



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



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

---

**Maestría en Gestión Estratégica de Marketing  
Digital y Negocios por Internet**

---

Trabajo Final de Maestría

---

Transformación digital en la industria de servicios  
financieros: formulando el modelo de negocio  
digital, en la banca de consumo del Banco Provincia

---

Autor: Lic. Mauro S. Verre  
Director: Mag. Alan M. Lerner

Junio 2021

---

## Agradecimientos

A Simona Verre, quien hoy mira desde el cielo, por su amor incondicional y compañía

A Florencia Denisa Vairo por su acompañamiento, apoyo y amor diario.

A Alan Lerner por su orientación, motivación, ayuda y busca de excelencia, en tiempos difíciles.

A Juan Gabriel Cristante y Fernanda Collinao por su apoyo incondicional.

La motivación de este trabajo final responde a la necesidad de aportar al Banco de la Provincia de Buenos Aires (BPBA) las bases estratégicas de un nuevo modelo operativo para su banca individuos a los efectos de incrementar su competitividad en el marco de una industria en proceso de transformación digital.

A partir de la proliferación de las tecnologías emergentes y de los sistemas de financiación a través de internet, se han generado diversos modelos de negocio y, así, nuevos jugadores no regulados por el Banco Central de la Argentina (BCRA), denominados principalmente “Fintech”.

Asimismo, teniendo como referencia los datos recabados en el informe “Latam Fintech del 2020” elaborado por KoreFusion (2020), sólo en la región LATAM, el sector Fintech en los últimos años ha recibido inversiones por 8,000 millones de dólares y en línea con ello, la Cámara Argentina de Fintech en su informe del 2020, se identificaron 268 empresas que componen el ecosistema argentino, marcado por el surgimiento de 135 nuevas empresas con respecto al año 2019.

Para poder dar consecución a este último fin propuesto, se realizará un diagnóstico general de la banca consumo del BPBA, con especial análisis en los procesos crediticios y canales de comunicación digitales, en pos de comprender sus prácticas en materia de transformación digital. Del mismo modo, se propondrán buenas prácticas en la materia, a efectos de incrementar el valor percibido por los clientes del BPBA y así acompañar el proceso de transformación digital.

El presente trabajo de investigación se erige como un estudio de tipo exploratorio en la medida en que no abundan en la literatura especializada trabajos con la especificidad analítica que se intenta abordar aquí, es decir, que combinen categorías de la transformación digital en materia crediticia aplicada a los procesos y canales del Banco de la Provincia de Buenos Aires. Al mismo tiempo, se entiende que dicho estudio conforma uno de tipo descriptivo ya que buscará desarrollar un abordaje que profundice la aplicación de mejores prácticas globales en dicha temática. Su enfoque general es tanto de carácter cualitativo y analítico, mientras que, para la realización de los objetivos que se propusieron en esta investigación se recurrió al estudio de casos múltiples como herramienta investigativa.

Palabras clave:

- Transformación Digital
- Modelo de Negocios
- Innovación
- Bancarización
- Inclusión Financiera
- Fintech
- Neobancos
- Banca Tradicional
- Billeteras digitales
- Banca Individuos
- Prestamos persona a persona
- Préstamos personales
- Banco Provincia

## Contenido

1. Introducción.....	13
2. Planteamiento del problema .....	18
3. Objetivos .....	23
4. Metodología y Técnicas a utilizar .....	24
5. Marco Teórico .....	30
5.1 ¿Qué son las Fintechs? .....	30
5.2 ¿Qué son las Neobancos? .....	31
5.3 Análisis y comparación entre Fintech, la banca digital y la banca tradicional.....	36
5.4 Teorías sobre nuevos modelos de negocios.....	36
5.4.a Teoría de la innovación disruptiva .....	36
5.4.b Teoría de la estrategia del océano azul.....	39
5.4.c Teoría de los subsidios cruzados .....	41
5.4.d Teoría de la larga cola .....	43
5.4.e Teoría Competencias Centrales .....	45
5.4.f Resumen de teorías sobre nuevos modelos de negocios .....	47
5.5 Herramientas de gestión .....	49
5.5.a Modelo de negocios CANVAS .....	49
5.5.b Modelo CANVAS simplificado .....	52
5.5.c Los fundamentos del diseño de interacción y la ingeniería de usabilidad.....	53
5.5.d Las cinco fuerzas de Porter .....	55
5.5.e Proyectos ágiles con scrum.....	57
5.5.f Resumen de herramientas de gestión .....	58
5.6 Características de consumo en la industria financiera, hábitos de comportamiento y preferencias de los clientes. ....	60
5.6.a Comportamiento del consumidor en el XXI.....	61
5.6.b Características del consumidor en la industria financiera regional .....	64
5.6.c Características del consumidor tomador de crédito en la industria de servicios financieros en la Argentina.....	65
5.7 Análisis de la industria de servicios financieros.....	69
5.7.a ¿Cómo evolucionó el sector financiero?.....	70

5.7.b El sector financiero en números a nivel global y local.....	73
5.7.c Análisis del sector financiero según las cinco fuerzas de Porter .....	80
5.7.d Diagnóstico de los créditos en la Argentina .....	95
5.7.e La banca en los próximos 30 años .....	99
5.8 La industria de los créditos de consumo en la era digital .....	101
5.8.a Préstamos persona a persona (PTP).....	103
5.8.b Benchmarking global .....	110
5.8.b.1 Lending Club Corporation (EE.UU) .....	110
5.8.b.2 Ant Financiera (China).....	113
5.8.b.3 Grab (Singapur).....	115
5.8.b.4 Paytm (India).....	119
5.8.b.5 Du Xiaoman Financiera (China) .....	122
5.8.b.6 M-PESA (Kenia) .....	124
5.8.b.7 Openbank (España) .....	127
5.8.c Benchmarking Argentina.....	130
5.8.c.1 Afluenta S.A. ....	130
5.8.c.2 Mercado Pago / Mercado Crédito.....	138
5.8.c.3 Wayni Móvil.....	145
5.8.c.4 Wilobank .....	147
5.8. d Conclusiones benchmarking internacional y Argentina.....	154
5.9 Estudio de caso: Banco de la Provincia de Buenos Aires .....	161
5.9.a Historia, Mision y Vision .....	161
5.9.b Penetración BPBA en la PBA .....	163
5.9.c Análisis del segmento individuos en el BPBA .....	163
5.9.d Proceso crediticio del BPBA .....	169
5.9.e Comunicación de la calificación crediticia.....	177
5.9.f Provincia Microempresas.....	180
6. Estrategias de transformación digital para abordar un nuevo modelo crediticio para la banca individuos del Banco Provincia.....	183
6.1 Desarrollar un modelo de negocio centrado en el cliente.....	183
6.2 Optimizar la distribución.....	198
6.3 Promover la digitalización de sus clientes.....	201
6.4 Simplificar el modelo operativo .....	206

6.5 Obtener una ventaja en cuanto a la información .....	209
6.6 Permitir la innovación y las capacidades necesarias para promoverla .....	212
6.7 Plan de acción a abordar en el BPBA.....	214
7 Conclusiones .....	217
7.1 Futuras líneas de investigación.....	219
8. Referencias Bibliograficas .....	224
9. Anexos.....	234

Figura 1: Composición del ecosistema Fintech 2020.....	15
Figura 2: Cantidad de empresas por año de fundación argentina.....	16
Figura 3: Ránking de Bancos por Activos en el sistema financiero argentino.....	17
Figura 4: Ránking por Patrimonio neto en el sistema financiero argentino.....	18
Figura 5: Ránking de préstamos en el sistema financiero argentino.....	20
Figura 6: Evolución de Préstamos Personales BPBA 2018-2020.....	21
Figura 7: Evolución de Participación de Préstamos Personales 2018-2020.....	21
Figura 8: Encuesta mejor banco en Argentina 2019.....	22
Figura 9: Comparativa de Indicadores Económicos del BPBA 2018-2020.....	23
Figura 10: Proceso cualitativo.....	26
Figura 11: Teoría Innovación Disruptiva.....	37
Figura 12: Tipos de Innovación.....	38
Figura 13: Consecuencias de la creación de océanos azules en la rentabilidad y el crecimiento.....	41
Figura 14: Modelo de Negocios “La Larga Cola” o “The Long Tail”.....	43
Figura 15: Modelo de Negocios CANVAS.....	51
Figura 16: Aspectos más relevantes entre el consumo de antes y el actual.....	63
Figura 17: Evolución 2016 – 2020 de Cuentas en el Sistema Financiero Argentino.....	66
Figura 18: Monto promedio de cada préstamo realizado durante 2017.....	69
Figura 19: Volumen del comercio mundial de mercancías y PIB real mundial a tipos de cambio del mercado, 2008-2018.....	72
Figura 20: Número de usuarios de comercio digital en América Latina de 2017 a 2025, por región (en millones).....	73
Figura 21: Activos totales del Eurosistema de 2012 a 2020.....	74
Figura 22: Principales bancos dentro de la banca europea.....	74
Figura 23: Retorno sobre los activos de los bancos en los Estados Unidos en 2010 vs 1994 a 2018 vs 2019.....	75
Figura 24: principales bancos de la banca estadounidense.....	75
Figura 25: Volumen de crédito del sector bancario en Brasil de 2015 a 2020, por tipo de persona (en billones de reales brasileños).....	76
Figura 26: Valor de las transferencias bancarias en países seleccionados de América Latina en 2019 (en miles de millones de dólares).....	76
Figura 27: Ránking de préstamos en el sistema financiero argentino.....	77
Figura 28: Ránking de Bancos por Patrimonio neto en el sistema financiero argentino.....	78

Figura 29: Informe de Estabilidad Financiera .....	79
Figura 30: Relevancia del crédito en la industria bancaria global 2019.....	89
Figura 31: Composición del activo – sistema financiero argentino .....	89
Figura 32: Ránking de la banca española según los activos.....	92
Figura 32. Gráfico de Porter de la industria de sistema financiero .....	95
Figura 34: Evolución 2015-2020 de los diferentes sectores y su participación en el PBI de la Argentina.....	96
Figura 34: Cantidad de deudores y saldo por deudor .....	97
Figura 36: Porcentaje de población adulta con al menos un financiamiento y saldo promedio.....	98
Figura 37: Porcentaje de deudores sobre población adulta por tipo de financiamiento .....	98
Figura 39: Emisión global de préstamos en miles de millones de dólares .....	104
Figura 40: cómo funcionan los préstamos P2P .....	106
Figura 41: Grabs social impact highlights 2018-2019.....	117
Figura 42: Informal sector in Indonesia, 2018 .....	118
Figura 43: Sitio web de Paytm .....	119
Figura 44: Home page de Paytm .....	120
Figura 45: beneficios que señala Paytm en su página web a los comercios que desean adherirse al programa.....	121
Figura 46: Productos de la empresa.....	123
Figura 47: propuesta de valor al consumidor .....	123
Figura 48: Home page de Openbank.....	127
Figura 49: Solicitudes Openbank .....	129
Figura 50: Ranking de tasas activas de préstamos personales de los 5 principales bancos de España .....	129
Figura 51: Evolución mensual de inversores.....	132
Figura 52: Evolución de las transacciones de inversión.....	132
Figura 53: Propuesta de valor para los tomadores de credito.....	133
Figura 54: Propuesta de valor para inversores .....	134
Figura 55: Subastas de créditos .....	136
Figura 56: Alianzas Estratégicas Afluenta .....	137
Figura 57: Subastas de créditos .....	138
Figura 58: Mercado crédito .....	140
Figura 59: Ecosistema Mercado Libre .....	143
Figura 60: Tasas Activas de Préstamos Personales - Wilobank.....	150

Figura 61: Benchmarking al 06.04.2020 de tasas de préstamos personales - principales bancos del sistema financiero argentino.....	151
Figura 62: Análisis de penetración del BPBA en la PBA .....	163
Figura 63: Habitantes de la Provincia de Buenos Aires y CABA .....	164
Figura 64: Clientes del BPBA distribuidos por sector de pertenencia y región .....	165
Figura 65: Descripción de clientes activos del BPBA.....	166
Figura 66: Descripción de clientes pasivos del BPBA .....	167
Figura 67: Descripción de clientes particulares del BPBA .....	167
Figura 68: Descripción de clientes usuarios de Banca internet Provincia del BPBA.....	168
Figura 69: Cuadro resumen de clientes BPBA asistidos crediticiamente por el banco.....	169
Figura 70: Como ser usuario de Banca Internet Provincia.....	172
Figura 71: Circuito obtención de crédito cliente no haberes .....	173
Figura 72: Circuito obtención de crédito cliente haberes .....	174
Figura 73: Simulador de crédito de canal BIP.....	175
Figura 74: Principales condiciones para préstamo personal por canales electrónicos .....	176
Figura 75: Comunicación institucional en Twitter .....	178
Figura 76: Comunicación institucional en Facebook. ....	179
Figura 77: Opiniones en Facebook.....	179
Figura 78: Perfil de Instagram del Banco Provincia.....	180
Figura 79: Líneas crediticias Provincia Microcréditos al 26/8/20.....	182
Figura 80: Los vínculos en la cadena servicio-beneficio .....	186
Figura 81: Opiniones en Facebook.....	189
Figura 82: Ejemplo de la escala Likert.....	190
Figura 83: variación de escala Likert .....	191
Figura 84: Un cliente satisfecho es leal.....	192
Figura 85: Organigrama de Banco Provincia .....	193
Figura 86: Descripción de clientes usuarios de Banca internet Provincia del BPBA.....	201
Figura 87: Proceso de solicitud préstamo personal Cuenta DNI.....	203
Figura 88: Proceso de solicitud préstamo personal Cuenta DNI.....	204
Figura 89: Proceso de solicitud préstamo personal Cuenta DNI.....	204
Figura 90: Design Thinking .....	207
Figura 91: procesos actuales y posibles a futuro .....	208
Figura 92: Comparación ratios de eficiencia según BCRA Dic – 2020.....	213

Figura 93: Matriz de Eisenhower .....	214
Figura 94: Matriz de Eisenhower aplicada al BPBA.....	215
Figura 95: Matriz de decisión no tecnológica .....	216
Figura 96: Matriz de decisión tecnológica .....	216

## Índice de tablas

Tabla 1: Motivos de selección de casos de empresas .....	29
Tabla 2: Diferencias entre Fintechs, Neobancos y Banca Tradicional .....	32
Tabla 3: Resumen de teorías sobre nuevos modelos de negocios .....	47
Tabla 4: Resumen de herramientas de gestión .....	59
Tabla 5: Aportes de empresas del benchmarking .....	159

## 1. Introducción

El impacto multiplicador de las tecnologías emergentes -tales como la inteligencia artificial, el Internet de las Cosas, los datos biométricos, las redes 5G, la big data, la computación cuántica, la geolocalización en los dispositivos móviles, el incremento en el uso de dispositivos móviles-, están transformando la industria de servicios financieros permitiendo el surgimiento de nuevas y disruptivas innovaciones. A su vez, los consumidores ya se acostumbraron a las ventajas que ofrece la tecnología y pretenden que todos los ecosistemas funcionen de la misma manera y, por ello, buscando consumir servicios en cualquier lugar, de manera fácil, personalizada, en cualquier momento y desde cualquier dispositivo.

De esta forma, y a partir de la proliferación de los sistemas de financiación a través de internet, se han generado diversos modelos de negocio y, así, nuevos jugadores no regulados por el Banco Central de la Argentina (BCRA) aparecieron en la industria financiera obligando a las entidades más vetustas a modernizarse. Estos nuevos competidores no solo comprenden mejor las necesidades de sus clientes, sino que, además, hasta pueden llegar a contar con cierto respaldo financiero, como es el caso de Mercado Libre, mientras que otros bucean en los nichos de la larga cola para satisfacer las necesidades de los clientes, comiendo cuotas de mercado y haciéndose cada día más populares, como es el caso de Afluenta. La misma que comenzó siendo una app y hoy posee más de 1.000.000 de clientes y se ha convertido en una de las más relevantes en la industria nacional.

Las “fintechs” vinieron para quedarse, ya que basan su fortaleza en la tecnología aplicada para ofrecer respuestas a los usuarios de productos financieros. Comprendieron perfectamente las demandas de sus clientes de experiencias electrónicas, virtuales y móviles y saben que los consumidores están hartos de los costos ocultos, de las dificultades de tomar un crédito, ya sea por los requisitos mismos como también por lo incomodo que resulta para los clientes realizar largas filas, perder tiempo y hasta, en algunos casos, recibir una atención no personalizada. Así, entendieron qué, cómo y cuándo ofrecer billeteras digitales que sean habilitadoras de un estilo de vida: los usuarios pueden tomar un taxi, reservar un hotel, comprar entradas para el cine, pagar facturas de servicios públicos, concertar citas con médicos o comprar productos de gestión de patrimonio directamente desde la aplicación.

El crecimiento económico de las Fintech a nivel global es muy rápido, tal como refleja el informe “Fintech100” del 2018, elaborado por KPMG, en el que se señala que 32 empresas han recaudado al menos US \$100 millones solo en los últimos doce meses del 2019 (frente a 26 del año pasado y 12 en 2017).

Asimismo, muchos son los estudios que han reflejado el fervor que está experimentando el sector Fintech en la región de América Latina y el Caribe en los últimos años, creando ecosistemas de innovación y emprendimiento que permiten el desarrollo de nuevos emprendimientos tecnológicos que ofrecen productos y servicios financieros altamente innovadores.

En la primera edición del informe realizado por el BID y Finnovista en el año 2017, 703 emprendimientos Fintech fueron identificados en 15 países de América Latina. Tan solo un año más tarde, se han identificado 1,166 emprendimientos Fintech en 18 países de la región. Es decir, dichos emprendimientos se incrementaron un 66% en el último año. El mismo informe también encontró que dos de cada tres de estas empresas ya estaban en etapas avanzadas de desarrollo y que la actividad Fintech se ha expandido a 18 países en la región durante el año pasado.

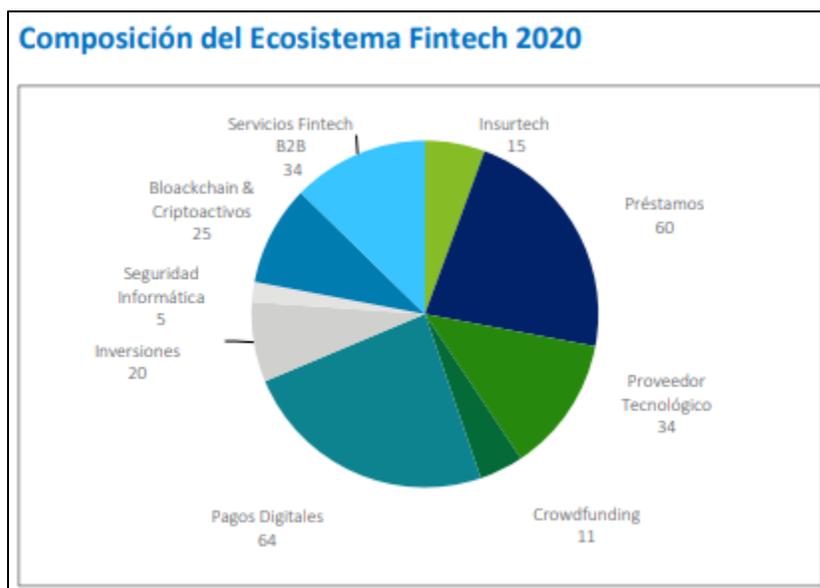
En la misma línea, el informe “Latam Fintech del 2020” elaborado por KoreFusion (2020), sólo en la región, el sector Fintech en los últimos años ha recibido inversiones por 8,000 millones de dólares, principalmente para aquellas dedicadas a procesamiento de pagos, préstamos y bancos digitales. De acuerdo con este informe, existen más de 1,075 Fintech en Brasil, México, Argentina, Colombia y Chile y, mientras que de acuerdo al informe “Fintech Radar 2020” elaborado por Finnovista (2020), sólo en México hay 441 contabilizadas. La mayor parte de estos fondos fueron destinados a los unicornios existentes y algunos potenciales. Actualmente, en América Latina no sólo existen cuatro Fintechs "unicornios" procedentes de Brasil (PagSeguro, Nubank, Stone y EBANX), también existen nueve "unicornios" internacionales como son: Adyen, Marqeta, N26, PayPal, Rapyd, Remitly, Revolut, Stripe, y TransferWise.

Relevando los principales mercados de Latinoamericanos tenemos que el ecosistema Fintech: “en Chile crece a un ritmo de 38% anual, llegando a las 179 startups en 2021” (Finnovista, 2021, p.1), “en Colombia creció un 26% respecto del 2019 alcanzando las 200

empresas (...) en México el número de fintechs creció un 14% respecto del 2020” (Finnovista, 2020, p.1).

En lo que respecta a la República Argentina, el avance de estas organizaciones ha sido tal que, en octubre de 2017, se creó la Cámara Argentina de Fintech. La misma, a junio de 2021, está integrada por 13 miembros fundadores (123 Seguro, Afluenta, Bitex, Increase, Invertironline.com, Invoinet, Mercado Libre, Moni, Motormax, Poincenot Technology Studio, Primary Ventures, VU Security y Western Union). Su propósito es liderar el proceso de transformación digital en la industria de servicios y convertir al país en un hub de innovación, referente a nivel regional e internacional. Continuando con dicha tendencia, y de acuerdo a su informe del 2020, se identificaron 268 (figura 1) empresas que componen el ecosistema argentino, marcando el surgimiento de 135 nuevas empresas con respecto al año 2018. Es decir, las Fintechs en este país se encuentran en un proceso de continuo crecimiento, marcado por la innovación tecnológica e incorporación de las mejores prácticas de mercado.

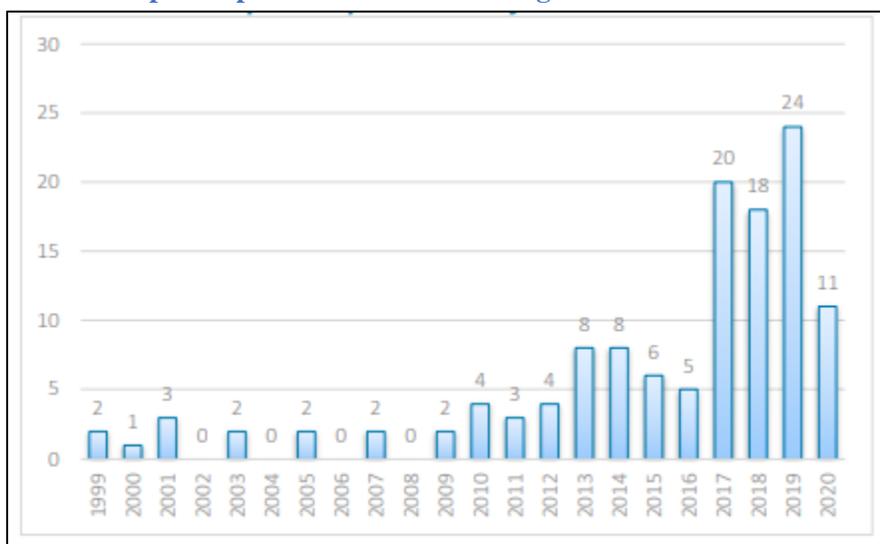
**Figura 1: Composición del ecosistema Fintech 2020**



Fuente: Cámara Fintech, Estudio Fintech 2020, Ecosistema Argentino. Reproducción autorizada:

<https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>

**Figura 2: Cantidad de empresas por año de fundación argentina**



Fuente: Deloitte. Encuesta sobre estudio del ecosistema Fintech 2020. Reproducción autorizada:

<https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>

Adicionalmente, las grandes empresas tecnológicas como Google, Amazon o Facebook, Samsung y Apple comienzan a ofrecer servicios financieros relacionados con los medios de pago, generando una nueva competencia, penetrando al mercado donde más lo saben hacer, desde la experiencia del usuario y gracias a sus abundantes bases de datos.

Por todo lo mencionado hasta aquí, es que las entidades tradicionales están comenzando a ser conscientes tanto de las nuevas necesidades de los clientes, como de la amenaza que representa la entrada de estos nuevos competidores a su ecosistema. Algunas de ellas, analizan la absorción de estas empresas innovadoras y así adquirir su conocimiento y tecnología mientras que otras visualizan las oportunidades que ofrece este mundo digital, para lo que requieren entender y producir urgentemente la transformación digital y dar pelea.

En ese último grupo es donde se encuentra trabajando el Banco de la Provincia de Buenos Aires (BPBA), es decir, el banco de la provincia más rica de la Argentina, cuyo aporte al PBI nacional es mayor al 50% y cuya población -de acuerdo al censo realizado en 2010- es del 38,9% de los habitantes del país (con una proyección de población al 2019 de más de 17.100.000 habitantes).

En esta línea, y considerando todo lo mencionado hasta aquí, es que el BPBA tomó la decisión de promover la igualdad de oportunidades y la inclusión financiera de todos los

bonaerenses como compromiso número uno y como tal, deberá realizar todas las acciones necesarias para unirse al cambio tecnológico, satisfacer la necesidad de sus clientes y la de todos los habitantes bonaerenses. Es decir, debe abordar la transformación digital en su modelo de negocio de forma inmediata, poniendo a disposición todo su activo financiero de más de \$875 millones (BCRA, 2020, Ranking Activos) y su patrimonio neto de \$96 millones (BCRA, 2020, Ranking de Patrimonio neto), los cuales lo posicionan como uno del banco con mayor poder de fuego en el sistema argentino.

