera, L. (2012). *Gestión financiera de las organizaciones*. Ciudad de Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- Alonso, G. (2008). *Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor*.
Obtenido de
https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf
- Banco Central de la República Argentina (BCRA). (2016). *Objetivos y planes respecto del desarrollo de la política monetaria, cambiaria, financiera y crediticia*.
- Banco Central de la República Argentina (BCRA). (2018). *Com "C" 78570*. Obtenido de Banco Central de la República Argentina Web site:
<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/comytexord/C78570.pdf>
- Banco Central de la República Argentina. (2011). *Lineamientos para el gobierno societario en entidades financieras*. Argentina. Obtenido de
<http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/Textord/t-lingob.pdf>
- Banco Central de la República Argentina. (2019). *Informe de Inclusión Financiera*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Obtenido de
<https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/01/Banco-Central-de-la-Rep%C3%BAblica-Argentina.pdf>
- Blanco, J. (7 de enero de 2020). El Central regulará las fintech y temen que afecte a las billeteras virtuales. *LA NACION*.
- Brubank S.A.U. (2019). *Quiénes somos: Brubank*. Obtenido de Brubank Web site:
<https://www.brubank.com/>
- Brubank SAU. (2019). Obtenido de
https://www.brubank.com/nocost?gclid=EAIaIQobChMIz5f72OXT7AIVDwiRCh0-Lgn3EAAYASADEgIcV_D_BwE
- Brubank SAU. (2019). *Brubak SAU*. Obtenido de www.brubank.com
- Brubank SAU. (2019). *Estados Financieros*.
- Brubank SAU. (2019). *Plan de negocios*.
- Brubank SAU. (2020). *Twitter*. Obtenido de
https://twitter.com/hashtag/Brubanke%C3%A1Todo?src=hashtag_click
- Brunetta, H. (2008). *Del marketing relacional al CRM: gerenciamiento de las relaciones con el cliente*. Buenos Aires: Distral.
- Citibank. (2016). *Global Perspectives and Solutions*.

- Coelho, P., Vilares, M., & Ball, D. (2006). *Journal of Services Marketing* (Nro 6 ed., Vol. 20). Emerald Group Publishing Limited. doi:
<https://doi.org/10.1108/08876040610691284>
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2006). *Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz*. Basilea (Suiza): Banco de Pagos Internacionales. Obtenido de Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz:
<https://www.bis.org/>
- Corporación Andina de Fomento (CAF). (2016). *La revolución de las empresas FinTech y el futuro de la Banca*. Obtenido de scioteca.caf.com
- Damill, M., Salvatore, N., & Simpson, L. (diciembre de 2003). Centro de estudios de la situación y perspectivas de la Argentina. *Diagnóstico y perspectivas del sistema financiero argentino., Ira*, 1 - 103. Ciudad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: CESP. Obtenido de http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2016/03/cespaper4_0.pdf
- Economis*. (16 de noviembre de 2017). Obtenido de <https://economis.com.ar/juan-bruchou-ex-citi-se-suma-a-las-fintech-con-brubank-por-que-bancos-low-cost-revolucionaran-el-sistema-financiero/>
- El Capital. (noviembre de 2019). Brubank, el Amazon de los bancos, sigue creciendo.
- European Central Bank. (23 de mayo de 2019). *European Central Bank*. Obtenido de ¿Por qué deben mantener capital los bancos?:
https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/ssmexplained/html/hold_capital.es.html
- Fanjul Suárez, J., & Valdunciel Bustos, L. (2009). IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN EL NEGOCIO BANCARIO ESPAÑOL. En *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* (Vol. 15, págs. 81-93).
- Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M., & Hernández Sampieri, R. (2010). Los métodos mixtos. En *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Gorodisch, M. (1 de junio de 2018). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Banco-de-Eurnekian-ahora-se-llamara-Wilobank-por-conflicto-de-marca-con-Uala-20180601-0025.html>
- Great Place to Work. (2019). Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.ar/perfiles-empresa/perfil-brubank>

- Guarino, L. (18 de enero de 2019). *iproup*. Obtenido de <https://www.iproup.com/finanzas/2142-que-te-ofrecen-wilobank-brubank-openbank-naranja-y-uala>
- Henderson, B. (1970). *Boston Consulting Group*. Obtenido de Boston Consulting Group web site: <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio>
- iProUP . (2019). *iProUP* . Obtenido de <https://www.iproup.com/economia-digital/6191-Brubank-sale-a-competirle-a-los-bancos-con-plazos-fijos-al-65-anual>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0. moving from traditional to digital*. New Jersey. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Meaños, F. (26 de octubre de 2020). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/10/20/pagos-digitales-en-comercios-llegan-a-la-argentina-dos-empresas-para-facilitar-el-cobro-con-tarjetas-y-codigo-qr/>
- Melián , V. (junio de 2017). Tesis de Doctorado. La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: El papel mediador del clima y la reflexividad. Valencia, España: Universidad de Valencia.
- Mintzberg, H. (1983). *Diseño de Organizaciones Eficientes* (2 ed.). (R. M. Frasch, Trad.) Buenos Aires: "EL ATENEO" Pedro Garcla SA.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2013). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Montoya, N. O. (2010). *Administración - Fundamentos*. Medellín: Ediciones de la U.
- Mori, A. (2017). *El cambio tecnológico inevitable (tesis de maestría)*. Obtenido de Biblioteca Digital Facultad de Ciencias Económicas UBA: <http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ>
- Olivera Doll, I. (7 de julio de 2017). *Ámbito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/edicion-impresal-fin-al-monopolio-tarjetas-visa-desembarca-y-tres-bancos-competiran-prisma-n3989204>
- Pedotti, A. (20 de septiembre de 2019). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/finanzasmercados/La-competencia-entre-los-bancos->

digitales-y-las-apps-financieras-ahora-pasa-por-achicar-el-spread-20190920-0042.html

- PEDOTTI, A. C. (enero de 2019). *Qué ofrece Brubank*. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Que-ofrece-Brubank-el-nuevo-banco-digital-del-ex-CEO-del-Citi-20190110-0035.html>
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. DF México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. Editorial Rei Argentina S.A.
- Price Waterhouse & Co. (2017). *La influencia de las Fintech renueva la industria financiera*.
- Schall, M. (1983). A communication-rules approach to organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 557-581.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, California USA.
- Schneider, B., Bowen, D., Ehrhart, M., & Holcombe, K. (2000). The climate for service: Evolution of a construct. *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications.
- Schumpeter, J. (1947). *The Creative Response in Economic History*.
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Morata SRL.



Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN		Código de la Especialización E21
Nombre y apellido del alumno AGUSTINA SOLEDAD ROMERO LEZCANO		Tipo y N° de documento de identidad DNI 37.085.040
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo AÑO 2018 – 19 o PROMOCION	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida 12/2019	
Título del Trabajo Final GESTIÓN Y POSICIONAMIENTO BANCARIO: PRIMER AÑO DE UN BANCO DIGITAL (2018 - 2019)		
Solicitud del Tutor de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final. Firma del Tutor de Trabajo Final Aclaración.....CRISCI ALBERTO.....		
Datos de contacto del Tutor		
Correo electrónico ALBERTOCRISCI@GMAIL.COM	Teléfonos	
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none">• Trabajo Final de Especialización impreso (indicar cantidad de copias presentadas)• CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF)• Certificado analítico		
Fecha 10/11/2020	Firma del alumno 