**Figura 3: Ránking de Bancos por Activos en el sistema financiero argentino**

Orden	Denominación	Importe
1	NACION ARGENTIN	1.898.493.888
2	SANTANDER RIO	904.920.842
3	PR. BUENOS AIRES	875.208.552
4	BCO GALICIA SAU	849.277.579
5	MACRO SA	671.137.801
6	BANCO BBVA ARGE	599.764.268
7	HSBC BANK	417.994.917
8	CREDICOOP COOP	393.042.813
9	CIUDAD DE BS AS	346.739.836
10	INDUSTRIAL AND	328.885.297

Fuente: BCRA. Octubre 2020. Reproducción autorizada:

<http://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Activos.asp>

Visitado última vez mayo 2020

Figura 4: Ránking por Patrimonio neto en el sistema financiero argentino

Orden	Denominación	Importe
1	NACION ARGENTIN	249.606.173
2	BCO GALICIA SAU	137.530.873
3	MACRO SA	134.469.101
4	SANTANDER RIO	111.617.152
5	BANCO BBVA ARGE	107.946.022
6	PR BUENOS AIRES	96.448.791
7	CREDICOOP COOP	71.573.310
8	CITIBANK N.A.	68.830.623
9	INDUSTRIAL AND	55.778.808
10	HSBC BANK	52.416.084

Fuente: BCRA. Octubre 2020. Reproducción autorizada:

[http://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Patrimonio\\_net0.asp](http://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Patrimonio_net0.asp)

Visitado última vez mayo 2020

## 2. Planteamiento del problema

La industria de servicios financieros se encuentra en un momento en el que, mes a mes, nuevos competidores están ingresando, creciendo y dejando en evidencia que la banca tradicional no ha realizado las inversiones necesarias para satisfacer la demanda de sus clientes. Dicha competencia no se circunscribe al territorio argentino, sino que los nuevos jugadores pueden venir de empresas tecnológicas con fuerte presencia internacional.

En este sentido, Matías Friedberg, durante el segundo encuentro de finanzas y tecnología organizado por Fintech, afirmó a la agencia de noticias Télam que “la cantidad de empresas que ofrecen servicios financieros vía aplicaciones y otras herramientas tecnológicas en la Argentina creció 70% interanual, (...) y que este año [2019] el número creció 70% hasta las 226 compañías”.

Estas nuevas empresas ofrecen herramientas tecnológicas que ayudan a la realización de actos jurídicos relacionados con el dinero de forma eficiente, sencilla, y con costos razonables.

Además, el gran volumen y los montos pequeños hacen que estas nuevas organizaciones puedan asumir los riesgos inherentes a la industria sin pasar por tantos controles, mientras que, a sus clientes, pueden ofrecerles billeteras digitales que les otorgan acceso a un estilo de vida particular.

Por lo tanto, queda a las claras que el impacto multiplicador de las tecnologías emergentes está transformando la industria de servicios financieros permitiendo el surgimiento de nuevas y disruptivas innovaciones, que, además, se han visto aceleradas gracias a la pandemia de Covid-19. Es decir, que cambios que se pensaba que tomarían años, sobre todo en materia tecnológica y de digitalización del campo, en la actualidad se están llevando a cabo en tiempo real.

En este sentido, de acuerdo al estudio realizado por Red Link (Bank Magazine 2020) respecto al uso del dinero electrónico, la empresa líder en servicios informáticos y de procesamiento a gran escala de la Argentina que posee la mayor red de cajeros automáticos de la Argentina, informa que “en abril del 2020 se sumaron más de 2,6 millones de usuarios en las distintas plataformas contempladas dentro del estudio y que hubo un marcado incremento en el uso de las billeteras electrónicas y los nuevos canales de pago”.

Así, es posible observar que producto de los servicios y rendimientos que ofrecen las billeteras digitales, los clientes bancarizados movilizan su dinero de las cuentas bancarias a las billeteras digitales. Esto genera una disminución en los saldos vista (caja de ahorro y cuenta corriente) de los clientes (principal fuente de recursos para los bancos) y un aumento en las cuentas vista de las empresas proveedoras de estos servicios. Las cuales, gracias a sus conocimientos financieros y administración de su liquidez, direccionan en el corto plazo gran parte de dichos fondos a alternativas más rentables, tales como fondos comunes de inversión de liquidez inmediata o bien plazos fijos, provocando un encarecimiento en la obtención de fondos para los bancos. Esto, producto de la intermediación financiera, repercute en las tasas activas de la oferta crediticia de préstamos hacia los clientes.

En lo que refiere al sistema financiero argentino, y de acuerdo al Banco Central de la República Argentina (BCRA), hay 79 entidades financieras a del 2021. De las cuales, el BPBA, se encuentra dentro del top 10 de acuerdo a los siguientes aspectos:

- Depósitos y Préstamos al Sector Privado o Totales
- Activo y Patrimonio Neto
- Cantidad de Sucursales, Cajeros Automáticos y Empleados
- Cantidad de Cuentas Pasivas, Tarjetas de Crédito y Tarjetas de Débito.
- Estructura de la Cartera: Comercial, Consumo y Vivienda y Consumo

Sin embargo, si consideramos los préstamos hacia la banca consumo, el BPBA ocupa el cuarto lugar en el ranking y año a año sus colocaciones pierden volumen, tal como se ve reflejado en los siguientes cuadros:

**Figura 5: Ránking de préstamos en el sistema financiero argentino**

<b>Ranking de préstamos en el sistema financiero argentino</b>		
<b>Código</b>	<b>Denominación</b>	<b>Importe</b>
1	NACION ARGENTIN	560.536.912
2	BCO GALICIA SAU	404.714.995
3	SANTANDER RIO	341.815.599
4	PR BUENOS AIRES	283.856.783
5	BANCO BBVA ARGE	241.514.002
6	MACRO SA	241.268.298
7	CIUDAD DE BS AS	118.093.560
8	HSBC BANK	111.386.717
9	INDUSTRIAL AND	111.208.660
10	PATAGONIA SA	91.827.743

Fuente: BCRA. Octubre 2020. Reproducción autorizada:

<http://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Prestamos.asp>

Visitado última vez mayo 2020

**Figura 6: Evolución de Préstamos Personales BPBA 2018-2020**

	dic-18	dic-19	oct-20
<b>ACTIVO</b>	495.909.879	547.804.690	875.208.552
PERSONALES	61.365.476	58.888.474	56.320.757

Fuente: BCRA. Octubre 2020. Reproducción autorizada:

[http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades\\_financieras\\_estados\\_contables.asp?bco=00014&nom=](http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_estados_contables.asp?bco=00014&nom=)

Visitado última vez mayo 2020

**Figura 7: Evolución de Participación de Préstamos Personales 2018-2020**

Share Personales	dic-18	dic-19	oct-20	nov-20	dic-20	Dif
BPBA	15%	15%	14%	13%	13%	-2%
Nación	8%	8%	10%	10%	11%	3%
Ciudad	4%	4%	3%	3%	3%	-1%
Top 10 bancos privados	41%	42%	43%	43%	43%	1%
BBVA	5%	5%	6%	6%	6%	0%
Galicia	6%	7%	8%	8%	8%	1%
Macro	11%	14%	15%	15%	16%	1%
Supervielle	3%	4%	4%	4%	4%	0%
Patagonia	2%	2%	2%	2%	2%	0%
HSBC	2%	1%	1%	1%	1%	0%
ICBC	2%	1%	1%	1%	1%	0%
Credicoop	1%	1%	1%	1%	1%	0%
Santander Rio	7%	6%	5%	5%	5%	0%

Fuente: Elaboración propia. Extraído de Saldo Contables informados en BCRA. Octubre 2020

Por otra parte, de acuerdo al ranking 2019 y 2020 de bancos de Argentina, elaborado por la prestigiosa revista *The Bankers*, el puesto número uno de la Argentina lo ocupó el banco privado Santander. Dicho informe, considera varios aspectos, entre los cuales podemos resaltar, el compromiso y mejora en la experiencia del cliente, el empeño por ganar eficiencia operacional, el desarrollo de nuevos servicios digitales y la capacidad de generar resultados financieros.

A partir de otra encuesta realizada a los usuarios en 2019 por Fit & Proper y ZonaBancos.com (2019) se desprende que de los mejores cinco bancos de Argentina, cuatro son privados y uno pertenece a la banca pública.

**Figura 8: Encuesta mejor banco en Argentina 2019**



Fuente: ZonaBancos y Fit & Proper Consulting. Reproducción autorizada

<http://www.fitproper.com/index.php/es/documentos/reportes-y-encuestas/898-encuesta-cual-es-el-mejor-banco-en-argentina-un-mejor-entendimiento-de-como-califican-los-argentinos-a-sus-bancos-y-cuales-son-los-mejores-y-peores-atributos>

Adicionalmente, de acuerdo a la información que publica el BCRA, en su página web, sección de “Indicadores Económicos de las Entidades Financieras”, diciembre 2020, se visualiza una baja generalizada en los principales indicadores de gestión del Banco Provincia de Buenos Aires en relación a años anteriores (2018 y 2019). Un claro ejemplo de ello, se visualiza en los siguientes dos indicadores:

**Figura 9: Comparativa de Indicadores Económicos del BPBA 2018-2020**

<b>Comparativa de Indicadores Económicos del BPBA 2018 - 2020</b>			
<b>2- ACTIVOS</b>	<b>dic-18</b>	<b>dic-19</b>	<b>dic-20</b>
Participación Cartera Consumo Sector Privado (%)	54,06	53,60	50,05
Efectivo y Depósito en Bancos / Activo (%)	24,75	19,17	17,04

Fuente: BCRA. Diciembre 2020. Reproducción autorizada:

[https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades\\_financieras\\_indicadores\\_economicos.asp?bco=00014&nom](https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_indicadores_economicos.asp?bco=00014&nom)

Visitado última vez mayo 2020

Por lo expuesto hasta aquí, quedan en evidencia dos cuestiones: por un lado, que la transformación digital en la industria de servicios financieros exige brindar asesoramiento proactivo y personalizado a sus clientes, apoyado en la tecnología y los datos, mientras que, por otro lado, el BPBA se encuentra perdiendo espacio con respecto a sus competidores en la banca de consumo. Es decir, dos cuestiones que permiten abrir una línea investigativa que, tal como se verá a lo largo del trabajo, intentará indagar y proponer planes de acción que posibiliten mejorar la competitividad de dicha organización en materia de transformación digital.

### **3. Objetivos**

El objetivo del presente trabajo será definir las bases estratégicas de un nuevo modelo operativo para la banca individuos del Banco de la Provincia de Buenos Aires a los efectos de incrementar su competitividad en el marco de una industria en proceso de transformación digital.

Para ello se deberá:

1. Desarrollar, a alto nivel, un análisis de ciertas variables críticas de la industria (procesos, canales, cultura y experiencia de usuario del cliente interno y externo) y su comportamiento en las Fintech, la banca digital y la banca tradicional.
2. Identificar a nivel regional y local, las características de consumo de los clientes tomadores de crédito en la industria de servicios financieros.
3. Analizar la industria de servicios financieros y su evolución tanto a nivel global como local.
4. Identificar buenas prácticas de transformación digital en la industria financiera a nivel mundial, regional y local.

5. Realizar un diagnóstico general de la banca consumo del BPBA, con especial análisis en los procesos crediticios y canales de comunicación digitales, en pos de comprender sus prácticas en materia de transformación digital.
6. Proponer buenas prácticas en materia de transformación de procesos, a efectos de incrementar el valor percibido por los clientes del BPBA y así acompañar el proceso de transformación digital.

#### 4. Metodología y Técnicas a utilizar

La presente investigación se erige como un estudio de tipo exploratorio en la medida en que no abundan en la literatura especializada trabajos con la especificidad analítica que se intenta abordar aquí, es decir, que combinen categorías de la transformación digital en materia crediticia aplicada a los procesos y canales del Banco Provincia de Buenos Aires. Al mismo tiempo, se entiende que dicho estudio conforma uno de tipo descriptivo ya que buscará desarrollar un abordaje que profundice la aplicación de mejores prácticas globales en dicha temática, o sea, que se propondrá “medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren” (Hernández Sampieri, 2010, p. 80).

A su vez, este trabajo tendrá un enfoque cualitativo y analítico, dado que, a través de la revisión extensa de distintas fuentes, se procederá a establecer una teoría fundamentada para responder cuáles son los requisitos para abordar una transformación digital en la industria financiera como también si los mismos pueden aplicarse a la organización en análisis. En palabras de Hernández Sampieri.

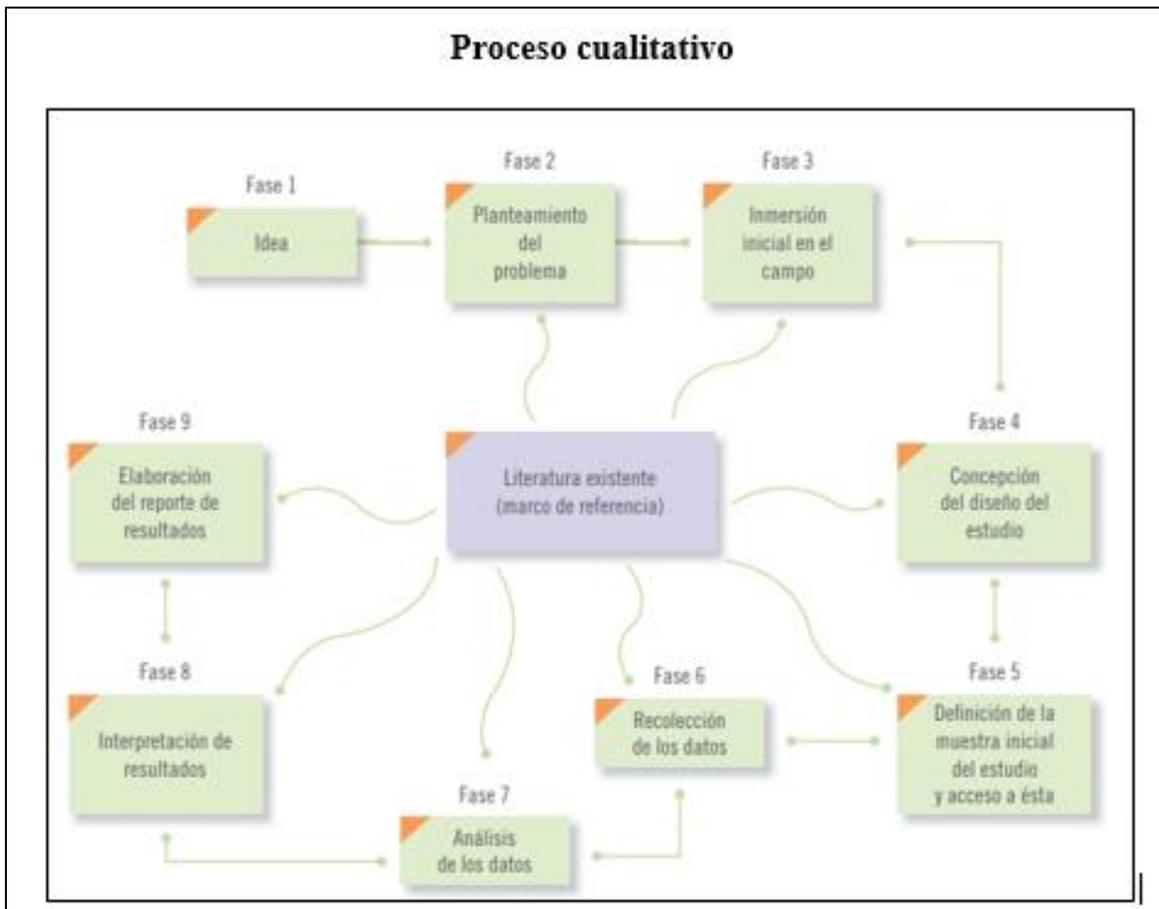
*“El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un*

*proceso más bien “circular” y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular.” (2010, p.50).*

En este sentido, en capítulos más adelante de su obra, se profundiza las características de los trabajos de tipo cualitativo indicando que

*“bajo la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría particular y luego ‘voltear’ al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con los datos, de acuerdo con lo que observa, frecuentemente denominada teoría fundamentada (Esterberg, 2002), con la cual observa qué ocurre. Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general.” (2010, p 700).*

Figura 10: Proceso cualitativo



Fuente: Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010).

### El estudio de caso múltiple como parte del paradigma cualitativo

Para la realización de los objetivos que se propusieron en esta investigación se recurrió al estudio de casos múltiples como herramienta investigativa. Bogdan y Biklen (2003) en su obra titulada "Qualitative research for education: an introduction to theories and methods" definen el estudio de caso múltiple como: "cuando los investigadores estudian dos o más sujetos, ambientes o depositarios de datos ellos están haciendo usualmente lo que llamamos estudios de caso múltiples" (p. 62).

Ander-Egg (2003, p.313) señala que el estudio de caso "consiste en un tratamiento global/holístico de un problema, contenido, proceso o fenómeno, en el que se centra todo el foco de atención investigativa, ya se trate de un individuo, grupo, organización, institución o pequeña comunidad."

Para garantizar el proceso sistemático de la investigación en un estudio de caso, Lucca y Berríos (2003, p. 38) identifican una serie de características medulares de los estudios de caso:

*“(a) el caso es un ejemplo particular de algo, que está bien definido y delimitado en un contexto de tiempo y espacio y cuenta con integridad fenomenológica, y que muchas veces tiene la connotación de excepcionalidad o atípico; (b) para conservar la totalidad e integridad del caso se requiere de un abordaje holístico, sistemático y profundo; (c) hay que utilizar la Triangulación con el propósito de agotar las fuentes de información, para poder alcanzar la comprensión cabal del caso; (d) el caso debe estar debidamente contextualizado ; sólo cuando es visto en su justa perspectiva podemos acercarnos a una mejor comprensión del asunto, y (e) los resultados del estudio de caso generan acciones posteriores, bien en su carácter aplicado como en su aspecto teórico”(p. 238)*

#### **Criterios de selección de cada caso**

1. Compañías cuyo core-business sean los préstamos persona-a-persona (P2P)
2. Compañías cuyo core-business sean los préstamos al consumidor final
3. Compañías que operen en diferentes mercados para observar diferencias en su modelo de negocios.
4. Disponibilidad y acceso a información.
5. Casos de éxitos

Lending Club Corporation: es la primera compañía que ofrece este tipo de financiamiento. Creada en 2008 en Estados Unidos, actualmente es la de mayor tamaño (Market CAP y volumen de préstamos manejados). En diciembre de 2014 realizó su oferta pública inicial de acciones, convirtiéndose en la primera compañía de préstamos persona-a-persona en cotizar en la bolsa de Nueva York. Se seleccionó esta compañía por los motivos descritos anteriormente y por operar exclusivamente online. No posee sucursales físicas y sus operaciones son totalmente online, utilizando la tecnología para lograr disminuir sus costos operativos

Ant Financial (China): fue seleccionada por ser la plataforma de pagos de terceros más grande del mundo y por ocupar el primer puesto del informe “Fintech100” (2019). Ant Financial es una compañía de tecnología que brinda servicios financieros inclusivos al mundo. Ant Financial, fundada oficialmente en octubre de 2014, se originó en Alipay, fundada en 2004. Con la misión

de "brindar al mundo la igualdad de oportunidades", Ant Financial se dedica a crear un sistema de crédito abierto y compartido basada en una plataforma de servicios financieros a través de innovaciones tecnológicas proporcionando a los consumidores y pequeñas empresas, servicios financieros inclusivos, seguros y convenientes.

Grab (Singapur): será estudiada por utilizar datos y tecnología para mejorar todo, desde el transporte hasta los pagos en una región de más de 620 millones de personas y ocupar el segundo puesto en del informe "Fintech100" (2019).

Paytm (India) fue elegida por ser la compañía de pagos digitales más grande de la India con más de 380 millones de usuarios registrados y 12 millones de comerciantes a bordo de su plataforma Paytm.

Du Xiaoman Financiamiento (China): será analizada por ofrecer préstamos a corto plazo creando un modelo innovador de crédito para el consumidor. Utiliza la inteligencia artificial y la tecnología de control de riesgo de big data para proporcionar a los usuarios servicios de crédito convenientes, rápidos y seguros. El riesgo y las necesidades del cliente se combinan con precisión unitariamente.

M-PESA (Kenia) es el nombre del producto de telefonía móvil de Safaricom (una filial de Vodafone). M-Pesa es el servicio de dinero móvil líder en África, con más de 37 millones de clientes activos y casi 400,000 agentes activos que operan en 7 países: la República Democrática del Congo, Egipto, Ghana, Kenia, Lesotho, Mozambique y Tanzania. Ofrece diversos servicios a los usuarios tales como realizar pagos con el teléfono móvil, enviar y recibir dinero entre usuarios (y no usuarios), reservar hoteles, retirar dinero efectivo en cajeros, entre otros. Fue escogida por contribuir fuertemente a que en Kenia más de un 40% de las personas tengan una cuenta bancaria y más de un 60% utilice la tecnología móvil para realizar cobros y pagos.

Openbank (España): es el banco digital más grande de Europa. Sus dueños son el Grupo Santander, actuales dueños de Santander Río (Argentina). Argentina será el primer desarrollo integral de OpenBank fuera de Europa en el cual planean inaugurar OpenBank Argentina.

### **Casos de estudio seleccionados nacionales**

Afluenta S.A.: empresa pionera en ofrecer un modelo de servicio crediticio disruptivo en la industria financiera argentina.

Mercado Pago: es la plataforma de pagos de MercadoLibre el mayor market place de Latinoamérica. Presente en 18 países, entre ellos: Argentina, Brasil, México, Colombia, Chile, Venezuela y Perú. Permite el comercio electrónico y los pagos digitales y móviles en nombre de sus clientes mediante la entrega de un conjunto de soluciones tecnológicas en toda la cadena de valor del comercio. Mercado Pago ofrece soluciones para que sus clientes puedan cobrar con links de pago por redes social, mail y chat y de manera presencial a través del lector de tarjetas Point y código QR.

Wayni Móvil: es la primera aplicación para Smartphone que permite a cualquier usuario con un Documento Nacional de Identidad argentino y un servicio a su nombre solicitar micro préstamos de hasta 5000 pesos argentinos. A pesar de que los montos son bajos, presenta el beneficio de que los usuarios pueden retirar el dinero en comercios o redes tienen buen comportamiento de pago. Una de las facilidades que la diferencia es la posibilidad de otorgar préstamos a través de la billetera móvil Mercado Pago, lo que habilita el acceso a usuarios que no posean cuenta bancaria. \*Se posiciona como un referente del ecosistema por su trayectoria y su evolución en los últimos años.

Wilobank: El primer banco 100% Digital de Argentina que pretende llevar adelante un nuevo modelo de bancarización inclusivo. Plantea eliminar la necesidad de utilizar efectivo utilizando todos los recursos y la innovación para que las operaciones sean lo más simple y automatizadas posible.

A modo de resumen, el autor del presente trabajo elaboró el siguiente cuadro a los efectos de remarcar la causa que impulsa la selección de cada caso en particular:

**Tabla 1: Motivos de selección de casos de empresas**

<b>Empresa</b>	<b>Motivo de Selección</b>
<b>Lending Club Corporation</b>	Pionera a nivel mundial en los préstamos persona-a-persona siendo este su core-business
<b>Ant Financial</b>	Plataforma de pagos de terceros más grande del mundo brindando servicios financieros inclusivos al mundo
<b>Grab</b>	Optimización del uso de datos para mejorar cualquier entorno
<b>Paytm</b>	Compañía de pagos digitales más grande de India con más de 380 millones de usuarios registrados

<b>Du Xiaoman Financiam</b>	Combina el riesgo crediticio y las necesidades del cliente con precisión logrando una oferta única
<b>M-Pesa</b>	Contribuyo en Kenia a un 40% de su población y más de un 60% utilice la tecnología móvil para realizar cobros y pagos.
<b>OpenBank</b>	Banco digital más grande de Europa.
<b>Afluenta</b>	Pionera en ofrecer un modelo de servicio crediticio disruptivo en la industria financiera argentina.
<b>Mercado Pago / Mercado Créditos</b>	Plataforma de pagos más grande en LATAM
<b>Wayni Movil</b>	Pionera en otorgar micro préstamos en Argentina con identificación del cliente 100% digital
<b>Wilobank</b>	Primer banco 100% digital de Argentina sin sucursales física

Fuente: Elaboración propia

Cabe remarcar que además se instrumentó un benchmarking competitivo y funcional (a nivel global), a efectos de analizar e incorporar experiencias de organizaciones que, tanto dentro como fuera de la industria de servicios financieros, gestionaron tecnologías para crear valor sobre plataformas tecnológicas integradas en Internet.

## 5. Marco Teórico

### 5.1 Qué son las Fintechs?

El término “Fintech” surge de la unión de las palabras “finance” y “technology” (finanzas y tecnología, en español) (BBVA, 2018). Se refiere a la aplicación de nuevas tecnologías a las actividades financieras y de inversión. Estas nuevas aplicaciones, procesos y productos son puestos a disposición del público vía Internet. Las Fintech ofrecen herramientas tecnológicas que ayudan a la realización de actos jurídicos relacionados con el dinero de forma eficiente, sencilla, y con costos razonables, que se divide en cuatro segmentos:

- Herramientas de operación y medios de pago
- Conocimiento del cliente y Big Data
- Seguridad e identificación de personas

- Dinero electrónico

Las Fintech son generalmente StartUps expertas en nuevas tecnologías que quieren captar parte del mercado dominado por grandes empresas, que a menudo son lentas y poco innovadoras en la adopción de nuevas tecnologías.

Para el caso argentino, el primer informe Fintech realizado por Accenture, con el apoyo y la colaboración de la Cámara Argentina de Fintech, encomendado por el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2018) y Afluenta, analizó las compañías que conforman el ecosistema y describió su participación en el mercado. Asimismo, profundizó en las fortalezas, las debilidades, los obstáculos para el crecimiento y las oportunidades del mercado Fintech argentino. Finalmente, se evaluó la importancia del sector como actor social al ofrecer acceso a crédito y financiamiento y educación financiera para los segmentos no bancarizados y semibancarizados de la población.

## 5.2 ¿Qué son las Neobancos?

Los neobancos son una nueva generación de entidades financieras, 100% digitales que se dirigen principalmente al público millennial y en general al usuario moderno digital, es decir, aquellas personas que exigen todo lo que la banca tradicional ofrece, pero por medios digitales. Las Fintech

*“Surgieron de la mano de la transformación digital en Reino Unido y Alemania y han tenido una rápida expansión en Europa. Desde hace unos años, constituyen una nueva generación de entidades financieras que ofrecen servicios de intermediación bancaria de manera 100% digital.” (BBVA, 2019)*

Para poder identificarlos nombramos las siguientes características:

- Todas las operaciones y transacciones se hacen “online” y la apertura de productos es 100% digital sin necesidad de papeleo.
- Bajos o nulos costos de mantenimiento. Los usuarios están prácticamente libres de pago de comisiones.

- La ausencia de sucursales físicas les permite trasladar la eficacia de costos al cliente en forma de tarifas y tasas de interés más bajas.
- Aplicaciones fáciles o intuitivas que operan a través de los móviles y que son el gancho para los nativos digitales.
- Información financiera en tiempo real para los usuarios.
- Ofrecen diferentes tipos de servicios: apertura de cuentas, tarjetas de débito y crédito, transferencias internacionales y cambio de divisas, combinados con distintas herramientas de gestión de las finanzas (ayuda en planes de ahorro, gestión de gastos e ingresos a través de alertas y mensajes, etc.)
- El uso intensivo de tecnología les ayuda a operar de forma ágil y dinámica para identificar segmentos de población no atendidos o subatendidos por la banca tradicional, lo que les permite impactos positivos en inclusión financiera.

Los neobancos pueden ser de dos tipos: los que desarrollan su software sobre la infraestructura de un banco ya existente, que ya cuenta con su licencia correspondiente, con el fin de que éste custodie el dinero mientras ellos se centran en la experiencia de usuario. En este grupo, se pueden encontrar tanto neobancos lanzados por bancos tradicionales como empresas completamente independientes que colaboran con entidades financieras. El segundo tipo de neobancos son los que se crean desde cero, que construyen nuevas infraestructuras tecnológicas y que necesitan obtener licencias bancarias para operar (un trámite que suele ser complejo y costoso).

## **Tabla 2: Diferencias entre Fintechs, Neobancos y Banca Tradicional**

Concepto	B. Tradicional	NeoBancos	Fintech
<b>Procesos</b>	<p>Robustos, pocos dinamicos. Se enfocan en el cumplimiento de normas impuesta por sus organismos de controlor. Todas sus operaciones pueden hacerse en forma presencial y algunas en forma digital. De apoco están migrando sus operaciones al canal digital. La automatización que poseen es simple.</p>	<p>Todas las operaciones y transacciones se hacen “online” y la apertura de productos es 100% digital sin necesidad de papeleo. El uso intensivo de tecnologia les ayuda a operar de forma agil y dinamica para identificar segmentos de poblacion no atendidos o subatendidos por la banca tradicional, lo que les permite impactos positivos en inclusión financiera. Aplican politicas de experiencia del usuario para mejorar la atención.</p>	<p>Totalmente dinamicos y agiles. Sus sistemas están automatizados. Todas sus operaciones son digitales. Estan basados en la tecnologia. Basada en la experiencia del usuario.</p>
<b>Tecnología, Servidores y Confidencialidad de la información</b>	<p>Infraestructura tecnológica inhouse o propia. Servidores propios para garantizar una mayor seguridad informatica y cumplir con sus organismos de contralor. La información es estrictamente confidencial, incluso internamente hay diferentes niveles de acceso a la información.</p>	<p>Parte de sus infraestructura tecnológica es desarrollada inhouse y parte se terciariza. Para todos los desarrollado inhouse, poseen servidores propios para garantizar una mayor seguridad informatica y cumplir con sus organismos de contralor mientras que lo terciarizado no. Cumple con la confidencialidad bancaria pero internamente, la información flujo de manera más dinamica. De modo, que casi cualquier empleado cuenta con la información necesaria para dar respuesta en forma dinamica a los problemas y así reducir el tiempo de respuesta al cliente.</p>	<p>Muy poco es desarrollado internamente. Su principal de desarrollo es el sistema core del negocio en donde luego a traves de una API conectan diferentes apps para agregarle funcionalidades al sistema. Estas nuevas funcionalidades son desarrolladas por terceros. Adicionalmente, sus sistemas de información se encuentran es servidores externos (en la nube) lo que implica un mayor riesgo a hackeos. No cumplen con la confidencialidad bancaria.</p>

<b>Canal de Atención</b>	Presencial y digital. Con horarios establecidos para ciertas operaciones.	Digital y a través del Centro de Contacto Telefonico, con horarios establecidos para ciertas operaciones.	En su mayoría atienden 7 x 24 X 365 de forma digital. Algunas poseen Centro de Contacto Telefonico y horarios establecidos para ciertas operaciones.
<b>Experiencia del usuario (UX)</b>	No ponen foco en la experiencia del usuario. De poco realizan mejoras en la usabilidad y front end de los canales digitales.	Sus entornos digitales son “user friendly” y poseen un front end elegante y de buen diseño.	Aplican casi todos los principios de UX para el diseño de procesos y productos. 100% intuitivos.
<b>Propensión al Riesgo</b>	Asumen muy poco riesgo. Utilizan actos jurídicos como las hipotecas, prendas, fideicomisos de garantía para disminuir el riesgo en sus operaciones crediticias.	Con una mayor propensión al riesgo, producto de la digitalización, pero de todos modos es muy bajo. Cumplen con los mínimos estándares exigidos por los organismos de contralor.	Propensos al riesgo. El buen cumplimiento del volumen operado permite subsanar a quienes no cumplen el pago.
<b>Negociación con el cliente</b>	Rígidos y pocos flexibles. Poseen manuales internos de procedimiento y de requisitos para el otorgamiento de créditos. Ante el incumplimiento del cliente hay juicio mercantil para su ejecución.	Poseen mucha variedad de manuales internos de procedimiento y de requisitos para el otorgamiento de créditos acorde a cada segmento. Ante el incumplimiento del cliente hay juicio mercantil para su ejecución.	Totalmente flexibles al cliente. Ante el incumplimiento hay varias instancias de mediación previo al juicio mercantil para su ejecución.
<b>Modelo de Negocio</b>	Intermediación financiera	Intermediación financiera poniendo foco en el cliente y sus necesidades. Realizan análisis de Big Data para armar ofertas de productos por segmentos de clientes.	Desintermediación financiera. El negocio se basa en el análisis de Big Data y Machine Learning para armar productos personalizados según gustos de cada cliente.
<b>Activos</b>	Tras años en el rubro poseen una capital financiero enorme.	En su mayoría son empresas del grupo de la banca tradicional por	No cotizan en el mercado de valores. Sus accionistas son un mix

	Cotizan en el mercado de valores.	lo tanto tiene detrás el capital financiero de estas. No cotizan en el mercado de valores.	de empresas de tecnología, emprendedores fundadores y empresas financieras, pudiendo ser bancos.
<b>Documentación de la empresa</b>	Expedientes físicos ubicados las instalaciones de la empresa. Estan migrando a la digitalización de los legajos	Legajos y documentación totalmente digitalizada	Legajos y documentación totalmente digitalizada
<b>Identificación del cliente</b>	La identificación del cliente es oficial y en primera instancia presencial.	La identificación del cliente es a través del reconocimiento fácil y contrastación con datos biométricos provenientes de otros organismos de contralor.	La identificación del cliente es a través del reconocimiento fácil o contrastación con datos biométricos provenientes de otros organismos de contralor.
<b>Contratación de Productos y Servicios</b>	Para el canal físico se utiliza la firma del cliente y documento de identidad, para el canal digital, utilizan contraseñas con doble factor de identificación pudiendo ser la Tokenización o los datos Biométricos	Utilizan contraseñas con doble factor de identificación pudiendo ser la Tokenización o los datos Biométricos. También en algunos países más desarrollados se utiliza la firma electrónica.	Utilizan contraseñas.
<b>Dinero</b>	Físico y Electrónico	Electrónico	Electrónico
<b>Relación con el Estado</b>	Intimamente relacionado. Proporcionan información y son agentes de retención de impuestos.	Intimamente relacionado. Proporcionan información y son agentes de retención de impuestos..	No poseen vinculación alguna.
<b>Cultura Organizacional</b>	Burocrática y Piramidal. Dirige a dar seguridad y estabilidad a la empresa. Define principios, normas y pautas de conducta	Basada en la realización personal del profesional. Promueve el trabajo en equipo y la capacidad de aunar esfuerzos para conseguir objetivos y	Enfocada en la eficacia y optimización de recursos. Mantiene el equilibrio entre la innovación y la efectividad de los procesos con la mínima

	muy estrictas que se convierten en la guía a fortalecer las aspiraciones empresariales.	propositos comunes. Fomentan la motivación, la creatividad, la iniciativa y la capacidad de reinventarse para mejorar profesionalmente.	utilización de recursos materiales y humanos. Atrae, desarrolla y mantiene el talento de los profesionales para lograr las metas fijadas, creando una comunicación efectiva y de confianza.
<b>Política de Protección de Activos de Información.</b>	Utilizan contraseñas con control por oposición.	Utilizan contraseñas con control por oposición.	Utilizan contraseñas y tecnología Block Chain.

Fuente: elaboración propia

### 5.3 Análisis y comparación entre Fintech, la banca digital y la banca tradicional

Anteriormente hemos analizado Fintechs y bancos digitales (también denominados neobancos) por separado, pero no los hemos comparado entre sí, ni tampoco con la banca tradicional. Para clarificar al lector, respecto de sus diferencias, que desde ya advertimos son significativas, vamos a analizar y comparar los procesos, canales, cultura, experiencia de usuario del cliente interno y externo que aborda cada estilo. Esta comparación, no solo va a poder permitir al lector identificar cada estilo, sino que además, es un proceso indispensable para analizar la factibilidad estratégica y operativa de implementar mejores prácticas en materia de transformación digital en Banco Provincia, a efectos de incrementar el valor percibido por sus clientes. Habiendo definido en forma muy consisa cada tipo de organismos y, para un mayor entendimiento de sus diferencias, haremos un cuadro comparativo entre ellos.

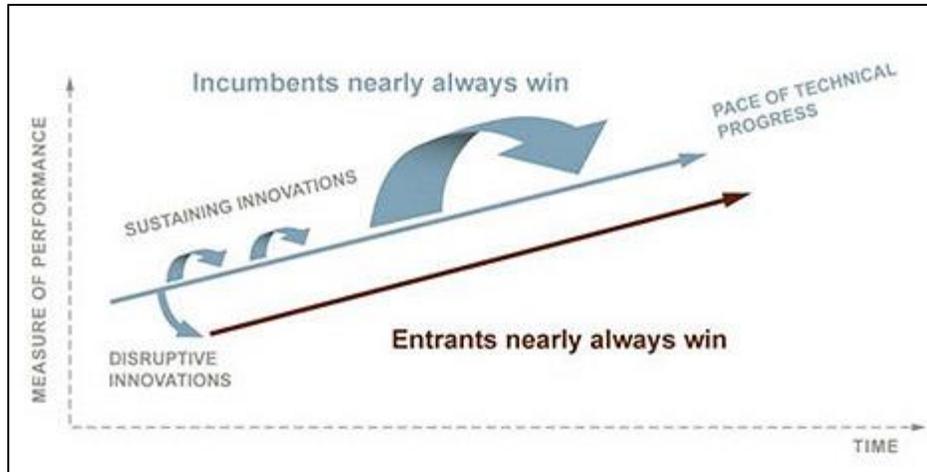
### 5.4 Teorías sobre nuevos modelos de negocios

#### 5.4.a Teoría de la innovación disruptiva

Clayton Christensen en su obra *“Seeing what's next: Using the theories of innovation to predict industry change”* (2004) señala tres teorías core para comprender el fenómeno de la innovación en las industrias; “teoría de la innovación disruptiva”, “teoría de los recursos, procesos y valores (RPV)” y “teoría de evolución de la cadena de valor”. A los fines de esta investigación será necesario comprender con mayor profundidad los conceptos involucrados en las dos primeras teorías.

Dentro de su teoría de innovación disruptiva, Christensen sostiene que pueden coexistir dos tipos distintos de innovaciones.

**Figura 11: Teoría Innovación Disruptiva**



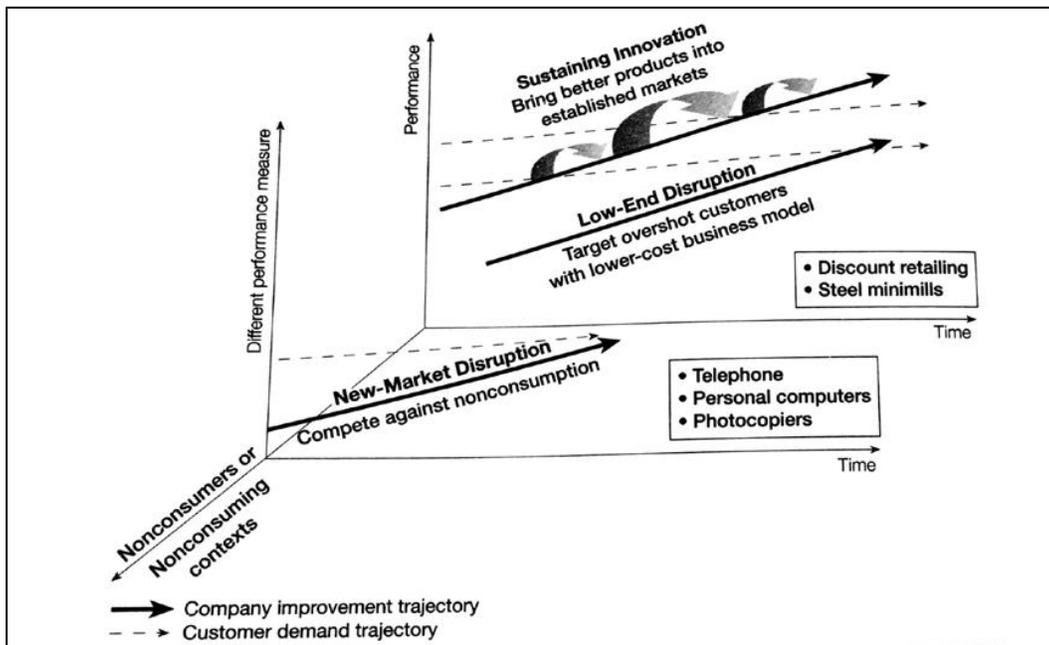
Fuente: Christensen, C., & Anthony, S. (2004, p.167)

Por un lado, se encuentran las innovaciones sostenidas (ilustradas en la Figura 11 mediante las flechas curvas) que son aquellas en las cuales se mueven las organizaciones que tienen una curva de desarrollo definido. Son desarrollos y mejoras sobre sus productos ya existentes. Por el otro lado, se encuentran las innovaciones disruptivas que son aquellas que introducen una nueva propuesta de valor, creando o redefiniendo mercados. A su vez el autor expresa dos tipos distintos de innovaciones disruptivas:

- De gama baja (*Low-end disruptive innovations*): tienen su foco de ocurrencia cuando los productos y servicios existentes poseen características y prestaciones por encima de las alcanzables por los clientes. El precio que poseen estos productos y servicios está por encima del que los clientes pueden afrontar.

- De mercado (*New-market disruptive innovations*): ocurren cuando las características que poseen los productos existentes en el mercado limitan la llegada a los consumidores, o su consumo se hace de forma centralizada e incómoda. Este tipo de innovación disruptiva tiene la particularidad que lleva el consumo a quienes antes no lo hacían o hacia contextos que antes no lo hacían.

Figura 12: Tipos de Innovación



Fuente: Christensen, C., & Anthony, S. (2004, p.189)

La principal diferencia entre ambos tipos de innovación, es que la innovación sostenida no genera crecimiento. Este tipo de innovación se basa en el reemplazo de un producto ya existente por otro nuevo de mejores características. En cambio, la innovación disruptiva genera crecimiento porque llega a nuevos consumidores antes no alcanzados.

Sobre el final, el autor sostiene que cualquier compañía consolidada que participa en el mercado está siempre en condiciones de competir y muchas veces imponerse sobre los entrantes al mercado siempre que la competencia esté basada en innovaciones sostenidas. Pero, a su vez, asegura que la competencia está pérdida por las compañías consolidadas cuando los nuevos entrantes poseen innovaciones disruptivas.

La segunda teoría descrita por Christensen explica el porqué de las dificultades de las compañías existentes en la industria para alinearse y competir con las innovaciones disruptivas. Esta teoría sostiene que los recursos (los activos de una compañía), los procesos (como desarrolla sus tareas) y valores (criterios para establecer prioridades) definen colectivamente las fortalezas y las debilidades de una compañía. Christensen argumenta que los recursos de una compañía son por naturaleza flexible, en cambio, los procesos y valores no cambian fácilmente. Muchas veces esta inflexibilidad de los procesos y valores es lo que le

permite a una organización ser exitosa. Es por esto, que las compañías predominantes en la industria logran un cierto grado de éxito en la innovación sostenida. Sus valores las priorizan y los recursos y procesos están diseñados para llevar a cabo ese tipo de innovación. Estas compañías predominantes o establecidas, a su vez, fallan con la innovación disruptiva porque sus valores no lo sostienen y sus procesos estáticos muchas veces no logran realizar lo que se debe.

#### **5.4.b Teoría de la estrategia del océano azul**

Otros autores muy reconocidos en estrategias que aborden la innovación son W. Cham Kim y Renée Mauborgne, profesores de la escuela de negocios INSEAD y autores del libro “Estrategia del Océano Azul”, publicado en 2005. Los autores mencionan que actualmente uno de los principales problemas que enfrentan las empresas es buscar mercados en los que la rivalidad por ganarlos sea menor. Por esa razón, estos profesores de la estrategia del océano azul orientan a encontrar nuevas oportunidades para que la marca pueda ampliar los horizontes del mercado y generar valor con innovación. Esta estrategia se basa en la teoría de que los límites del mercado y la estructura de la industria, denominados como océanos rojos, pueden transformarse y, a su vez, se erige como una fórmula que pueden aplicar las empresas cuyos productos o servicios son similares a otros y que ofrecen al mismo mercado. Kim y Mauborgne mencionan en su obra que la mejor herramienta para llegar a esos océanos es la innovación. Así, en estos espacios se puede redefinir el sistema de representación clásica de la estrategia de desarrollo para describir la manera en que una empresa puede librarse de la competencia y continuar por un camino de evolución.

#### **¿Cuáles son las diferencias entre la estrategia del océano azul y la del océano rojo?**

Mientras que los océanos rojos simbolizan todas las áreas de comercio existentes, los azules representan las ideas de negocio que aún no han sido exploradas. En los océanos rojos, como las reglas del juego competitivo ya están preestablecidas, se cree que los límites de las industrias son inamovibles. En cambio, en los océanos azules se busca la creación de mercados en áreas que signifiquen nuevas oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Los océanos rojos también cobran importancia en el terreno de la economía mundial y siempre existirán. A pesar de que muchas veces los océanos azules emergen de estos océanos rojos, logran traspasar las barreras para buscar nuevos horizontes. Un detalle interesante es que mientras más océanos

azules aparezcan en la escena comercial, la competencia se volverá inminente y, por tanto, las compañías estarán obligadas a sumergirse a nuevas reglas para controlar sus movimientos.

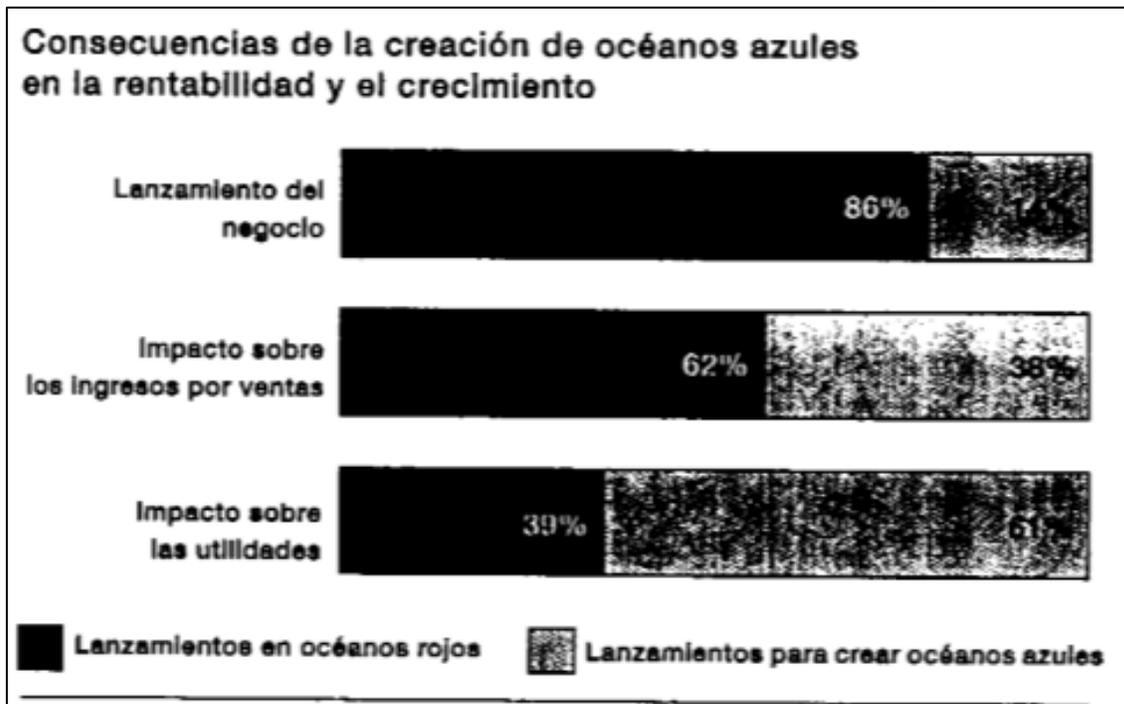
Kim y Mauborgne menciona un esquema de 6 caminos de la estrategia del océano azul:

- 1. Camino de la industria:** Analizar todas las alternativas dentro y fuera de la rama de la industria o negocio. Para ello se necesitará maximizar las opciones de ideas creativas que puede ofrecer tu compañía.
- 2. Camino con un grupo estratégico:** Estudiar los factores que influyen en las decisiones de los clientes para continuar optando por atender al mismo grupo o cambiar de opción.
- 3. Camino con un grupo de compradores:** Analizar quiénes integran la cadena de compradores de una marca y decidir si uno debe re direccionar o replantear las estrategias en alguno o todos los participantes.
- 4. Vía por alcance de la oferta de productos o servicios:** Pensar en el trayecto del comprador y sus hábitos de compra para crear productos o servicios alternativos que también resulten atractivos al consumidor o usuario.
- 5. Orientación funcional-emocional:** Replantear la manera en que la marca apela a la dualidad función-emoción que el mismo producto o servicio ofrece. Cabe señalar que se pueden realizar ajustes en este balance según convenga a los intereses de la empresa.
- 6. Vía orientada a través del tiempo:** Determinar las tendencias externas que afectan al negocio a lo largo del tiempo y generar un plan que ayude a enfrentar el entorno cambiante del comercio, la economía, el mercado u otros factores predominantes.

**¿Cuál es el impacto de implementar una estrategia del océano azul sobre una compañía?**

De acuerdo al estudio realizado por Kim y Mauborgne ya mencionado, en 108 compañías de diversas industrias, descubrieron que el 86% de nuevos lanzamientos fueron extensiones de líneas existentes, es decir mejoras del espacio conocido dentro del océano rojo. Estos lanzamientos representaron solo el 62% de los ingresos totales y apenas el 39% del total de las utilidades. Mientras que el otro 14% de los lanzamientos tuvo por objeto crear océanos azules y genero el 38% de los ingresos totales y un 61% del total de las utilidades tal como se visualiza en la siguiente imagen.

Figura 13: Consecuencias de la creación de océanos azules en la rentabilidad y el crecimiento



Fuente: W. Cham Kim y Renée Mauborgne (2005, p.9).

#### 5.4.c Teoría de los subsidios cruzados

Lo que plantea Chris Anderson (2008) en su obra “*Gratis, el futuro de un precio radical*” que hoy, a diferencia del siglo XX, la gratuidad no es un truco, un sistema de marketing, sino un modelo económico absolutamente nuevo.

Lejos de lo que pudiera parecer, lo gratuito no supone pérdidas sino enormes beneficios: regalando, es posible hacer dinero y el entorno virtual, donde los costes tienden a cero, representa un buen ejemplo de ello (algunos negocios de este tipo son Google, Facebook o Wikipedia). De todas formas, fuera de la Red también es posible encontrar buenos ejemplos, como los diarios gratuitos.

Cabe aclarar, que el modelo de negocio “*Gratis*” se alimenta bajo el principio de subsidios cruzados, existiendo varios subtipos, como se desarrolla a continuación:

- Subsidios cruzados directos: son aquellos bienes o servicios que engañan para que se pague por otro producto.
- Mercado trilateral: las organizaciones pagan para que los medios penetren en la audiencia consumidora, quienes, a su vez, financian a las organizaciones. En resumidas cuentas, el

consumidor paga de forma indirecta, dado que los productos son encarecidos por sus costos de marketing

- Freemium: Puede adoptar diferentes formatos, siendo los más populares aquellos que presentan distinto nivel de acceso al contenido desde gratuito a pago o diferentes versiones de páginas web o software con mayores accesos que sus versiones gratuitas.
- Mercados no monetarios: se pueden observar dos tipos: uno es la economía del regalo que, justamente a través de su obsequio se logra difusión y viralidad del producto a un costo nulo de transacción (Ej.: Wikipedia, Craigslist, etc.). el otro tipo de mercado no monetario es aquel que surge del intercambio de trabajo, mediante el cual se mejora la calidad de un servicio como resultado de haber lo utilizado.

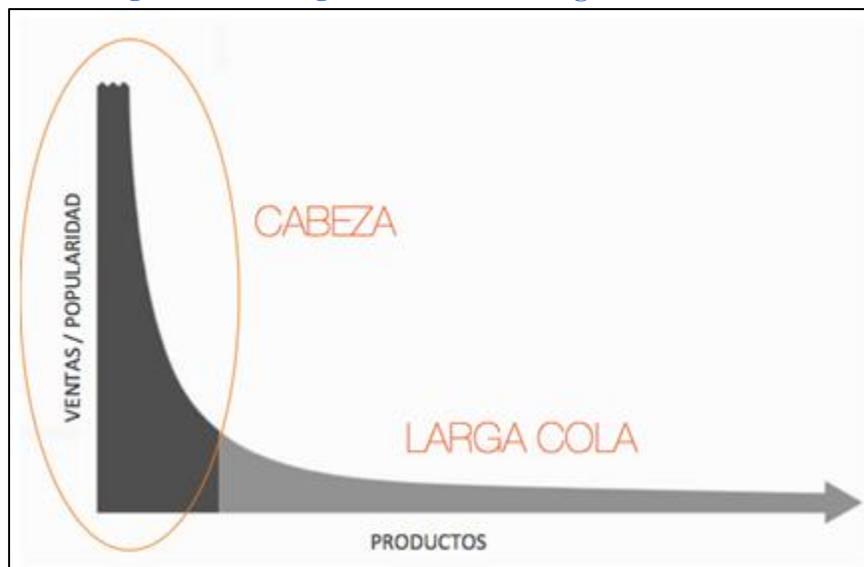
Además, el autor desglosa otras tácticas de Freemium:

- Tiempo limitado: también conocido como modelo “sales force”, ofrece el producto de forma gratuita sólo por un tiempo para luego comenzar a abonarlo. Se destaca porque es fácil de llevar a cabo y posee un bajo riesgo de no funcionar, pero, como contra, puede que los clientes potenciales no se comprometan lo suficiente como para realizar un verdadero test del software, dado que entienden que, al no pagar, no obtendrán beneficio.
- Oferta limitada: La versión básica gratis y la más sofisticada de pago. Lo de bueno de este sistema es que es la mejor manera de maximizar el alcance. De esta forma, cuando el cliente accede a la versión paga es porque realmente entienden el valor del producto. Lo malo de la oferta limitada es que los desarrolladores deberán crear varias versiones del producto, considerando que muchas posibilidades en una versión gratuita, podrían traducirse en que pocos usuarios deseen pagar otras versiones.
- Plazas limitadas: si bien la mayoría de los usuarios deben pagar, un número determinado de personas pueden tener acceso de forma gratuita. Si bien las plazas limitadas son fáciles de implementar y de entender, también pueden cargarse el segmento más bajo del mercado.
- Cliente tipo limitado: las organizaciones más pequeñas o con menos experiencia pueden obtener todo gratis, mientras que aquellas que ya tengan bastante tiempo en el mercado, pagan. Lo mejor de este sistema es que las empresas pagan según sus posibilidades, pero el proceso para verificar esto se vuelve engorroso y difícil de controlar.

#### 5.4.d Teoría de la larga cola

Otro autor influyente en el presente trabajo es Chris Anderson con su concepto de *“The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More”* (Larga cola) (2006). La larga cola es un modelo de negocio que desmitifica modelos tradicionales en los que se enseñaba que los productos que se deben vender son los que tienen mayor rotación. La larga cola es el nombre coloquial para una bien conocida característica de las distribuciones estadísticas (Zipf, Ley de potencias, distribuciones de Pareto y en general distribuciones de Lévy). Estas distribuciones son semejantes al gráfico que acompaña estas líneas.

**Figura 14: Modelo de Negocios “La Larga Cola” o “The Long Tail”**



Fuente: Elaboración propia en base a Chris Anderson (2006)

Los orígenes de este modelo de negocio se basan en una idea simple, y es que tradicionalmente se han diseñado todos los modelos de negocio alrededor de la regla de Pareto: el 20% de los productos generarán el 80% de las ventas. O, dicho de otro modo, se han centrado los esfuerzos en los mercados de masas, en vender todavía más los productos que tienen mucha demanda. De todas formas, debe considerarse que Internet y el entorno digital han cambiado las leyes de distribución y las reglas del mercado. Así, para Chris Anderson, la reducción del costo de almacenamiento y distribución permiten que ya no sea necesario focalizar el negocio en pocos productos. Según Anderson, ahora existen dos mercados:

1. El mercado de masas: está centrado en el alto rendimiento de pocos productos y, en palabras del autor, ya se está quedando atrás. Es el mercado tradicional que presenta limitaciones geográficas y físicas dado que las empresas necesitan concentrar una audiencia numerosa y generar una gran demanda en un ámbito geográfico manejable y rentable para su negocio. También el coste de almacenaje y de distribución provoca que se centren en pocos artículos de fácil y rápida venta.

Ejemplo 1. Tiendas de discos: solo mostrarán los discos de interés para una audiencia amplia.

Ejemplo 2. Librería: no acumularán libros que sólo comprarán un reducido número de personas, prefieren obtener un volumen alto de ventas de productos hits.

En este sentido este tipo de negocios se regía también por el principio de Pareto (Clasificación ABC) o regla del 80/20.

2. El nicho de mercados: se basa en la suma o acumulación de todas las pequeñas ventas de muchos productos, que pueden igualar o superar al primero. En el entorno digital, los costos de almacenaje y distribución disminuyen considerablemente, lo que permite a las empresas disponer de un amplio catálogo de productos distintos y cubrir una extensa gama de gustos e intereses.

Ejemplo Amazon está totalmente diversificada en diferentes líneas de productos, ofreciendo DVD, CD de música, software, videojuegos, electrónica, ropa, muebles, comida, libros, aunque inicialmente era una librería en línea que ofrecía productos muy específicos, desconocidos para la mayoría.

Puede que parezca que estas tiendas en línea vendan poco, pero sumados todos los productos pueden generar un gran beneficio. En este sentido, el mundo digital parece superar el principio de Pareto expuesto en el apartado anterior. Muchas de las empresas de éxito en línea usan en su estrategia la Larga cola, ofreciendo productos populares, otros de menos popularidad y otros “raros”. Así dan respuesta a todos tipos de segmentos, de intereses y de nichos de mercado.

### 5.4.e Teoría Competencias Centrales

El libro “*Compitiendo por el Futuro*”, de Gary Hamel y C.K. Prahalad (1998), plantea que los gerentes de las empresas exitosas están más interesados en crear nuevos espacios competitivos que en posicionarse dentro su mercado existente. Su objetivo es transformar la industria en la que compiten, no transformar su empresa. Hamel y Prahalad indican cómo lograr su “cuota de oportunidad” estableciendo “objetivos extendidos” y construyendo sus “*competencias centrales*”. Aquellas que se comprometan a crear este nuevo futuro, recibirán grandes recompensas y satisfacciones.

Según el autor, las principales empresas de la década del 80, como IBM, Caterpillar, entre otras, sufrieron grandes cimbronazos debido a las mejoras productivas y la calidad lograda por sus competidores y, sobre todo, por los cambios tecnológicos, demográficos y regulatorios.

De esta manera, las organizaciones tuvieron que responder al poco o nulo crecimiento, como también al cada vez menor margen de ganancia a través de la reducción de costos fijos y del rediseño de muchos de sus procesos. Este proceso ha sido traumático, costándole el empleo a miles de personas y visibilizando que, en ciertos casos, la reestructuración pocas veces produce mejoras.

Por otro lado, a diferencia de la reestructuración, la reingeniería, sí ofrece esperanzas de mejoras al buscar terminar con tareas innecesarias, optimizar el tiempo y mejorar la calidad, pero. Así, no se considera que, para generar un futuro exitoso, no basta con ser más ágil y eficiente, sino que hay que reinventar la industria mediante la regeneración de su estrategia.

Por ello, las empresas que han transformado su industria, realizan tres acciones: modifican las reglas del juego, rediseñan los límites de la industria y crean nuevas industrias. Una empresa debe tener la capacidad de reinventarse a sí misma y, para ello, se vuelve imperioso des-aprender el pasado, desarrollar la visión de futuro, crear una arquitectura estratégica que ayude a identificar las competencias centrales necesarias para ser el líder, colocarse objetivos extendidos inspiradores y actuar antes que sus competidores. Estos “*objetivos extendidos*” son la brecha que existe entre las habilidades y recursos actuales y las aspiraciones de la empresa, mientras que, además, requieren visión de la posición competitiva que es deseable para que la organización desarrolle a largo plazo. Para poder lograr esto, es necesario:

1. Un sentido de dirección: la alta gerencia debe inspirar a sus empleados con objetivos más grandes que el salario, dejarles en claro hacia dónde va la empresa y evitar que éstos sólo se concentren en un proceso en particular o en maximizar ganancias.
2. Un sentido de descubrimiento: crear una misión que desafíe a explorar lo desconocido de cada organización
3. Un sentido de destino: el objetivo debe valer el esfuerzo, además de ser innovador.

Para el autor el futuro no solo debe ser imaginado, sino que debe ser construido. Esto no implica elaborar un plan detallado, sino que debe identificar las habilidades que deben contar la empresa ahora para lograr interceptar al futuro.

Mientras que las competencias centrales son el conjunto de habilidades y tecnologías que le permiten a una empresa ofrecer un beneficio determinado a sus clientes. La empresa debe concentrarse en crear y mejorar el beneficio que ofrece a sus clientes, en lugar de comprometerse con un producto o mercado específico.

### **¿Pero cómo administro mis competencias centrales?**

El autor menciona que la alta gerencia debe tratar cinco tareas clave con respecto a las “*competencias*”:

1. Identificar las competencias centrales: si bien refiere a todo lo mencionado hasta aquí, sugiere no hacer únicamente listas que reflejen qué es lo que está bien y pasar de largo las competencias centradas en productos.
2. Establecer un cronograma de adquisiciones: sugiere usar la arquitectura estratégica y otras tácticas y, para ello, menciona la siguiente enumeración: A). Llene los espacios: ¿Podrían ser las competencias actuales mejor utilizadas para mejorar la posición actual? B) Premier más 10: ¿Qué competencias necesita construir para asegurar que sus clientes lo consideren el proveedor “premier” en diez años? C). Espacios en blanco: ¿Qué productos o servicios nuevos podría proveer usando sus competencias creativamente? D) Mega oportunidades: Usted logra ver interesantes mercados en el futuro, pero no tiene las competencias necesarias. Comience a construirlas a través de adquisiciones pequeñas, pero bien orientadas.
3. Construir nuevas competencias: podrían crearse en un lapso de hasta diez años.

4. Desplegar sus competencias internamente: tal vez se podrían intercambiar las competencias entre divisiones hasta lograr el apalancamiento necesario para crear nuevos mercados.
5. Proteger las competencias centrales: la falta de financiamiento o venta de divisiones no deben ser causa de pérdida de dichas competencias.

#### 5.4.f Resumen de teorías sobre nuevos modelos de negocios

Para facilitar al lector a comprender la selección de las teorías expuestas y el aporte de las mismas al presente trabajo se elabora el siguiente cuadro resumen.

**Tabla 3: Resumen de teorías sobre nuevos modelos de negocios**

<b>Autor</b>	<b>Concepto Clave que aporta</b>	<b>Resumen de aporte al trabajo</b>	<b>Ejemplo de donde se aplica al trabajo</b>
<b>Clayton Christensen</b>	Teoría de la Innovación Disruptiva	Plantea dos tipos de innovaciones. Las disruptivas, que son aquellas que introducen una nueva propuesta de valor, creando o redefiniendo mercados, y las sostenidas que son aquellas que no generan un crecimiento por ser simples mejoras del producto actual. Por lo tanto, si lo que buscamos es obtener grandes beneficios debemos ir por las primeras.	Propuestas BPBA emulando un modelo innovador de crédito tal como Du Xiaoman Financial
<b>Clayton Christensen</b>	Teoría de los Recursos, Procesos y Valores (RPV)	Atribuye que las compañías exitosas en la industria de servicios financieros (banca tradicional) logran un cierto grado de éxito en la innovación sostenida. Ese éxito sostenido en el tiempo que establecen los procesos y valores de	En el análisis de los procesos de la banca tradicional

		las compañías, dificulta realizar innovaciones disruptivas.	
<b>Kim y Mauborgne</b>	Estrategia del Océano Azul	Orienta a encontrar nuevas oportunidades de negocio para que el BPBA pueda ampliar sus horizontes del mercado y generar valor con la innovación. Hace una analogía del mercado actual con dos océanos (rojos y azules). Mientras que los océanos rojos simbolizan todas las áreas de comercio existentes en la banca tradicional, los azules representan las ideas de negocio nuevas, las cuales generan altas rentas dado que no hay competencia, ejemplos las Fintech en la economía informal.	Alfuenta en préstamos persona a persona
<b>Chris Anderson</b>	Principio de subsidios cruzados	Plantea un nuevo modelo de negocio, basado en internet, en donde pocos subsidian el servicio que se presta a otros (gran mayoría). Plantea diferentes métodos de practicar este modelo haciendo que todos generen un modelo de negocio rentable para la entidad. Aplicable a la elaboración de propuestas BPBA	Utilización de información proveniente de diferentes servicios para rentabilizar otros, ejemplo análisis de oferta crediticia
<b>Chris Anderson</b>	Larga cola	Plantea un nuevo modelo de negocios que rompe con el principio de Pareto (el 20% de los productos generarán el 80% de las ventas) gracias a la llegada de Internet. El	Atender los diferentes segmentos de clientes. Ejemplo Provincia Microempresas

		<p>mismo se basa en nichos de mercados en donde la acumulación de todas las pequeñas ventas de muchos productos, que pueden igualar o superar al primero (donde todos compiten). Por lo tanto no debemos descartar ningún segmento de cliente en el BPBA.</p>	
<p><b>Gary Hamel y C.K. Prahalad</b></p>	<p>Competencias centrales.</p>	<p>Para crear un futuro exitoso, no basta con ser más ágil y eficiente. Hay que reinventar la industria mediante la regeneración de su estrategia. Para ello, es necesario des-aprender el pasado, desarrollar la visión de futuro, crear una arquitectura estratégica que ayude a identificar las “competencias centrales” necesarias para ser el líder en ese futuro, crear “objetivos extendidos” que inspiren y actuar antes que los competidores. Por lo tanto, para la elaboración de propuestas BPBA debemos considerar el futuro de la banca y desarrollar la estrategia.</p>	<p>La elaboración de propuestas al BPBA</p>

## 5.5 Herramientas de gestión

### 5.5.a Modelo de negocios CANVAS

De una primera revisión acerca de la literatura sobre el tema se puede llegar a la conclusión que existen tantas definiciones de modelo de negocios como de negocios en sí mismo. Cada autor tiene su propio entendimiento de acuerdo con el lugar y uso que se le aplique al concepto en la

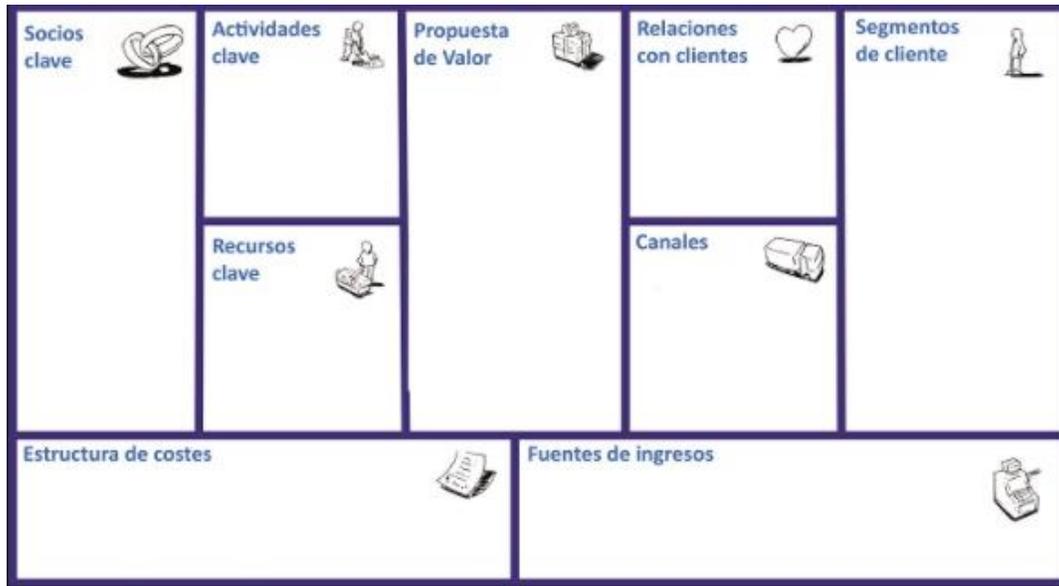
compañía objeto de estudio. Para resolver esta cuestión, Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) en su obra *“Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept”*, estudiaron las definiciones, los orígenes y usos de la expresión y llegaron a la conclusión de que la definición más acertada sería la siguiente:

*“Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la firma y sus redes de socios para crear, comercializar y entregar este valor y capital de relación, para generar negocios rentables y sostenibles.”* (p. 10)

De esta forma, el modelo de negocio Canvas propuesto por los autores es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o para documentar los ya existentes. Es un gráfico visual con elementos que describen propuestas de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas que ayuda a las empresas a alinear sus actividades mediante la ilustración de posibles compensaciones.

Para una correcta comprensión del Modelo de Negocios, Osterwalder y Pigneur (2005) *“Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept”* propone una clasificación en nueve bloques fundamentales que conforman el Modelo de Negocio Canvas.

Figura 15: Modelo de Negocios CANVAS



Fuente: Modelo de Negocios, Osterwalder y Pigneur (2005).

A continuación, se describen brevemente los nueve bloques que conforman el Modelo de Negocios Canvas.

1. **Actividades clave:** son las acciones con mayor relevancia a la hora de llevar adelante la propuesta de valor de una empresa. El ejemplo que dan los autores es el de la creación de una cadena de suministro eficiente para reducir los costos.
2. **Recursos clave:** son aquellas cuestiones consideradas medios necesarios a la hora de crear valor para los clientes y, dado que son importantes a la hora de mantener el negocio, se consideran parte de los activos de la empresa. Estos recursos podrían ser humanos, financieros, físicos e intelectuales, según proponen los investigadores.
3. **Red de socios:** las organizaciones pueden cultivar vínculos entre compradores y proveedores con el fin de desarrollar su actividad principal, pero también para mejorar las operaciones y restringir los riesgos de un modelo de negocio. En este punto mencionan que también pueden considerarse alianzas empresariales complementarias a través de joint ventures, alianzas estratégicas entre competidores o no competidores.
4. **Propuesta de valor:** es la colección de productos y servicios que una empresa ofrece para satisfacer las necesidades de sus clientes. Según Osterwalder, esta propuesta es la que debe

diferenciarla de sus competidores ya que ofrece valor a través de diversos elementos como la novedad, el rendimiento, la personalización, desempeño, diseño, marca / estado, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad y comodidad / facilidad de uso.

5. Segmentos de clientes: a la hora de diseñar un modelo de negocio eficaz, la organización debe identificar a qué clientes trata de llegar. Así, los diferentes grupos de clientes pueden ser segmentados sobre la base de las diferentes necesidades y atributos para garantizar la correcta ejecución de la estrategia corporativa.
6. Canales de distribución y comercialización: Una empresa puede entregar su propuesta de valor a sus clientes objetivo a través de diferentes canales. Así, los canales efectivos serán los que logren distribuir la propuesta de valor de la empresa de forma rápida, eficiente y rentable. Una organización puede llegar a sus clientes, ya sea a través de sus propios canales (escaparate), canales principales socios (distribuidores), o una combinación de ambos.
7. Relaciones con los clientes: todas las empresas deben identificar el tipo de vínculo que quieran establecer con sus clientes para garantizar no sólo el éxito de sus negocios, sino también para asegurarse la supervivencia.
8. Estructura de costos: Según el autor las empresas deben poder identificar los costos asociados al lanzamiento del proyecto
9. Flujos de ingresos: en palabra de los autores, es la forma en que una empresa realiza los ingresos en cada segmento de clientes.

### **5.5.b Modelo CANVAS simplificado**

Los conceptos propuestos por Christensen y Kagermann analizados previamente, son reformulados por Johnson en su artículo “Reinventing Your Business Model” (2008), publicado por Harvard Business Review, proponiendo así una clasificación más acotada de los nueve bloques del modelo Canvas.

Dicha clasificación de elementos recorre las mismas áreas que el modelo Canvas, pero de una forma abreviada en solo cuatro elementos:

1. **Propuesta de valor al consumidor:** una compañía exitosa es aquella que encontró como crear valor para sus clientes. El valor es creado solucionando una necesidad antes desatendida.

2. **Formula de Ganancias:** aquí se define como la compañía genera valor para sí misma a través del valor creado para los clientes. Está formado por la fuente de ingresos, la estructura de costos y el costo marginal de cada propuesta de valor.
1. **Recursos Claves:** son los activos requeridos por la compañía para efectivamente entregar su propuesta de valor a los clientes. Aquí el foco es cómo interactúan los recursos clave para lograr la entrega de valor esperada.
3. **Procesos Claves:** procesos operativos y administrativos que le permiten a la compañía entregar valor y al mismo tiempo crecer en escala.

Si bien este diseño de modelo de negocios tiene una apariencia simple, el verdadero desafío se encuentra en lograr la correcta interdependencia de todas sus partes.

### 5.5.c Los fundamentos del diseño de interacción y la ingeniería de usabilidad

Los fundamentos del diseño de interacción (*“The Essentials of Interaction Design”*), es la última actualización del libro de los prestigiosos autores Alan Cooper y Robert Reimann (2014), que dio forma y evolucionó el panorama del diseño de interacción. La profesión del diseño de interacción está floreciendo con el éxito de las empresas de diseño intensivo, lo que induce a los clientes a esperar que el "diseño" sea un ingrediente fundamental del éxito del mercado. Los consumidores tienen poca tolerancia con los sitios web, las aplicaciones y los dispositivos que no están a la altura de sus expectativas, y el cambio de respuesta en la filosofía empresarial se ha generalizado. Así, *“The Essentials of Interaction Design”* se vuelve una guía completa que tiene en cuenta el cambio mundial hacia los teléfonos inteligentes y las tabletas.

Los mismos definen el “Diseño de Interacción” como la disciplina que define la estructura y el comportamiento de productos y servicios interactivos en todos sus aspectos, mientras que, a su vez, es la intermediaria entre un producto o servicio interactivo y los usuarios.

El diseño de interacción abarca desde el diseño de “*widgets*” (cómo se comporta un componente funcional como un selector o una barra de “*scroll*”) hasta el diseño de los flujos y recorridos que puede realizar un usuario, pasando por la diagramación de los componentes dentro de las interfaces, los mensajes que intercambian la persona y el producto, y en general todo aquello que el producto o servicio hace en respuesta a la conducta del usuario o que provoca una conducta específica en él. El diseño de interacción puede aplicarse a interfaces visuales y táctiles (como las de la pantalla de un móvil o desktop) y también a interfaces auditivas (un IVR, sistema

automatizado de voz), olfativas o incluso a ámbitos donde no existen interfaces, pero que implican una interacción de una persona con un sistema (ejemplo: una persona llega a su casa que reconoce quién es y las luces se ambientan en función de sus preferencias).

Por otro lado, en su obra *“Ingeniera de la Usabilidad”* (1993), Jakob Nielsen, refiere a que esto es una medida de calidad que indica qué tan fácil de usar es algo, a partir del cumplimiento de las siguientes propiedades:

1. Facilidad de ser aprendido: El sistema es lo suficientemente fácil de aprender de modo que los usuarios pueden rápidamente comenzar a utilizarlo sin mayores inconvenientes
2. Eficiencia: El sistema permite un alto grado de productividad.
3. Recordabilidad: La modalidad de uso del sistema es tal que un usuario que no lo ha utilizado por un tiempo puede fácilmente volver a utilizarlo sin tener que aprender de nuevo su operatoria.
4. Baja tasa de errores: Al utilizar el sistema los usuarios tienen una baja tasa de errores y no cometen errores fatales; si cometen errores, el sistema dispone alternativas sencillas para solucionarlos.
5. Satisfacción: El sistema es placentero al ser utilizado y deja una impresión subjetiva positiva en el usuario.

Por otro lado, Nielsen también presenta en dicho libro 10 *“heurísticas”* o principios básicos del diseño los cuales son:

- 1- Visibilidad del estado del sistema: el sistema debe informar constantemente lo que está sucediendo a través de un buen feedback y en un período de tiempo razonable.
- 2- Correlación entre el sistema y el mundo real: el sistema debe proponer un lenguaje amigable a quien lo use, a través de significantes que le sean conocidos y no con cuestiones técnicas que desorienten, además de ser presentados de forma lógica.
- 3- Control y libertad del usuario: el usuario debe estar seguro de que es él quien tiene el control del sistema y no es al revés. Aquí el autor menciona la importancia de *“salidas de emergencias”* para salir de errores de forma sencilla, tales como son las funciones de deshacer y rehacer.
- 4- Consistencia y estándares: los usuarios deben saber que cada función está allí para cumplir una determinada y función y no otra, respetando las convenciones de la plataforma.

- 5- Reconocimiento en lugar de memoria: al colocar elementos, acciones y opciones de forma de fácil acceso, se reduce el uso de la memoria del usuario y facilita el desplazamiento dentro del sistema. El usuario también debe tener a la mano instrucciones o explicaciones del sistema, en caso de requerirlos.
- 6- Flexibilidad y eficiencia de uso: a medida que se vaya siendo especialista en el sistema, el usuario deberá poder utilizar atajos para realizar de forma más rápida de sencilla aquellas operaciones que realiza asiduamente, además de poder personalizar su sistema.
- 7- Estética y diseño minimalista: la interfaz debe ofrecer solamente información útil, dado que la información extra reduce la visibilidad de las funciones relevantes.
- 8- Ayuda y documentación: en caso de que la documentación sea requerida, el usuario deberá encontrarla de forma sencilla, con pasos concretos para obtenerla.
- 9- Prevención de errores: diseñar sistemas que prevengan los errores se vuelve mucho más necesario que crear buenos mensajes de error. Los desarrolladores deben evitar situaciones propensas a errores.
- 10- Reconocimiento, diagnóstico y recuperación de errores: Los mensajes de error deben ser legibles y evitar el lenguaje técnico y codificado, además deberán sugerir propuestas de solución.

#### **5.5.d Las cinco fuerzas de Porter**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1979) descrito en su obra “*Estrategia Competitiva*” es una teoría desarrollada a finales de los 70, que mide un sector o empresa identificando estas cinco fuerzas y que permitía analizar si las actividades de una empresa eran competitivas. De esta forma, a cada organización se le aplicaban un total de 4 fuerzas (amenaza de competidores, amenaza de nuevos productos, poder de negociación de proveedores y poder negociación de consumidores). Esto dio lugar a una quinta fuerza: la “*rivalidad entre competidores*”. Según el autor, aplicando esta herramienta, las empresas pueden analizar y medir sus recursos y a partir de ahí, estarán en condiciones para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades. A continuación, se detallan las cinco fuerzas:

1. **Poder de negociación de los clientes:** se basa en la fuerza que posee el consumidor y la presión que puede ejercer en los precios y la calidad, dado que, a mayor organización de ellos, más condicionamientos impondrán a la relación precio-calidad o servicio
2. **Poder de negociación con proveedores:** surge cuando existe mayor demanda que oferta, dado que, al existir gran cantidad de materia prima, los proveedores pueden incrementar los precios de los productos finales. De todas formas, su capacidad de negociación surge de cuestiones como que el intercambio de materias primas tiene un coste elevado, las empresas no compran un volumen elevado de productos o que no hay materias sustitutivas para los productos existentes.
3. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Los nuevos competidores aparecen en momentos en que hay mayor cantidad de materia prima en algún sector, haciendo que la oferta se eleve y, es por ello, que existen las barreras proteccionistas que hacen que ingresar a un sector ya consolidado sea complejo. Como ejemplo de ello, el autor menciona la falta de experiencia, las elevadas tasas arancelarias, la dificultad en los canales de distribución, la especialización en los procesos de trabajo o saturación del mercado, entre otros. En resumen, esta fuerza mide cuán fácil o difícil es para un nuevo competidor sumarse a un mercado, dado que, a mayor facilidad, más grande es el riesgo de que se agote la cuota de mercado de una empresa con trayectoria.
4. **Amenaza de entrada de productos sustitutos:** surge cuando aparecen nuevos competidores con productos que pueden sustituir los de otra empresa, haciendo que se delimiten el precio de los productos que ya se disponen. Así, si los precios aumentaran, muchos clientes podrían optar por los nuevos productos o productos sustitutivos. Gracias a esta fuerza se puede indagar en la manera en la que las empresas ingresan al sector, para así poder pensar estrategias para contrarrestarlas, tal como puede ser a través de campañas publicitarias, mejores ofertas, entre otras.
5. **Rivalidad entre competidores:** Es la fuerza que surge en el momento en el que el número de estrategias entre los competidores es elevada. A medida que van apareciendo más competidores, de mayor tamaño y con más capacidad, la rivalidad también va incrementándose. A la hora de aparecer esta fuerza, también influye que los costes de los productos fijos sean elevados, el producto sea perecedero, reducción de los precios o incluso absorción de las empresas. El autor sugiere que evaluar la rivalidad existente entre

competidores, permite sacar ventajas y encontrar aspectos débiles de la competencia para desbancarlos, ya sea reduciendo los precios, ofreciendo un valor añadido a nuestros productos o incrementando las producciones de los mismos.

### 5.5.e Proyectos ágiles con scrum

Según Sutherland, Beck, y otros, “*El Manifiesto Ágil*” (2001) es una metodología de trabajo que se utiliza para trabajar en las organizaciones de una manera altamente efectiva y ágil. El mismo se compone de 4 valores y 12 principios los cuales se detallan resumidamente a continuación.

#### Valores

1. **Valorar a las personas y las interacciones entre ellas por sobre los procesos y las herramientas:** hace hincapié es la importancia de construir buenos equipos, más que en construir un contexto y, es por ello, que las personas son la clave para que un proyecto sea exitoso. En este marco, menciona que es mejor crear un equipo y que éste construya su propio entorno y procesos en base a sus necesidades.
2. **Valorar el software funcionando por sobre la documentación detallada:** La regla a seguir es "no producir documentos a menos que sean necesarios de forma inmediata para tomar una decisión importante" (p.14) Los documentos deben ser cortos y concisos, dado que son un resultado intermedio y no dan valor directamente al usuario o cliente. Si sólo se considera eso, se podría lograr una falsa ilusión de progreso.
3. **Valorar la colaboración con el cliente por sobre la negociación de contratos:** “Se propone que exista una interacción constante entre el cliente y el equipo de desarrollo. Esta mutua colaboración será la que dicte la marcha del proyecto y asegure su éxito” (p. 14)
4. **Valorar la respuesta a los cambios por sobre el seguimiento estricto de los planes:** La planificación debe ser flexible, dado que siempre existe la posibilidad de que se deba responder a cambios en el proyecto, tales como cambios en los requisitos, en la tecnología, en el equipo, etc.

#### Principios

Los valores anteriores son los pilares sobre los cuales se construyen los 12 principios del Manifiesto Ágil. De estos doce principios, los dos primeros son generales y resumen gran parte del espíritu ágil del desarrollo de software, mientras que los siguientes son más específicos y orientados al proceso o al equipo de desarrollo:

*“1. Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente a través de entregas tempranas y frecuentes de software con valor.*

*2. Aceptar el cambio incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos ágiles aprovechan los cambios para darle al cliente ventajas competitivas.*

*3. Entregar software funcionando en forma frecuente, desde un par de semanas a un par de meses, prefiriendo el periodo de tiempo más corto.*

*4. Expertos del negocio y desarrolladores deben trabajar juntos diariamente durante la ejecución del proyecto.*

*5. Construir proyectos en torno a personas motivadas, generándoles el ambiente necesario, atendiendo sus necesidades y confiando en que ellos van a poder hacer el trabajo.*

*6. La manera más eficiente y efectiva de compartir la información dentro de un equipo de desarrollo es la conversación cara a cara. El software funcionando es la principal métrica de progreso.*

*7. El software funcionando es la principal métrica de progreso.*

*8. Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los sponsors, desarrolladores y usuarios deben poder mantener un ritmo constante indefinidamente.*

*9. La atención continua a la excelencia técnica y buenos diseños incrementan la agilidad. La simplicidad –el arte de maximizar la cantidad de trabajo no hecho- es esencial.*

*11. Las mejores arquitecturas, requerimientos y diseños emergen de equipos auto-organizados.*

*12. A intervalos regulares, el equipo reflexiona acerca de cómo convertirse en más efectivos, luego mejora y ajusta su comportamiento adecuadamente.” (p.15)*

### **5.5.f Resumen de herramientas de gestión**

Para facilitar al lector a comprender la selección de las herramientas expuestas y el aporte de las mismas al presente trabajo se elabora el siguiente cuadro resumen.

**Tabla 4: Resumen de herramientas de gestión**

<b>Autor</b>	<b>Concepto Clave que aporta</b>	<b>Resumen de aporte al trabajo</b>	<b>Ejemplo de donde se aplica al trabajo</b>
<b>Osterwalder, Pigneur y Tucci</b>	Modelo de Negocio Canvas	Elabora una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o para documentar los ya existentes. Es un gráfico visual con elementos que describen propuestas de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas. Ayuda a las empresas a alinear sus actividades mediante la ilustración de posibles compensaciones.	Utilizado en benchmarking para comprender los diferentes modelos de negocios.
<b>Johnson, Christensen y Kagermann</b>	Modelo de Negocio Canvas Simplificado	Proponen una clasificación más acotada de los nueve bloques del modelo Canvas, pretendiendo el análisis del modelo de negocios en cuatro elementos principales, Propuesta de valor al consumidor, Formula de Ganancias, Recursos Claves y Procesos Claves.	Utilizado en benchmarking para comprender los diferentes modelos de negocios.
<b>Alan Cooper y Robert Reimann</b>	Diseño de Interacción	Basándose en que los consumidores exigen cada vez más, en su interacción con los productos y servicios web, induce a que el "diseño" sea un ingrediente fundamental del éxito en el mundo digital. Por lo tanto debemos considerar al mismo en la elaboración de propuestas.	Billetera digital de Grab entre otras
<b>Jakob Nielsen</b>	Ingeniera de la Usabilidad	Presenta 10 “heurísticas” (principios) básicos del diseño aplicables a cualquier proceso a los efectos de satisfacer al cliente. Aplicables a la elaboración de propuestas BPBA	Home Banking de bancos
<b>Porter</b>	Cinco Fuerzas de Porter	Herramienta que permite medir el atractivo y el nivel competitivo de una industria, dependiendo de la articulación de cinco fuerzas (la entrada de	Utilizado para en análisis de la industria de

		nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de sustitutos y la rivalidad existente entre los competidores).	servicios financieros.
<b>Sutherland, Hunt, Marick, et alter</b>	Metodología de Trabajo Ágil	La metodología ágil establece cuatro valores y 12 principios para trabajar de manera altamente efectiva en las organizaciones modernas. Su metodología es aplicar un esquema de trabajo evolutivo e incremental en donde se parte de un producto mínimo viable y luego se mejora.	Utilizado para agilizar el lanzamiento de nuevos productos crediticios en el BPBA

### 5.6 Características de consumo en la industria financiera, hábitos de comportamiento y preferencias de los clientes.

Habiendo analizado el devenir de la banca en los próximos años, los distintos tipos de jugadores en la industria de servicios financieros y haber abordado diferentes teorías de autores, en pos de contribuir a elaborar las bases estratégicas de un nuevo modelo operativo para la banca individuos del Banco de la Provincia de Buenos Aires a los efectos de incrementar su competitividad en el marco de una industria en proceso de transformación digital, nuestro paso siguiente, será entender las características de consumo de los clientes en la actualidad. Buscaremos entender sus hábitos y preferencias, para así generar una verdadera propuesta de valor, en el ámbito de la transformación digital.

Comenzando con dicho análisis, en primera instancia, es fundamental entender al consumidor como tal. Conocer cómo piensa, sus gustos, sus preferencias en general. ¿Cómo eran antes y cómo son hoy?, ¿Qué hábitos de consumo se modificaron?, ¿Por qué? y, ¿Qué demandan de las marcas? Luego de ello, cerraremos un poco más el espectro y nos focalizaremos en la industria financiera, respondiendo los mismos interrogantes y cuestionándonos respecto del nivel de satisfacción con la industria de servicios financieros, tanto a nivel internacional, como a nivel local.

### 5.6.a Comportamiento del consumidor en el XXI

Para ello, debemos comenzar con el filósofo y sociólogo reconocido a nivel mundial, Zygmunt Bauman, quien desarrolló el concepto de la “modernidad líquida”. En su obra “Vida de Consumo” (2011), el autor señala que el consumidor está inmerso en una Sociedad de Consumo, transformándolo en un producto consumible. El individuo, mediante la insatisfacción constante, genera permanentemente nuevos deseos permitiendo así mantener el funcionamiento de dicha sociedad. Esta “Sociedad de Consumo”, publicita y promete una vida feliz pero cada vez que se llega a ese objetivo es un Big Bang de alegría que se desvanece rápidamente para luego anhelar el próximo punto-objetivo. Este mecanismo de mirar siempre hacia adelante, desechando rápidamente lo vivido, ya sea bueno o malo, para llegar al nuevo punto, Bauman lo denomina “contra punto o contra tiempo” o bien “ciclo consumo” siendo este el motor de la “Sociedad Consumo”.

Otros autores, como el reconocido sociólogo francés Michel Maffesoli, nos señala en una de sus obras “El Instante Eterno: El Retorno de lo Trágico en las Sociedades Posmodernas” (2011) que el tiempo en la posmodernidad es como un instante. La vida es una sumatoria de instantes en donde cada uno de ellos se vive intensamente. Es un tiempo que no transcurre o que lo hace lentamente. El hombre ya no se prepara para el porvenir de una vida a largo plazo, en donde las interrogaciones del presente se encontraban en el futuro. El hombre adulto se convierte en un niño eterno que no quiere madurar. En la posmodernidad se expresa bajo la forma de lo imprevisible y del presente puro. El sentido de la acción humana se remite a vivir la existencia de un eterno presente, que encierra a la vez el pasado y el futuro, aceptando en tan solo un instante toda la eternidad.

Sin embargo, la socióloga italiana Roberta Sassatelli, señala en su libro “Consumo, cultura y sociedad” (2012), en tono de denuncia, que la nuestra es una sociedad signada por el consumo. Con este rótulo, se destaca el hecho de que la sociedad actual se connota como una particular variante del capitalismo, caracterizada precisamente por la primicia del consumo. Pero, en realidad, tras su aparente simplicidad, la expresión “sociedad de consumo” es profundamente ambigua.

La autora ilustra la génesis histórica de la cultura de consumo contemporánea, las principales teorías que han tratado de explicar los comportamientos de los consumidores, las relaciones de poder que implican las prácticas de uso y consumo de bienes.

Para Sassatelli, el individuo se posiciona en diferentes estratos sociales a través de los objetos que consume. Dichas prácticas de consumo surgieron a finales de la Edad Media, en la cual la nobleza dejaba entrever cierto despilfarro. Con el pasar de tiempo esas prácticas se extendieron entre las clases populares produciendo así cambios en el estilo de vida de los más adinerados. A partir de la Revolución Industrial se comenzaron a adquirir mayor cantidad de productos elaborados, no de primera necesidad sino de decoración y adorno en todos los sectores sociales. Esto provocó una proximidad y movilidad de distintas clases sociales y gracias a ello, se favoreció la imitación de ciertas conductas que generaban estatus social. Asimismo, la aparición de las vidrieras, facilitando que los productos estuvieran en exhibición, estimuló las prácticas de consumo especialmente en las grandes ciudades. Incluso, hubo una importante innovación de la idea de oferta y demanda hasta entonces existente en el mercado; el bien o servicio ya no se perseguirá solo como fin en sí mismo, sino que también dependerá del uso que se le dé. Importará más su valor simbólico, es decir, que el objeto genera una distinción social.

Otro referente para entender el comportamiento de la sociedad actual es el filósofo y pensador Boris Groys. En su obra “Volverse Público. Las transformaciones del arte en el ágora contemporánea” (2016), explica la relevancia que los consumidores actuales le dan al buscador de Google, entendiéndolo a este como un facilitador de la verdad. Boris, nos indica que Google opera como un buscador de contenidos en internet, siendo esta la manera más utilizada por los individuos en el siglo XXI. Google define su motor de búsqueda con reglas para su dialogo con el mundo y de acuerdo con estas reglas, cada pregunta tiene que ser formulada como una palabra o una combinación de palabras. Lo único que importa es si cierta palabra emerge en uno o muchos contextos. Google prioriza ciertos contextos particulares y el usuario generalmente sólo visualiza la primera pantalla que le devuelve el motor de búsqueda, pero el verdadero problema es la lucha por el acceso a la verdad, entendida esta como la suma de todos los contextos materialmente existentes.

Para finalizar citamos a la psicóloga y escritora Kit Yarrow, una especialista en analizar la psicología del consumidor. Yarrow nos explica en su libro “*Decoding the New Consumer*” (2014) que la tecnología cambió las relaciones del cliente con las marcas ya que los consumidores pretenden que todas sus experiencias de consumo se asemejen a esa relación que tiene a diario con la tecnología. Uno de los cambios más radicales en el cerebro del cliente es su sentido de la percepción del tiempo: tienen poca tolerancia aquello que requiere paciencia. En el momento en que están ideando en sus mentes, lo quieren encontrar de forma inmediata en la realidad, de lo contrario se frustran. Otro de los grandes cambios en la cabeza del consumidor es que escanean la información y ven antes que leer. Son procesadores de información rápida.

Por último, los consumidores desean que los productos o servicios que adquieren reduzcan su nivel de ansiedad y les brinden paz mental. Los consumidores les piden a las marcas que sus productos sean sencillos de interactuar y que simplifiquen su toma de decisiones. Las marcas deberán generar confianza con el cliente ya que la confianza mata a la ansiedad ya que saben que el resultado va a ser bueno.

Por lo expuesto, hacemos un cuadro resumen de los aspectos más relevantes entre el consumo de antes y el actual:

**Figura 16: Aspectos más relevantes entre el consumo de antes y el actual**

	ANTES	HOY
PROPUESTA RACIONAL	PURA EXPERIENCIA	REGLAS CLARAS
INFORMACIÓN	POSVERDAD	COHERENCIA/TRANSPARENCIA
PARTICIPANTE	CONSUMIDOR QUE INTERVIENE EL PRODUCTO	CÓDIGO ABIERTO / BETA
CRÍTICO	PERFECTIBLE	RECONOCER LA IMPERFECCIÓN
MULTITASKING	EL CONSUMIDOR SE RATIFICA	FOCO / EXPERIENCIA “A LA CARTA”
MULTICANAL Y MULTIPLATAFORMA	ENTROPISMO	EXPERIENCIA COHERENTE
NUEVO CONCEPTO DE TIEMPO	TIEMPO ADENTRO DEL TIEMPO	REDEFINIR MIS PROCESOS
DIALOGA Y COMPARTE INFORMACIÓN	MICRO MUNDO	CONSTRUIR COMUNIDADES
INDIVIDUALISTA	AISLAMIENTO	PERSONALIZACIÓN
ORIENTADO A RECOMPENSAS	PAGO ANTI BULLSHIT	FREE /PREMIUM /CONTINUOS

Fuente: Elaboración Propia

## 5.6.b Características del consumidor en la industria financiera regional

De acuerdo a la encuesta del informe “Research 2017” elaborado por Accenture, sobre 4,000 clientes bancarios en Argentina, Chile, Colombia y Perú, con el fin de analizar sus actitudes y compartimientos bajo la estructura de cuatro pilares, se desprende que:

### **Canales digitales:**

- Del total de los encuestados, solo un 33% afirmo tener una experiencia digital fluida e integrada entre los canales digitales, destacando a la seguridad informática como el elemento que centra su preocupación a la hora de adoptar la banca online. Al momento de preguntar sobre el uso del canal online en los próximos 4 años, el 70% de los encuestados afirmo que lo utilizara con mayor frecuencia, en comparación al 41% que espera aumentar el uso de la banca móvil.
- En vinculación al uso de las redes sociales, el 60% de los encuestados se considera activo o muy activo en lo que refiere a las actividades relacionadas con su banco, mientras que un 33% afirma que los mismos deberían aumentar su interacción con el cliente.
- La muestra de que hoy en día los canales digitales le vienen ganando terreno a los canales tradicionales se ve a través de que un 72% dijo haber utilizado un canal online la última semana, en contraposición al 36% que manifestó haber visitado una sucursal en ese mismo período de tiempo. Esta idea se refuerza con la noción de que un 75% de los encuestados piensa que los bancos deberían focalizar sus esfuerzos de inversión en la banca online
- El canal más valorado por el cliente es el cajero automático, en comparación a los call centers que se llevan el menor nivel de satisfacción por parte del cliente.

### **Satisfacción:**

- El análisis muestra que los bancos que poseen un valor más alto de satisfacción del cliente, son a su vez, los que se destacan por brindar una relación más personalizada. Mostrando a la ubicación y a los precios competitivos, como los factores más determinantes a la hora de permanecer con el banco.
- El 70% de las personas categorizan a su relación con su banco como meramente transaccional, mientras que el restante 30% la categoriza como impulsada por asesoría financiera.

## **Servicios financieros**

- El informe refleja que los préstamos son el producto menos adquirido a través de los canales digitales. Sólo un 25% de los encuestados, suscribió un préstamo de manera 100% digital, aun cuando las capacidades digitales de los prestamistas cumplen con las expectativas de los usuarios. El uso de los canales digitales para la solicitud de un préstamo, cumple las expectativas de nueve sobre cada diez clientes.
- La principal barrera para usar la banca móvil identificada por los encuestados es la seguridad, con un 33% promedio en Chile, Argentina y Colombia, mientras que, para el caso de Perú, la principal barrera identificada es un servicio inadecuado de los proveedores de internet.

## **Lealtad**

- El 17% de los encuestados afirma haber cambiado de banco en el último año debido, tanto a nuevos acuerdos del banco con el empleador, como por la búsqueda de descuentos y tarifas más bajas. Sin embargo, del 83% de las personas que no cambiaron su banco principal, sólo un 30% no consideraría poder hacerlo.
- El 36% de los encuestados consideraría cambiar a un banco sin sucursales, debido a que la banca digital se ha vuelto más segura y conveniente.
- Las empresas de pagos (mercadopago, pagofacil, paypal, etc) son señalados como la principal proveedora alternativa de servicios bancarios (72%).
- Habiendo analizado al consumidor en la actualidad, nuestro próximo paso será analizar a este en la industria de servicios financieros en el ámbito local, Argentina.

### **5.6.c Características del consumidor tomador de crédito en la industria de servicios financieros en la Argentina**

En el marco de adaptar nuevas políticas que permiten a la banca tradicional innovar y transformar sus modelos de negocio, el Banco Central ha decidido publicar semestralmente un Informe de Inclusión Financiera (BCRA, Informe Inclusión Financiera, 2020), orientado a comunicar el estado de la inclusión financiera en el país, las medidas adoptadas en la materia y, a

través de métricas específicas, monitorear el avance de la inclusión financiera de la población. Este reporte analiza la inclusión financiera desde las dimensiones de acceso a la infraestructura de atención y a productos financieros básicos, su uso o grado de utilización y calidad, que atañe a la satisfacción de las necesidades de los usuarios y a su grado de comprensión de los productos financieros.

De acuerdo a dicho informe, la Argentina, siguiendo con la tendencia global durante la pandemia, la población profundizó aún más la utilización de los medios de pago electrónicos, con un gran impulso de los pagos remotos, y registró una reducción en el número de extracciones de efectivo por primera vez en los últimos años. Las transferencias electrónicas por adulto incrementaron su volumen un 90% en 2020, a través de la mayor canalización de operaciones por home banking y mobile banking, mientras que los pagos remotos con tarjetas de débito crecieron un 227% en el mismo periodo. Así, en el año 2020, por cada 100 extracciones de efectivo por adulto, se efectuaron más del doble de operaciones por medios de pago electrónicos. Además, durante el segundo trimestre de 2020, unos 3 millones de personas se sumaron al sistema financiero accediendo a una cuenta bancaria, alcanzando al 91% de la población adulta. De manera complementaria, el desempeño de la tenencia de cuentas ofrecidas por los proveedores de servicios de pago resultó notable, registrando más de 8 millones de personas con al menos este tipo de instrumento a diciembre de 2020, equivalente al 24% de la población- adulta. El efecto de la crisis sanitaria provocó, un salto significativo en la población bancarizada.

**Figura 17: Evolución 2016 – 2020 de Cuentas en el Sistema Financiero Argentino**

Indicador		último dato	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Cuentas</b>	Porcentaje de la población adulta con al menos un CBU	Dic-20	78%	78%	80%	82%	91%
	Porcentaje de la población adulta con al menos un CBU (mujeres)	Dic-20	78%	78%	81%	85%	91%
	Porcenta de la población adulta con al menos un CBU (hombres)	Dic-20	-	-	-	78%	91%
	Porcentaje de la población adulta con al menos un CVU	Dic-20	-	-	-	7%	24%

Fuente: BCRA, Informe de Inclusión Financiera, Segundo semestre de 2020, BCRA. Reproducción autorizada <https://www.bcra.gob.ar/Noticias/inf-inclusion-financiera-202001.asp>

En términos de acceso al crédito de personas humanas, durante el año 2020 continuó la tendencia iniciada en 2019 a la reducción del porcentaje de la población adulta con al menos un financiamiento. Asimismo, se evidencia una importante desaceleración en la reducción del saldo promedio por deudor con respecto al 2019, vinculada principalmente a las asistencias por tarjeta de crédito y, en menor medida, a los préstamos personales. Para amortiguar el impacto de la pandemia en el crédito, el BCRA mantuvo la flexibilización de los criterios de clasificación de los deudores dispuesta en la primera etapa del necesario aislamiento y extendió las condiciones de pago de préstamos vigentes y los límites máximos a las tasas de interés de tarjetas de crédito.

Recientemente, el BCRA aprobó una política de estímulo para fomentar la inclusión financiera a través de la promoción del crédito y la utilización de los medios de pago electrónicos, así como también para mejorar el funcionamiento y distribución geográfica de los cajeros. La medida se focaliza en: (i) expandir el crédito a personas y MiPyMEs que actualmente no poseen créditos otorgados por entidades financieras; (ii) potenciar el uso del cheque electrónico (ECHEQ) y de la Factura de Crédito Electrónica; (iii) incentivar el uso de los medios de pago electrónicos asociados a cuentas a la vista en pesos cuyos titulares sean personas humanas; y (iv) mejorar la operatividad de los cajeros para reducir el tiempo que quedan fuera de servicio y extender la red a las zonas desprotegidas y ciudades y pueblos donde no se presta el servicio. Los incentivos se canalizarán a través de distintas franquicias que permiten disminuir los encajes no remunerados en la medida que alcancen los parámetros establecidos en la nueva regulación.

Respecto de las conductas y actitudes hacia el dinero la amplia mayoría de los encuestados se sienten identificados con el cuidado del dinero, con el pago de las cuentas a tiempo y con estar atentos al pago de los gastos del día a día. Solo la mitad tiene objetivos de ahorro de largo plazo y considera que está esforzándose para alcanzarlos. Un dato relevante es que tres de cada cuatro encuestados vigila personalmente sus asuntos financieros.

El manejo cuidadoso del dinero es una de las principales características relativas a la actitud financiera con la que se identifican los argentinos. El 84% de los entrevistados declara estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación de si antes de comprar algo evalúa cuidadosamente si puede pagarlo. Quienes pertenecen al segmento de menor nivel socioeconómico D2/E (86%) y

quienes no cuentan con ningún nivel educativo completo (90%), son quienes cuidan más el dinero dentro de cada grupo.

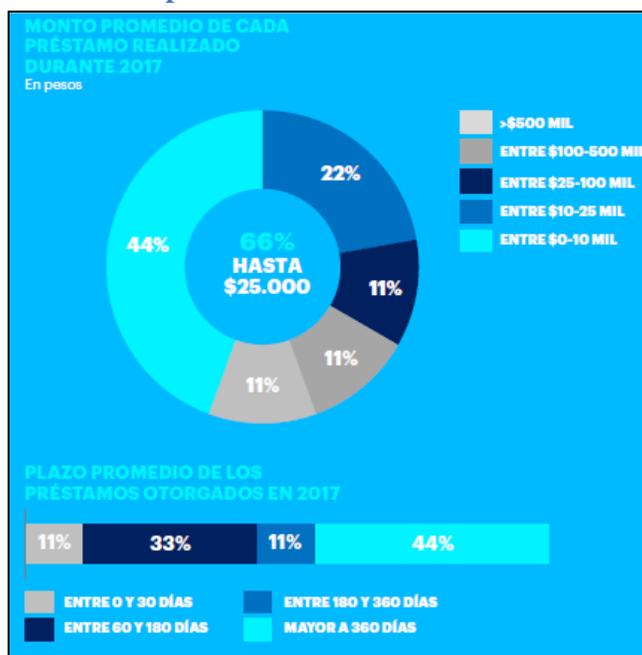
Tal como señalaba más arriba Maffesoli “El mañana importa poco, puesto que podemos gozar, aquí y ahora, lo que se presenta” (2011, p. 95), de los entrevistados a nivel nacional, el 56% tiene una preferencia más marcada por el presente mientras que el 44% están en desacuerdo. Los segmentos que mayor preferencia por el presente tienen de acuerdo a las distintas categorizaciones de la muestra son los adultos de más de 50 años (46%), el nivel socioeconómico D2/E (44%), quienes no tienen nivel educativo completo (56%) y los inactivos (42%). También surge que de la encuesta que con la afirmación “el dinero está ahí para ser gastado” se encuentra de acuerdo el 52% de los encuestados.

Continuando con el ámbito crediticio, el 42% ha recurrido a alguna forma de endeudamiento para cubrir sus gastos corrientes. También surge que recurrir al endeudamiento es más frecuente en las mujeres (46%) que en los hombres (38%). Sin embargo, en este caso no se encuentran diferencias amplias relacionadas con la edad, el nivel socioeconómico o educativo, ni situación laboral. Aunque la principal herramienta para cubrir los desequilibrios entre ingresos y gastos fue la reducción de gastos. Por otra parte, el segundo mecanismo para cubrir los gastos fue la realización de trabajos extras y por último obtener un préstamo.

Por otra parte, de acuerdo al informe elaborado por Accenture (2019), los consumidores de productos y servicios ofrecidos por las Fintech argentinas son aquellos con ingresos mensuales por debajo de los 50.000 pesos argentinos y entre 25 y 40 años de edad. En el mismo informe se señala que los consumidores los eligen principalmente por la simplificación de procesos señalando como principal propuesta de valor el otorgamiento de préstamos a través de plataformas digitales, sin necesidad de que el usuario deba acercarse a un lugar físico para obtenerlos. Estas transacciones se concretan en pocos minutos y permiten ampliar el acceso a nuevas fuentes de financiamiento. Ya que en algunos casos la tasa ofrecida por estas entidades es superior a las ofrecidas por los bancos tradicionales.

A continuación, se visualiza en la siguiente imagen una radiografía de los préstamos tomados por los consumidores argentinos en las Fintech:

Figura 18: Monto promedio de cada préstamo realizado durante 2017



Fuente: Informe ecosistema Fintech argentino. Reproducción autorizada: <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2019/06/Informe-Ecosistema-Fintech-Argentino.pdf>

Habiendo analizado al consumidor de la industria de servicios financieros en la argentina y en LATAM, estamos en condiciones de analizar la presente industria

## 5.7 Análisis de la industria de servicios financieros

Antes de sumergirnos en el abordaje del tema, debemos comprender a qué hacemos referencia con Industria de Servicios Financieros.

Los servicios financieros incluyen las siguientes actividades:

- a) Seguros y servicios relacionados con los seguros
- b) Servicios bancarios y demás servicios financieros

Dentro del primer grupo encontramos todos los derivados de los diferentes seguros, mientras que en el segundo grupo observamos todos los servicios provenientes de la intermediación financiera. Vinculado a ello, este trabajo focalizará en los préstamos personales y en los “préstamos persona-a-persona” dado que responden al objetivo de estas líneas. Sin embargo, antes de ello, para una mejor comprensión del lector, retrocedemos en el tiempo y haremos una breve síntesis que detallará la evolución del sector.

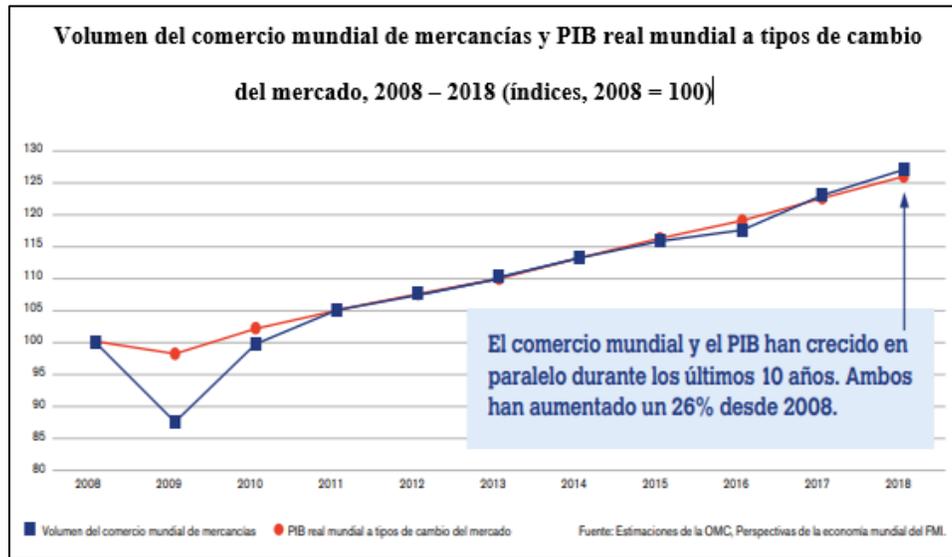
### 5.7.a ¿Cómo evolucionó el sector financiero?

El autor Xavier Vives en su artículo periodístico “La industria financiera y la crisis: el papel de la innovación”, publicado en la revista digital *Open Mind BBVA* (2011), señala que:

*“Dos periodos se distinguen en la historia reciente del sector financiero. Un primer periodo de regulación estricta, intervencionismo y estabilidad desde los años cuarenta hasta los setenta, seguido de un periodo de liberalización y mayor inestabilidad desde los años setenta que culmina en la crisis desatada por las hipotecas supprime en 2007. La estabilidad del primero contrasta con el aumento considerable del número de quiebras y crisis en el posterior, en el cual el sector fue liberalizado. El origen del aumento de la inestabilidad está en la liberalización acompañada de una inadecuada regulación como muestran las crisis en Estados Unidos, Japón, y Escandinavia. A pesar de estos episodios de crisis, la liberalización financiera ha contribuido al desarrollo financiero general y, por lo tanto, al crecimiento de la economía. La liberalización del sector financiero no se puede explicar sin la innovación financiera. Junto a ella se ha dado el proceso de globalización del sector financiero y el movimiento del «valor para el accionista» que ha afectado al mercado del control corporativo de bancos y empresas y ha presionado a los bancos para obtener rentabilidades elevadas. En el segundo periodo se ha producido un gran número de innovaciones en medios de pago (tarjetas de crédito y débito), en el procesamiento de transacciones (cajeros automáticos, banca telefónica y electrónica, comercio electrónico de activos financieros), medios de ahorro (como los fondos de inversión, productos estructurados), créditos (automatización con credit scoring), y técnicas de cobertura de riesgo (instrumentos derivados y titulización). Los avances en las tecnologías de la información están en la base de estos desarrollos que aumentan la productividad, permiten diversificar mejor el riesgo, y generan economías de escala en las actividades internas, así como la necesidad de capital humano muy cualificado y especializado. Hasta la crisis de 2007 la banca fue evolucionando desde el negocio tradicional de recibir depósitos, conceder y supervisar préstamos hacia la provisión de servicios a inversores (gestión de fondos de inversión/activos, asesoría y seguros) y empresas (consultoría, seguros, fusiones y adquisiciones, colocación de acciones y emisión de deuda, titulización, gestión de riesgo), y la realización de inversiones con fondos propios. (Vives, 2011, p. 5)*

La industria financiera sufrió un cambio sustancial a raíz de la crisis. En 2008 la crisis financiera global se desató de manera directa debido al colapso de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos en el año 2006, y que a su vez, fue la causante de la denominada crisis de las hipotecas supprime en octubre de 2007. Ya para inicios del 2008, las repercusiones esta crisis hipotecaria comenzaron a manifestarse de manera extremadamente grave, contagiando primero al sistema financiero estadounidense, y después al internacional, teniendo como consecuencia una profunda crisis de liquidez, y causando, indirectamente, otros fenómenos económicos, como crisis alimentaria global, diferentes derrumbes bursátiles y, en conjunto, una crisis económica de escala internacional. La pérdida de confianza en las grandes instituciones financieras desato como consecuencia la regulación legal hacia estos organismos. Un ejemplo claro de esto, fue Basilea III, promovida por el Foro de Estabilidad Financiera y el G-20, para fortalecer el sistema financiero tras la crisis de las hipotecas supprime. Con un nivel de endeudamiento excesivo, la falta de liquidez fue un factor determinante para el estallido de la crisis mundial, y esto fue lo que llevo a un aumento de los niveles de efectivo que debían mantener los bancos. En simultaneo que se llevaba a cabo esta regulación, los bancos fueron los que tuvieron que adoptar una posición distinta de cara a todos aquellos que pedían deuda. Luego de un tiempo, la concesión de créditos por parte de los bancos se reactivó, pero con condiciones más estrictas de las conocidas hasta entonces. La crisis financiera del 2010 provocó un aumento de la brecha en la desigualdad económica social. Tanto que desde 2010, más de 55 países se han comprometido a implementar la inclusión financiera, y más de 30 de ellos han puesto en marcha o están preparando una estrategia nacional al respecto. Pero la crisis no impacto de la misma manera a todos. En China e India, por ejemplo, el crecimiento sostenido del sector financiero durante la década de 1990 allanó el camino de los enormes avances económicos de la década de 2000. El crecimiento sostenido del sector financiero principalmente en China e India como en el resto de países emergentes de Asia, ayudo a que la desigualdad del ingreso entre los países se redujo drásticamente en el curso de las dos últimas décadas. China e India se posicionaron como los drivers de la nueva economía mundial post crisis gracias a su mano de obra barata. Producto de la gran demanda de alimentos, por su excesiva población, el precio de los mismos se incrementó y ayudó a que países agroexportadores tengan mayores ingresos. Esto repercutió en el comercio mundial de mercancías permitiendo que crezca en forma sostenida durante casi una década después de la crisis.

**Figura 19: Volumen del comercio mundial de mercancías y PIB real mundial a tipos de cambio del mercado, 2008-2018**

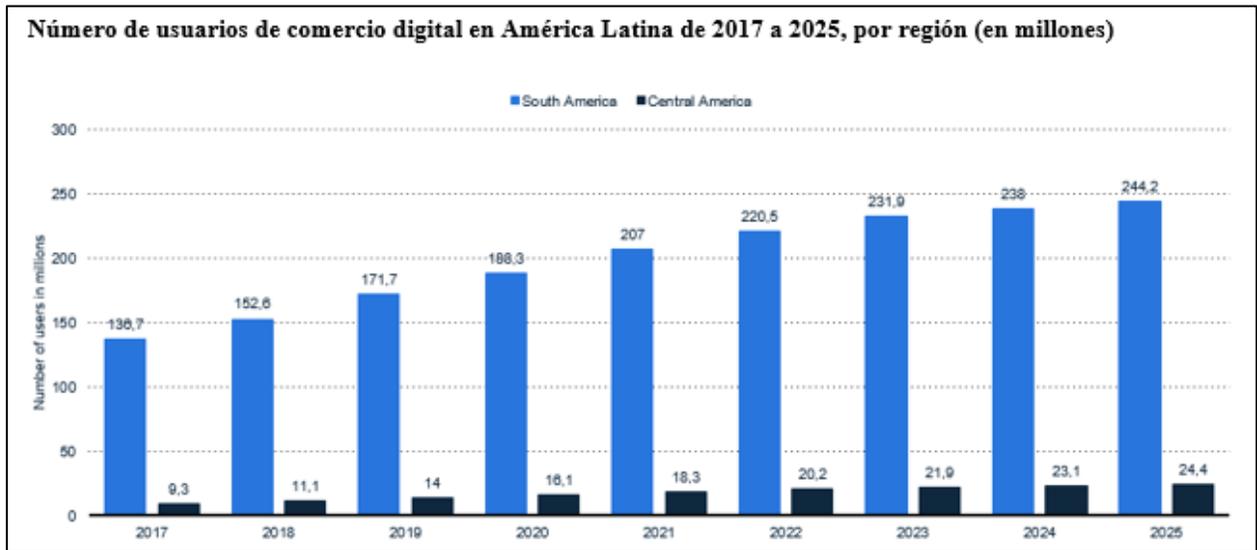


Fuente: Organización Mundial del Comercio. Examen estadístico del comercio mundial 2019.

Reproducción autorizada: [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/wts2019\\_s/wts19\\_toc\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2019_s/wts19_toc_s.htm)

Acompañando a esta serie de cambios que han formado la economía actual, existe uno que la modela y caracteriza, y es el de desarrollo tecnológico. En los últimos años se ha producido un progreso muy importante y a una velocidad mucho mayor de lo que se había experimentado hasta el momento. Los avances tecnológicos y la irrupción de internet masiva, hicieron que la información a la que se tiene acceso sea mucho mayor de la que se podía abarcar, multiplicando de este modo las posibilidades de acceso. El crecimiento en los últimos años del comercio digital también acompaña a la bancarización y al crecimiento de la industria de servicios financieros. Por ejemplo, para Latam según el informe elaborado por Statista sobre pagos digitales en Latinoamérica en 2020, para fines de 2025 habría 269 millones de usuarios en comercio electrónico.

**Figura 20: Número de usuarios de comercio digital en América Latina de 2017 a 2025, por región (en millones)**



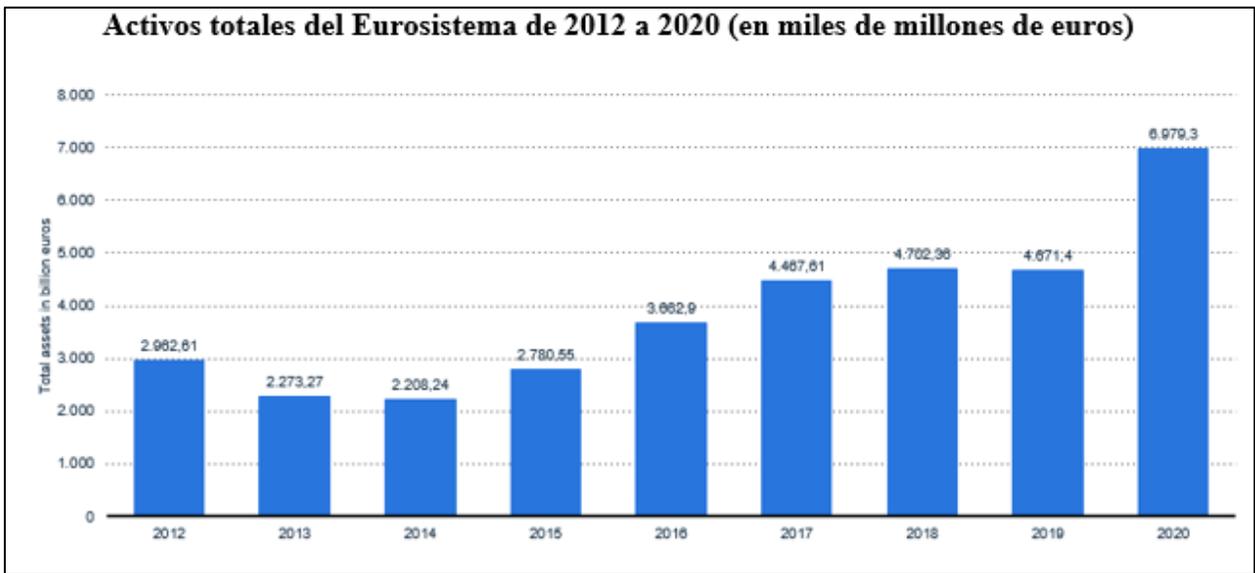
Fuente: Digital payments in Latin America, Statista, 2020.

Adicionalmente, las tecno finanzas están desempeñando un papel importante en todo el mundo al ofrecerle a la gente acceso a los servicios bancarios y la oportunidad de crear una vida mejor. El impacto multiplicador de las tecnologías emergentes tales como la inteligencia artificial, el Internet de las Cosas, las tecnologías de contabilidad distribuida y la computación cuántica, están transformando la industria de servicios financieros permitiendo el surgimiento de nuevas y disruptivas innovaciones en el otorgamiento de créditos. Entre los principales se encuentran los microcréditos, el financiamiento colectivo y las finanzas colaborativas con sus préstamos peer-to-peer.

### **5.7.b El sector financiero en números a nivel global y local**

De acuerdo a los informes elaborados por Statista, el portal estadístico internacional que cuenta con más de un millón de estadísticas, informes y dossiers sobre más de 170 industrias en 50 países, la industria bancaria global ha experimentado un crecimiento saludable desde 2012. Para ello, relevamos los principales mercados en la industria.

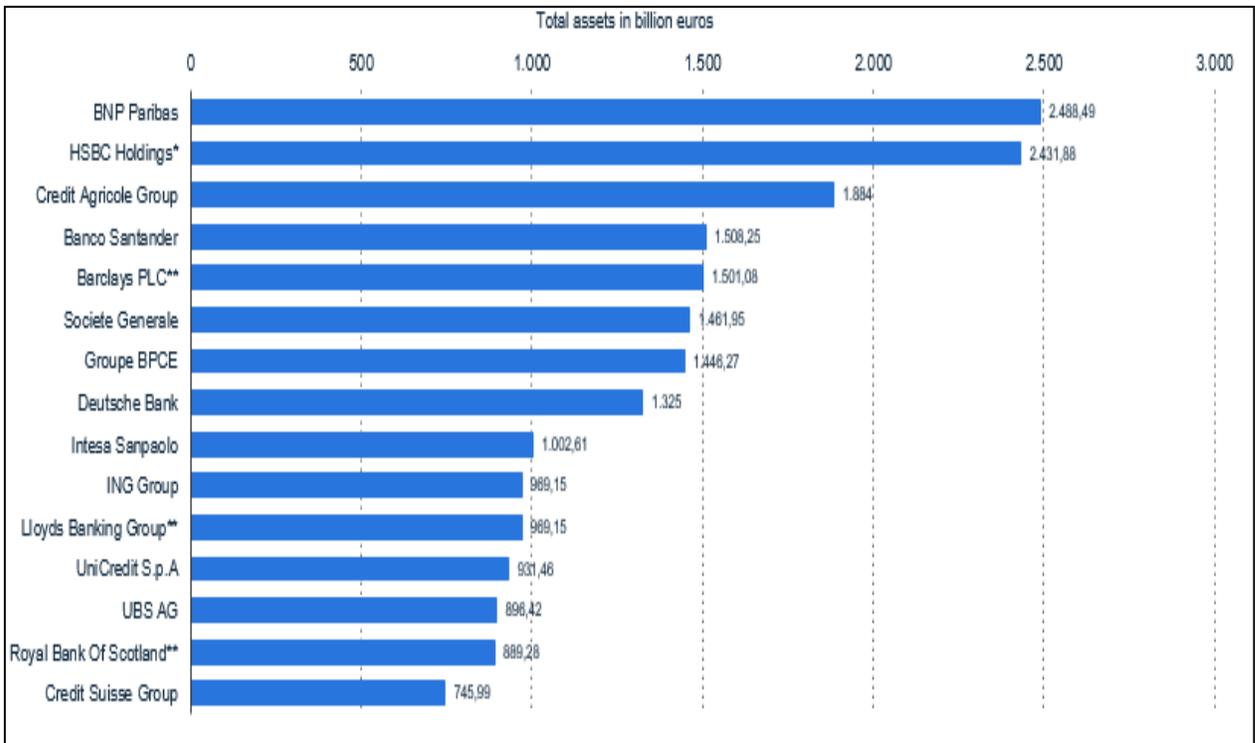
Figura 21: Activos totales del Eurosistema de 2012 a 2020



Fuente: Statista (2020). *Banking in Europe*. P.4

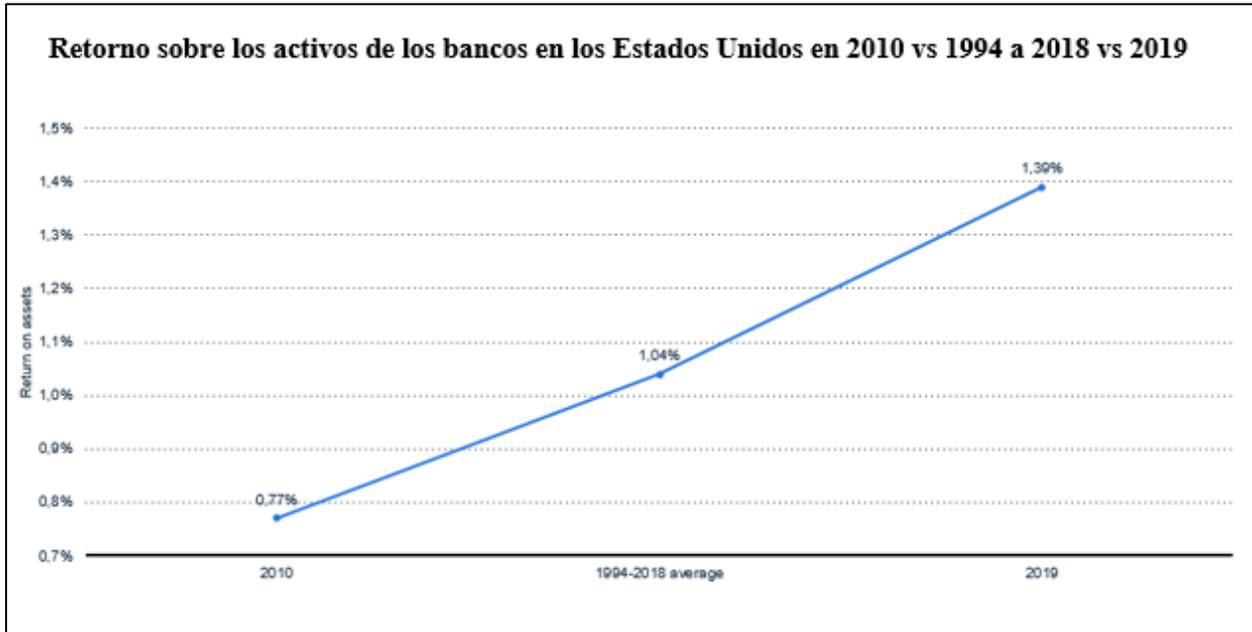
Dentro de la banca europea, los principales bancos son:

Figura 22: Principales bancos dentro de la banca europea



Fuente: Statista (2020). *Banking in Europe*. P.2

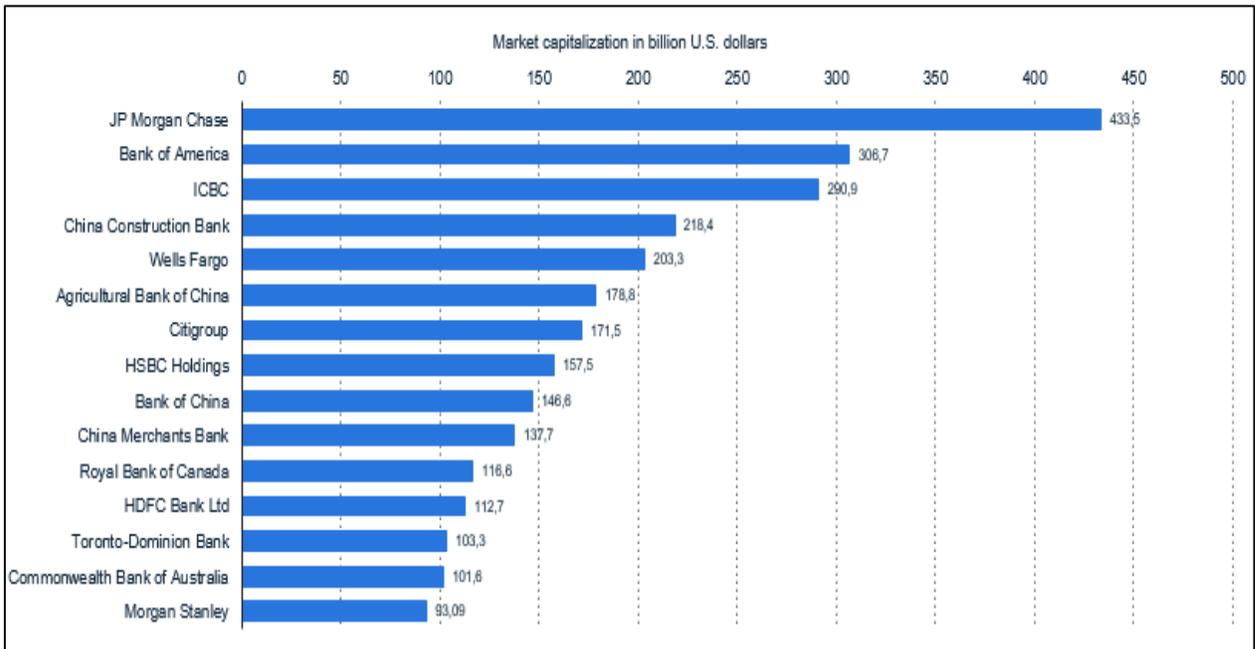
**Figura 23: Retorno sobre los activos de los bancos en los Estados Unidos en 2010 vs 1994 a 2018 vs 2019**



Fuente: Statista (2020). *Banking industry in the United States*. P.16

Dentro de la banca estadounidense, los principales bancos son:

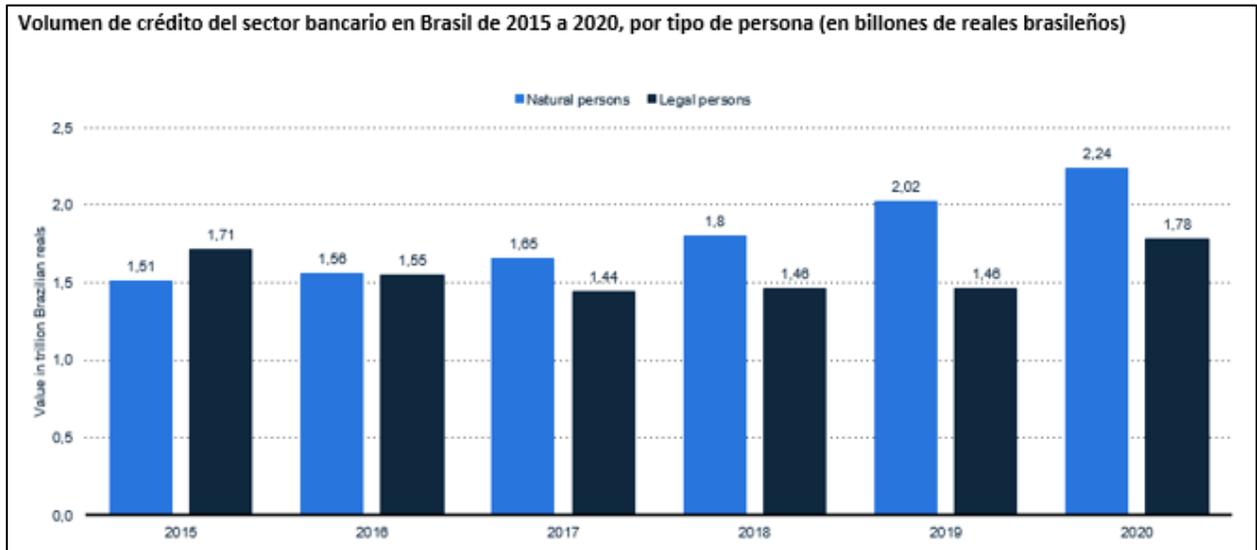
**Figura 24: principales bancos de la banca estadounidense**



Fuente: Statista (2020). *Banking industry in the United States*. P.3

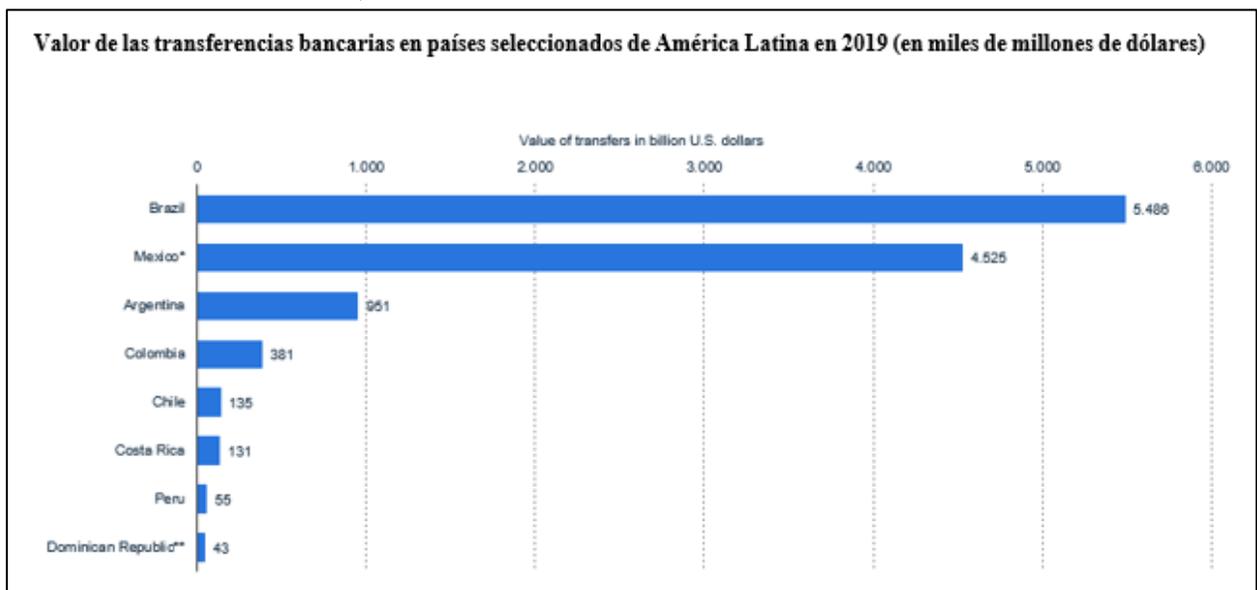
Por otra parte, la industria bancaria de Latam también tuvo su crecimiento. Su principal mercado, Brasil, tuvo el siguiente desempeño.

**Figura 25: Volumen de crédito del sector bancario en Brasil de 2015 a 2020, por tipo de persona (en billones de reales brasileños)**



Fuente: Statista (2020). Banking industry in Brazil, Statista. P.26

**Figura 26: Valor de las transferencias bancarias en países seleccionados de América Latina en 2019 (en miles de millones de dólares)**



Fuente: Statista. (2020). Digital payments in Latin America, Statista, 2020. P.9

Por otra parte, de acuerdo al BCRA, el sistema financiero argentino hay 79 entidades financieras de las cuales el BPBA se encuentra dentro del top 10 de acuerdo a los siguientes aspectos:

- Depósitos y Préstamos al Sector Privado o Totales
- Activo y Patrimonio Neto
- Cantidad de Sucursales, Cajeros Automáticos y Empleados
- Cantidad de Cuentas Pasivas, Tarjetas de Crédito y Tarjetas de Débito.
- Estructura de la Cartera: Comercial, Consumo y Vivienda y Consumo

**Figura 27: Ránking de préstamos en el sistema financiero argentino**

Código	Denominación	Importe
1	NACION ARGENTIN	560.536.912
2	BCO GALICIA SAU	404.714.995
3	SANTANDER RIO	341.815.599
4	PR BUENOS AIRES	283.856.783
5	BANCO BBVA ARGE	241.514.002
6	MACRO SA	241.268.298
7	CIUDAD DE BS AS	118.093.560
8	HSBC BANK	111.386.717
9	INDUSTRIAL AND	111.208.660
10	PATAGONIA SA	91.827.743

Fuente: BCRA. Octubre 2020. Reproducción autorizada:

[https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades\\_financieras\\_indicadores\\_economicos.asp?bco=00014&nom=](https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_indicadores_economicos.asp?bco=00014&nom=)

**Figura 28: Ránking de Bancos por Patrimonio neto en el sistema financiero argentino**

Orden	Denominación	Importe
1	NACION ARGENTIN	249.606.173
2	BCO GALICIA SAU	137.530.873
3	MACRO SA	134.469.101
4	SANTANDER RIO	111.617.152
5	BANCO BBVA ARGE	107.946.022
6	PR BUENOS AIRES	96.448.791
7	CREDICOOP COOP	71.573.310
8	CITIBANK N.A.	68.830.623
9	INDUSTRIAL AND	55.778.808
10	HSBC BANK	52.416.084

Fuente: BCRA. Octubre 2020. Reproducción autorizada:

[http://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Patrimonio\\_netto.asp](http://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Patrimonio_netto.asp) Visitado última vez mayo 2020

En cuanto al desempeño del sistema financiero argentino, de acuerdo al “Informe de Estabilidad Financiera” elaborado por el BCRA en diciembre 2020, el sistema argentino continuó desarrollando sus actividades con relativa normalidad y sin interrupciones a pesar de transitar un escenario económico marcado por un suceso nuevo y extraordinario. La pandemia de COVID-19 dio lugar a una combinación de shocks externos e internos sin precedentes sobre una economía que, de forma previa, ya atravesaba una recesión de casi dos años, con alta inflación y niveles insostenibles de deuda pública. Ante este contexto desafiante, el conjunto de las entidades financieras continuó mostrando un adecuado grado de resiliencia. Este desempeño se sostuvo tanto por la combinación de coberturas previamente constituidas para abordar situaciones de tensión (altos y crecientes niveles de liquidez, previsionamiento y de capital), los beneficios de contar con un marco regulatorio y una supervisión en línea con los estándares internacionales, así como por las acciones puntuales impulsadas por el BCRA a fin de mitigar una dinámica procíclica del crédito, proteger a las familias y empresas más necesitadas y preservar las condiciones de estabilidad financiera.

Como resumen del sistema financiero argentino presentamos el siguiente cuadro con los principales indicadores.

Figura 29: Informe de Estabilidad Financiera

	Sistema financiero			EFB públicas			EFB privadas nacionales			EFB privadas extranjeras			EFNB		
	sep-19	mar-20	sep-20	sep-19	mar-20	sep-20	sep-19	mar-20	sep-20	sep-19	mar-20	sep-20	sep-19	mar-20	sep-20
<b>Liquidez</b>															
Ratio de cobertura de liquidez	2,1	2,2	2,2	1,7	1,9	2,1	2,3	2,3	2,0	2,2	2,3	2,5	-	-	-
Ratio de fondeo neto estable (1)	1,6	1,8	1,9	1,5	1,6	1,7	1,9	1,9	1,9	1,7	2,0	2,0	-	-	-
Liquidez amplia / Depósitos (%)	57,6	64,6	66,0	46,2	51,6	56,5	68,0	72,6	71,0	63,9	74,6	74,4	70,1	71,1	42,5
En \$	57,9	62,0	61,6	47,9	50,0	54,6	67,1	70,3	64,9	66,8	72,5	69,2	44,6	39,9	28,2
En US\$	56,9	73,0	84,2	40,7	58,1	65,8	69,9	80,0	98,3	59,7	79,8	90,3	239,2	660,8	254,6
<b>Solvencia</b>															
Integración de capital / APR (%)	16,3	22,0	23,7	13,6	18,8	19,7	19,8	25,7	27,9	15,8	21,8	24,0	16,6	17,7	18,7
Integración de capital ordinario nivel 1 / APR (%)	14,1	19,9	21,7	12,7	17,9	18,8	16,0	22,2	24,4	13,9	19,9	22,2	14,9	16,0	16,9
Ratio de apalancamiento (%)	9,1	12,0	11,8	7,6	9,8	9,3	10,5	13,9	13,4	9,2	12,3	13,0	20,7	23,0	21,7
Margen de conservación de capital (% verificación)	90	100	100	73	100	100	99	100	100	99	100	100	88	89	89
Margen bancos localmente sistémicos (% verificación)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	-	-	-
<b>Rentabilidad</b>															
ROE en valores corrientes (trimestral %a.)	43,8	-	-	29,7	-	-	63,6	-	-	37,7	-	-	45,6	-	-
ROE en moneda homogénea (trimestral %a.)	-	14,3	13,6	-	7,6	19,8	-	16,7	12,0	-	18,9	10,5	-	1,0	-10,4
ROA en valores corrientes (trimestral %a.)	5,0	-	-	2,9	-	-	7,9	-	-	4,6	-	-	6,9	-	-
ROA en moneda homogénea (trimestral %a.)	-	2,2	2,0	-	1,0	2,4	-	2,9	1,9	-	3,0	1,7	-	0,2	-1,9
<b>Crédito al sector privado</b>															
Exposición bruta / Activos (%)	41,9	36,2	33,1	38,2	33,5	30,9	42,1	37,4	32,5	44,2	36,2	34,5	82,2	78,2	80,8
Ratio de IRR (%)	4,8	5,3	4,5	5,2	7,7	7,5	4,6	4,2	3,3	4,2	3,6	2,3	8,3	6,8	5,6
Previsiones ajustadas / Cartera IRR (%)	79	82	105	70	66	75	96	89	129	77	118	191	51	54	66
(Cartera IRR - Previsiones ajustadas) / PN (%)	3,6	2,3	-0,5	6,1	7,3	5,3	0,6	1,0	-1,9	3,3	-1,5	-4,5	22,5	15,7	9,0
<b>Crédito al sector público</b>															
Exposición bruta / Activos (%) (2)	9,7	9,2	10,9	18,7	18,5	18,0	4,1	4,2	9,2	4,6	3,6	4,5	0,8	0,1	0,3
Exposición neta / Activos (%) (3)	-1,7	-1,8	-2,0	-5,4	-4,9	-7,3	-2,3	-2,1	-1,0	3,5	2,0	3,4	0,8	0,1	0,3
<b>Balance en moneda extranjera</b>															
(Activos - Pasivos + Compras netas a término de ME) / RPC (%)	13,4	10,5	10,2	34,2	26,4	28,0	6,7	4,0	2,7	2,2	4,3	3,5	21,9	8,2	19,0
Depósitos en ME / Depósitos totales - Sector privado (%)	33	25	21	25	20	17	34	25	20	41	30	25	9	5	6
Préstamos en ME / Préstamos totales - Sector privado (%)	30	21	15	26	20	16	29	20	12	37	24	16	121	118	25

Fuente: BCRA. Informe de Estabilidad Financiera. Diciembre 2020. Reproducción autorizada:

<https://www.bcra.gob.ar/Noticias/Informe-estabilidad-financiera-ief-0220.asp> Visitado última vez mayo 2020

Del siguiente cuadro se desprende que:

- Hay adecuados márgenes de liquidez a nivel agregado
- Hay elevador niveles de solvencia.
- El sistema financiero continuó con resultados positivos, aunque en descenso
- Un deterioro en los créditos al sector privado
- Moderada exposición bruta del sistema financiero al sector privado
- Se mantiene una moderada exposición bruta del sistema financiero al sector privado
- Altos y crecientes ratios de provisionamiento

- Baja ponderación de las partidas en moneda extranjera y reducido descalce de moneda en el balance del sistema financiero

### 5.7.c Análisis del sector financiero según las cinco fuerzas de Porter

Continuando con el análisis del sector financiero, se desarrollará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1979), el cual nos permitirá medir su nivel de atractividad.

#### **Entrada de nuevos competidores:**

Barreras regulatorias con respecto a la gran cantidad de capital requerido para una empresa bancaria, y la carga de un estricto “*Operation-framework*”, son lo suficientemente altos como para disuadir a los nuevos entrantes. Además, barreras no regulatorias como la marca reconocimiento y extensas redes de sucursales de grandes titulares, a través de las cuales acumulan una desproporcionada participación de los activos, evita nuevos entrantes.

Entrar en esta industria como una nueva empresa completamente nueva requeriría fondos sustanciales para cumplir con el capital mínimo necesarios para obtener una licencia bancaria. Además, la cantidad de inversión en infraestructura, particularmente en redes de distribución (por ejemplo, establecer una red de sucursales) y sistemas de TI, así como los gastos de marketing para la construcción de la marca, para competir en la misma escala con los grandes titulares es importante, incluso para las empresas internacionales establecidas.

La reputación es un factor clave en esta industria. Uno debe confiar en que el dinero que uno entrega a la entidad, en un algún momento, debe ser devuelto con los beneficios que conlleva depositarlo. Por otra parte, los jugadores deben contar con la seguridad necesaria para que ello sea inviolable. Por lo tanto, se requieren grandes inversiones en sistemas de información, para mejorar la seguridad.

La entrada a pequeña escala puede ser posible a través de canales digitales (bancos digitales), y como consecuencia de la proliferación de Internet. Sin embargo, un jugador tan nuevo todavía estaría compitiendo con servicios similares ofrecidos por jugadores más grandes que poseen marcas fuertes. Estos titulares, tienen una ventaja de primer movimiento, en función de su posición establecida en términos de activos de la industria y canales de

distribución. En este sentido, la lealtad a la marca y los costos de cambio, favorecen la retención de clientes.

Por otro lado, el modelo operativo de las grandes empresas establecidas, que se basa en inversiones significativas en activos, implican altos costos fijos. Bajo estos términos, ese modelo operativo podría ser desafiado por bancos independientes, con los bancos heredados siendo menos flexibles en términos de adoptar la innovación digital (Fintech) ya que tendrían que abandonar hasta cierto punto, su modelo operativo actual de canales de distribución física.

El alto nivel de regulación en la industria bancaria crea altos costos operativos que no son atractivos para los nuevos entrantes. Los organismos reguladores deben asegurarse de que los actores de esta industria económicamente vital, apliquen prácticas transparentes que estimulen la economía. Por esta razón, los coeficientes de adecuación de capital dictados por Basilea, son acuerdos restrictivos, en términos de las operaciones de un banco. Estos, se someten periódicamente, a pruebas de resistencia que implican altos costos, para limitar las posibilidades de un riesgo sistémico.

Entre los principales límites impuestos, se encuentran los topes a las tasas de interés cobradas, obligación de obtener consentimiento de los participantes y la prohibición de discriminar el acceso al crédito. El no cumplimiento de estas disposiciones, puede provocar a la compañía: multas, pérdida de licencias para operar, cancelación de contratos de mutuo y cargos tanto en lo civil como en lo penal.

Si bien el cumplimiento con todas estas normas legales, que imponen los Bancos Centrales, es bastante complejo debido a la novedad del modelo de negocio ejecutado, se ha logrado articular con éxito el desarrollo comercial de las plataformas. Por otra parte, se encuentra Basilea III que es un conjunto de medidas acordadas internacionalmente que el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea ha desarrollado en respuesta a la crisis financiera de 2007-09. El objetivo de dichas medidas es reforzar la regulación, la supervisión y la gestión del riesgo de los bancos. Al igual que el resto de normas del Comité de Basilea, los requerimientos de Basilea III constituyen mínimos aplicables a bancos con actividad internacional. Los miembros se comprometen a implementar y aplicar las normas en sus jurisdicciones nacionales o regionales dentro de los plazos establecidos por el Comité. El incumplimiento de la regulación puede ser costoso para los

jugadores dentro de la industria. Por ejemplo, en agosto de 2014, “el Departamento de Servicios Financieros de Nueva York multó a PwC por ocultar el Banco de Tokio-Mitsubishi UFJ tratos con países contra los que hubo sanciones estadounidenses, como son, Irán, Myanmar y Sudán” (Iprofesional, 2014). Además, el Banco de Tokio-Mitsubishi también se vio obligado a pagar \$ 315 millones por violaciones a estas sanciones. Por ejemplo, en Argentina, aplica el régimen disciplinario a cargo del Banco Central de la República Argentina, leyes 21.526 y 25.065 y sus modificatorias publicado por el BCRA en su página web.

Pero la regulación en la industria de servicios está a punto de cambiar, ampliando el alcance regulatorio de las actividades para las instituciones de crédito e integrando la regulación para todos los proveedores de servicios financieros. Esto seguramente repercutirá negativamente en las Fintech, ya que gracias a su falta de seguridad y de procesos burocráticos, prestan un servicio ágil. Por ejemplo en lo que respecta a la Argentina, el Banco Central de la República Argentina estableció a través de la Comunicación A 6859 publicada el 10 de enero del 2020, normas que ordenan el funcionamiento de las cuentas de pago ofrecidas por los Proveedores de Servicios de Pago (PSP), y le otorgan una mayor transparencia al sistema, incrementando la protección a los usuarios financieros. De este modo Argentina, se suma a países de la región como Brasil, Colombia, Paraguay, Uruguay, como así también Europa, que ya cuenta con un marco regulatorio para las Fintech. Esta comunicación obliga a las Fintech a que los fondos de los clientes deberán encontrarse disponibles en todo momento y con carácter inmediato (algo que no pasaba). Asimismo, la norma determina que el 100% de los fondos de los clientes deberán encontrarse depositados (en todo momento), en cuentas en pesos, abiertas en entidades financieras.

Adicionalmente, el no cumplimiento regulatorio les permite, a las Fintech, en muchos casos, cobrar tasas muy por encima de la media del sistema.

*“El Banco Central difundió hoy un relevamiento sobre la actividad de 46 Fintech que otorgan préstamos online, el cual arrojó como resultado que un 77% de ellas cobran a sus clientes un costo financiero total (CFT) que supera, como mínimo, el 150% anual, mientras*

*que más de la mitad de las Fintech perciben un CFT por arriba de 400% anual.” (Infobae, 2020)*

Por lo tanto, la probabilidad de nuevos participantes en esta industria se considera alta en general.

**Poder de negociación de los proveedores:**

Los jugadores que operan dentro de esta industria necesitan tecnología de información y comunicación (TIC) confiable y segura infraestructura, aumentando el poder de dichos proveedores. Las TIC se refieren a la infraestructura de red para todos los bancos operaciones, cajeros automáticos (ATM) y sistemas bancarios en línea, junto con los sistemas de seguridad que son aplicado a ellos. Los proveedores de estos productos y servicios que son capaces de satisfacer las necesidades de un banco grande tienden a ser grande, con la capacidad de evaluar las complejas necesidades de TIC de los principales bancos y ofrecer soluciones apropiadas. Esto provoca un fortalecimiento del poder del proveedor. Además, los aspectos fundamentales de los sistemas bancarios, la red de transacciones con pagos con tarjeta y las transacciones interbancarias. Las redes (ATM) son suministradas por entidades distintivas de servicios financieros como Visa, MasterCard y American Express.

La red japonesa de proveedores de pagos con tarjeta está dominada por Visa y MasterCard, y captura casi el 50% de los titulares de tarjetas (Reuters, 2020). Estas corporaciones de servicios financieros, fueron inicialmente cooperativas de miembros del banco, pero luego, su propiedad se volvió distintiva, lo que significa que pueden considerarse proveedores de la industria. Estas corporaciones, tienen asociaciones seleccionadas con emisores bancarios de tarjetas de pago, para operar a través de su red de procesamiento de pagos.

En consecuencia, estos operadores de redes interbancarias tienen un poder de proveedor significativo, porque son el servicio de enlace, que procesa las tarjetas electrónicas de los consumidores y las transacciones electrónicas dentro de una red interbancaria.

Por otra parte, los proveedores de TI o software como IBM o Bloomberg Terminal tienden a tener un gran poder de proveedor. Las empresas de software, proporcionan a los bancos e instituciones financieras, el software de seguridad cibernética, así como el software necesario, para que los bancos sean completamente funcionales en todos sus segmentos. Este tipo de software incluye herramientas estadísticas, funcionamiento de la computadora software, software

de análisis de riesgos, software de información y muchos otros, que son cruciales para la habitabilidad de un banco. En cuanto a la infraestructura física de los bancos, debido al tamaño y la apariencia de las oficinas requeridas, solo un pequeño número de empresas de gestión y construcción de bienes raíces pueden proporcionar lo que se necesita.

Por otra parte, los costos de cambio pueden ser altos cuando los empleados están capacitados para usar un sistema específico que es integral para unas operaciones del banco, lo que significa que los empleados altamente calificados también son proveedores poderosos de insumos para la industria, especialmente en segmentos como banca de inversión y gestión de patrimonios. También hay empresas de suministros de oficina que proporcionan materia prima relacionada a la industria, pero a medida que las operaciones bancarias se vuelven cada vez más digitales, la dependencia con estos proveedores se debilita.

Finalmente, es poco probable que los bancos se integren hacia atrás en el negocio de los proveedores, que pueden ofrecer sus productos y servicios a una amplia gama de otras industrias. Como resultado, el poder del proveedor aumenta aún más. Es importante mencionar que el poder del proveedor en esta industria, se evalúa como fuerte, en términos generales.

### **Poder de negociación de los compradores:**

La industria bancaria atiende a una amplia gama de tipos de clientes, desde consumidores individuales de mercado masivo hasta grandes redes de individuos y; desde pequeñas empresas locales hasta grandes corporaciones. Debido a la gran cantidad de compradores, la ganancia o la pérdida de un cliente individual no es significativa, y esto es lo que reduce el poder del comprador. Sin embargo este no es el caso con grandes empresas, ya que algunas de ellas generan una gran cantidad de ingresos y ganancias para los bancos. El efecto de ganar o perder uno o más de estos "clientes clave" sería significativo. La crisis económica de 2008-2009, ha llevado a una erosión de la confianza de los clientes en los bancos como lugares seguros para depositar ahorros. No obstante, los servicios bancarios siguen siendo indispensables para las transacciones. Por otro lado, vale recalcar que en 2019, las tasas negativas y cercanas a cero han hecho que los consumidores individuales sean reacios a depositar ahorros, ya que es más costoso, disminuyendo sus ahorros a largo plazo. Sin

embargo, aumenta los préstamos y depósitos para consumidores y grandes empresas y corporaciones, ya que es más barato prestar dinero de los bancos cuando se trata de tasas negativas. Cuando un consumidor realiza un depósito con tasas negativas, él o ella, le paga al banco para ahorrar su dinero; sin embargo, cuando un consumidor o una la compañía toma prestado dinero del banco a tasas negativas, luego la parte de atrás, les paga a esas personas por pedir dinero prestado de ellos.

La reputación de un banco también es vulnerable a los escándalos de corrupción y las prácticas de mala conducta. Sin embargo, la confianza persiste. Los bancos de todo el mundo han visto acciones regulatorias y castigos por infracciones percibidas de regulaciones, tales como lavado de dinero o facilitación de evasión de impuestos. El monto pagado en multas por las instituciones en todo el globo en los últimos años, se encuentra por los miles de millones. La confianza de los consumidores japoneses en el sistema bancario también ha sido interrumpida en el pasado por la crisis de mediados de los 90, inducida por el estallido de una burbuja inmobiliaria, y con un gobierno inyectando dinero en el sector bancario para mantenerlo solvente.

La mínima diferenciación de productos en la industria bancaria, mejora el cambio entre los consumidores que buscan devoluciones. El servicio al cliente, la reputación y la seguridad contra el fraude, pueden influir en la lealtad del cliente. Sin embargo, hay poca diferenciación entre los servicios centrales para un tipo de cliente dado, por ejemplo, extender crédito, depósito, instalaciones y la retirada de fondos para consumidores individuales en el mercado masivo; con la gestión de activos y privado banca para individuos y empresas de alto patrimonio. La industria japonesa está desregulada de manera similar a la de EE.UU., una industria con grandes clientes bancarios, a quienes se les permite tener acceso al mercado de capitales, sustituyendo el sector bancario. Por ejemplo, los grandes fabricantes japoneses pueden ser independientes del financiamiento bancario y eso aumenta su poder.

Los costos de cambio dependen del producto y el tipo de cliente. Para consumidores individuales, la salida anticipada de una hipoteca generalmente incurre en una tarifa mientras que, el costo de cambiar tarjetas de crédito y cuentas bancarias, es mínimo. Para clientes comerciales, con necesidades bancarias más complejas, el proceso de cambio puede ser más complicado y tener un impacto potencial en sus operaciones comerciales. Como resultado, esto reduce el poder

de compra de los clientes corporativos. En general, el poder del comprador se evalúa como moderado en la industria bancaria.

**Amenaza de productos sustitutos:**

Aunque los obsequios y préstamos de familiares o amigos pueden servir como sustitutos de préstamos de bancos y tarjetas de crédito, es probable que la disponibilidad de este flujo sea muy limitada. Otros sustitutos incluyen préstamos a través de prestamistas. Sin embargo, estos no están tan estrictamente regulados como los bancos y, no tienen una buena reputación entre consumidores ya que los vehículos de cobro de estas cuotas, no suelen ser buenos.

También existen las financiaciones ofrecidas por las grandes cadenas de retail, tales como Wal-Mart, Easy, Falabella, Zara, Bestbuy, etc. Sin embargo, estas financiaciones suelen ser por muy bajos montos los cuales están directamente relacionados a fomentar el consumo del producto principal. Las alternativas disponibles a los bancos, solo sirven como sustitutos de ciertas operaciones y productos bancarios, pero la banca en su conjunto, no puede ser sustituida. Por ejemplo, los préstamos hipotecarios para comprar una casa podrían verse amenazados por la opción alternativa del alquiler. Pero evaluar el costo real de este sustituto es difícil ya que, si bien el alquiler es mensual y puede ser más bajo que los pagos de la hipoteca, un propietario termina con un activo, cuyo valor final, puede ser mucho mayor que el costo de la hipoteca.

Por otra parte, es bueno recordar que, las actividades bancarias habituales, como ser transferencias internacionales de dinero y las transacciones electrónicas, pueden ser sustituidas por instituciones no financieras, a saber; PayPal y otros proveedores de servicios de pago en línea (billeteras electrónicas), así como proveedores de servicios financieros no bancarios como MoneyGram y Western Union. Pese a todo ello, las billeteras digitales provistas por las Fintech si representan una amenaza a tener en cuenta, ya que gracias al conocimiento que poseen del cliente, crean su propio buro de créditos para financiar.

Al respecto, Alejandro Melhem, Country Manager de Mercado Pago, destacó:

*“Hemos observado incremento en particular en una de las funcionalidades de nuestra billetera virtual: el pago de servicios. Los usuarios se volcaron a pagar sus servicios a través*

*de la billetera de Mercado Pago. De esta forma, en la segunda mitad del mes de marzo se registró un crecimiento del 94% en usuarios únicos y del 100% en la cantidad de facturas pagadas, ambos indicadores comparados contra el mes anterior. Además, desde entonces, se multiplicaron por 4,7 veces los usuarios nuevos de la billetera que hicieron su primer pago de servicios, es decir, personas que se descargaron la aplicación y que su primera transacción fue un pago de servicios. Incluso despegó el pago de servicios e impuestos en entidades provinciales, lo que evidencia un crecimiento también del uso de la herramienta en el interior. Los servicios que más se pagan utilizando la billetera virtual Mercado Pago crecieron: DirecTV: 258%, Personal: 164%, Camuzzi: 154%, Telefónica: 148%, Cablevisión: 145%, Claro: 113%, Movistar: 108%” (Inversor Latam, 2020)*

Por otro lado, la billetera digital también es útil para aquellos que necesitan salir a hacer compras esenciales en supermercados, farmacias, verdulerías y almacenes de cercanía, donde mediante el pago con código QR, se evita el contacto directo entre personas por la manipulación de efectivo y tarjetas. Del mismo modo, permite transferir dinero a otros usuarios y, todo esto, sin necesidad de una cuenta bancaria, usar efectivo ni moverse de su casa.

*“Para aquellos que tienen créditos como consumidores, anunciamos que Mercado Libre no cobrará recargos de intereses por atrasos. El beneficio impacta a cientos de miles de personas en Argentina, Brasil y México que utilizan Mercado Crédito para financiar sus compras en Mercado Libre.” (Bankmagazine, 2020)*

Según el informe Global Findex del Banco Mundial, el 37% de los argentinos pidieron un préstamo en 2017 y sólo el 7% lo hizo en una institución financiera. “Eso demuestra que el potencial para aumentar la penetración del crédito en Argentina es enorme y las Fintech son un actor muy importante para lograrlo” señaló Pierpaolo Barbieri, fundador y CEO de Ualá. (Bankmagazine, 2020)

Ant Financial (China) es la plataforma de pagos de terceros más grande del mundo y ocupa el primer puesto del informe “Fintech100” (Ventures, 2019). Actualmente, Ant Financial es la compañía Fintech de mayor valor en el mundo, y la compañía de unicornio (start-up) más valiosa del mundo, con una valoración de US \$ 150 mil millones.

Para finalizar este punto, debemos mencionar que en general, existe una amenaza moderada de los sustitutos.

**Rivalidad existente entre competidores:**

Hay numerosos competidores dentro de la industria de servicios financieros. Los jugadores deben competir con otros bancos, ahorros, crédito, sindicatos, empresas de banca de inversión, empresas de asesoramiento de inversión, empresas de corretaje, empresas de inversión, hipotecas, compañías bancarias, emisores de tarjetas de crédito y compañías de fondos mutuos en numerosos segmentos respectivos y nichos de la industria. Sin embargo, la industria está intrínsecamente concentrada en unos pocos actores importantes; capital estricto, regulaciones para asegurar la estabilidad del sistema financiero y la naturaleza del negocio como activo. Además, la concentración refuerza el crecimiento a través de economías de escala, lo que lleva a una industria muy concentrada.

Sin embargo, la capacidad limitada de diferenciar servicios y productos dentro de la industria bancaria preserva competencia. La diferenciación de productos puede existir solo en forma de tarifas, tasas de interés sobre préstamos y depósitos, límites de préstamos, períodos de para retiros y conveniencia del cliente, junto con la calidad general y la gama de productos y ofertas de servicios. La mayoría de los bancos ofrecen una amplia gama de productos, que incluyen: banca minorista (hogar, pequeñas empresas, seguros), servicios de tarjetas, banca de inversión, gestión de activos, gestión de efectivo y productos de comercio electrónico.

De acuerdo al informe MarketLine Industry Profile, “Global Banks” de abril 2020, a nivel mundial el segmento de crédito bancario fue el más lucrativo del grupo industrial en 2019, con activos totales de \$ 73,712,4 mil millones, equivalente a 48.4% del valor total del grupo industrial. El segmento de activos comerciales contribuyó con activos de \$ 25,979.8bn en 2019, equivalente al 17,1% del valor agregado del grupo industrial.

Figura 30: Relevancia del crédito en la industria bancaria global 2019

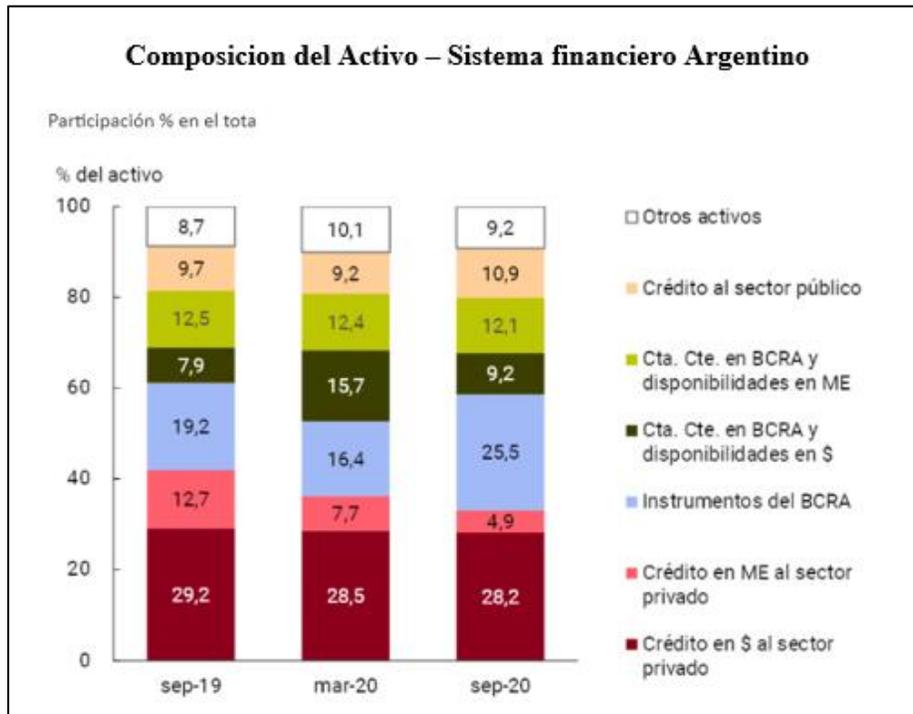
Relevancia del crédito en la industria bancaria global 2019		
Table 2: Global banks industry category segmentation: \$ billion, 2019		
Category	2019	%
Bank Credit	73,712.4	48.4%
Trading Assets	25,979.8	17.1%
Inter-bank Loans	20,637.7	13.6%
Other Assets	17,136.6	11.3%
Cash Assets	14,690.4	9.7%
Total	152,156.9	100.1%

SOURCE: MARKETLINE MARKETLINE

Fuente: MarketLine Industry Profile. Global Banks. Abril 2020

Sin embargo, a nivel local el segmento crediticio en la industria bancaria no representa el 48% tal que a nivel global. Pese a ello, sí podemos señalar que los créditos son los que mayor relevancia tienen en la industria bancaria y lo que más margen de ganancia dejan.

Figura 31: Composición del activo – sistema financiero argentino



Fuente: BCRA. Informe de Estabilidad Financiera. diciembre de 2020. Reproducción autorizada:

<https://www.bcra.gob.ar/Noticias/Informe-estabilidad-financiera-ief-0220.asp>

Solo hay unas pocas empresas bancarias que se centran en un segmento particular o nicho de mercado de clientes. Tanto la diversificación geográfica como de productos facilitan la rivalidad, ya que las empresas, dependen menos de un mercado específico mientras que esa diversificación, también puede servir como una ventaja competitiva en términos de robustez frente a las perturbaciones del mercado.

Los jugadores pueden diferir en el método de entrega de sus productos. Las sucursales minoristas, la banca en línea y la banca telefónica, son todos los canales de distribución disponibles para estos jugadores. Altos costos fijos relacionados con el desarrollo de la distribución física, los canales, así como el gasto en publicidad y construcción de marca, limitan el potencial de crecimiento de los jugadores más pequeños, favoreciendo la concentración. Cabe señalar, sin embargo, que la proliferación de servicios de banca en línea ha cambiado a medida gracias a internet, ofreciendo un potencial de crecimiento a otras empresas de menor envergadura por la reducción de costos. Esto ha dejado espacio para que los jugadores más pequeños, como los bancos en línea, se expandan e induzcan competencia.

La eficiencia es el aspecto clave de la competencia en esta industria, ya que las operaciones bancarias se basan en la máxima utilización de capital. Todas las firmas bancarias, solicitan capital a un costo similar, lo que genera poco margen de ganancia en la intermediación financiera a los efectos de lograr el retorno de las actividades de inversión comercial en el mercado financiero. En consecuencia, la eficiencia crea una mayor capacidad de competencia. Las instituciones que acumulen cada vez más capital, pueden aumentar aún más su participación en la industria (economías de escala), ofreciendo préstamos / ahorros más competitivos. Por el contrario, una alta relación costo-ingreso, escasa adecuación de capital y activos de mala calidad (gran parte de préstamos morosos) son impedimentos para el crecimiento de las operaciones bancarias.

La rivalidad y la rentabilidad en la industria bancaria también están dictadas por el entorno macroeconómico. El termino estructura de tasas de interés, representada por la curva de rendimiento, que refleja la relación entre el nivel (esperado) de las tasas de interés (de bonos similares y otros instrumentos financieros) y el tiempo hasta el vencimiento, es una medida importante para la rentabilidad futura de los bancos. Por ejemplo, una estructura de plazos

existente de tasas de interés representada por una pendiente ascendente curva de rendimiento, que indica que el nivel de las tasas de interés a corto plazo es más bajo que el de los intereses a largo plazo. Esto es una señal positiva para la rentabilidad de los bancos, ya que esa rentabilidad se basa en los préstamos a corto plazo (principalmente a través de depósitos) y préstamos a largo plazo (a través de préstamos a largo plazo y títulos de deuda). En contraste una curva de rendimientos invertida indica una perspectiva negativa para la rentabilidad de los bancos, junto con expectativas de una recesión económica. Un escenario imprevisible para las operaciones bancarias.

Además, un entorno macroeconómico negativo puede evaporar los activos de las instituciones bancarias, reduciendo depósitos y el valor de las inversiones/valores en poder de ellos, lo que perjudica su adecuación de capital. Como resultado, en tiempos de recesión económica, las empresas bancarias con escasa adecuación de capital, pueden enfrentar problemas de sostenibilidad. En este caso, la consolidación del sistema bancario es inevitable como lo ha demostrado la experiencia pasada. Tras la crisis económica mundial de 2008/09, la industria bancaria se ha vuelto más concentrada, como resultado de adquisiciones, fusiones y quiebras. Por ejemplo, en España de 62 bancos y cajas de ahorros a tan solo 11, en apenas una década (El Confidencial, 2017). Como consecuencia en 2015, las diversas fusiones han servido para lanzar al Banco Santander como el líder absoluto del sector, tanto desde una perspectiva mundial (más de 1,4 billones de euros en activos) como española, donde supera los 400.000 millones.

Figura 32: Ránking de la banca española según los activos



Fuente: El Confidencial. 2015. Reproducción autorizada: [https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-06-07/grafico-fusiones-sector-bancario-espana-banco-popular-santander\\_1395273/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-06-07/grafico-fusiones-sector-bancario-espana-banco-popular-santander_1395273/)

Cabe destacar que el aumento de la rivalidad en la industria bancaria puede conducir a la inestabilidad financiera. Esto se demostró en la crisis de 2008 cuando los bancos invirtieron demasiado en productos financieros de alto riesgo y préstamos suprimidos extendidos para mejorar su posición. Pero también el aumento de los niveles de concentración en la industria puede conducir a problemas de riesgo moral, creando jugadores que son demasiado grandes para fallar.

En general, hay dos puntos de vista principales sobre las medidas-indicadores de la competencia bancaria. En primer lugar, la parte de los activos de las empresas líderes en la industria definen la estructura de la industria y pueden ser indicativas de la conducta de estas empresas. En segundo lugar, el diferencial de tasas de interés, la diferencia entre las tasas de préstamos y depósitos, es un indicador útil de las empresas conducta para identificar el nivel de competencia. En un entorno de competencia perfecta, este diferencial es igual a cero. En este sentido, cuanto menor es el margen de interés neto de las empresas bancarias, más competitiva es la industria.

Por lo expresado hasta aquí, se puede decir que, la rivalidad entre competidores en la industria es alta.

### **Conclusiones**

A modo de conclusión, existen numerosos competidores en la industria bancaria, incluidos bancos, bancos de inversión, cooperativas de crédito, ahorros, empresas de asesoramiento y emisores de tarjetas de crédito, entre otros. Todos ellos compitiendo en cada uno de los numerosos sectores de la industria, segmentos y nichos respectivos. Sin embargo, la industria bancaria está intrínsecamente concentrada en unos pocos actores importantes. La estricta regulación de capital para asegurar la estabilidad del sistema financiero, junto con la naturaleza de este negocio en sí, significa que la concentración de activos está reforzando el crecimiento a través de economías de escala.

La industria bancaria atiende a una amplia gama de tipos de clientes: desde consumidores individuales de mercado masivo hasta grandes redes individuos; y desde pequeñas empresas locales hasta grandes corporaciones. Debido a la gran cantidad de compradores, la ganancia o la pérdida de un cliente individual no es significativa, lo que reduce el poder del comprador. Sin embargo, este no es el caso con grandes empresas, algunas de las cuales generan una gran cantidad de ingresos y ganancias para los bancos. En general, lo indispensable de los servicios bancarios para todo tipo de compradores limita su poder de negociación.

Los jugadores que operan dentro de esta industria necesitan una infraestructura de TIC confiable y segura. Los proveedores de estos productos y servicios tienden a ser grandes, con la capacidad de evaluar las complejas necesidades de TIC de los principales bancos y ofrecer soluciones apropiadas, que fortalecen el poder del proveedor. Además, los operadores de red que pueden procesar tarjetas y las transacciones en cajeros automáticos son grandes y pocas, y tienen un gran poder sobre los actores de la industria con los que forman asociaciones.

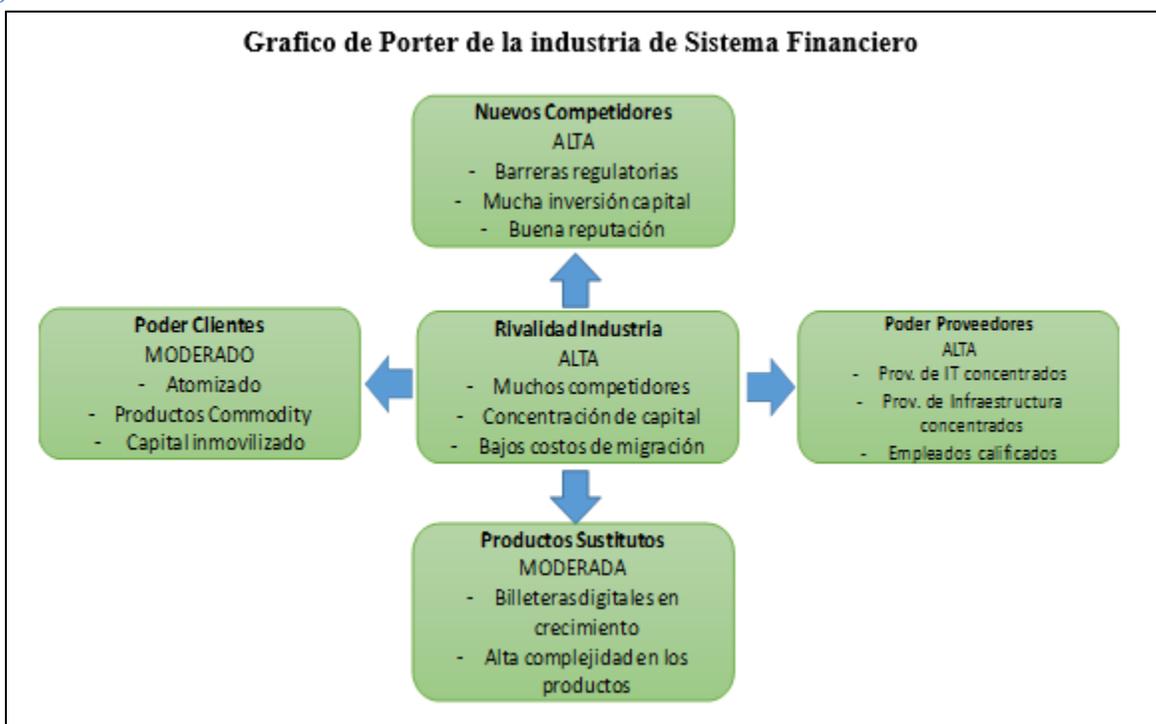
La regulación en la industria bancaria es costosa y funciona como una gran barrera para los nuevos participantes. Las instituciones bancarias deben adherirse a una regulación estricta en todos los aspectos de sus operaciones, como cumplir con los índices de adecuación de capital y mantener la moralidad y la transparencia en términos de sus prácticas, lo que conlleva altos costos de cumplimiento. Además, no regulatorio barreras, como el reconocimiento de marca y las

extensas redes de sucursales de grandes empresas, a través de las cuales acumular una parte desproporcionada de los activos, evitar aún más nuevos entrantes. La entrada a pequeña escala solo es posible operando exclusivamente a través de canales digitales, gracias a la proliferación de servicios de banca en línea, aunque una significativa inversión sigue siendo necesaria para desafiar a los titulares.

Los sustitutos incluyen préstamos de familiares, amigos o usureros, capacidad limitada e intereses extremadamente altos, respectivamente. Los beneficios de las alternativas de inversión son difíciles de evaluar, ya que ofrecen rendimientos y riesgos variados. Otros sustitutos incluyen corporaciones no financieras que quitan los ingresos de los actores de la industria, con el aumento. La popularidad de las billeteras electrónicas y otras alternativas de depósito, como las criptomonedas, se suman a la amenaza sustitutiva.

A continuación, se presenta un cuadro que resume lo expuesto en este punto:

Figura 32. Gráfico de Porter de la industria de sistema financiero



Fuente: Elaboración propia.

#### 5.7.d Diagnóstico de los créditos en la Argentina

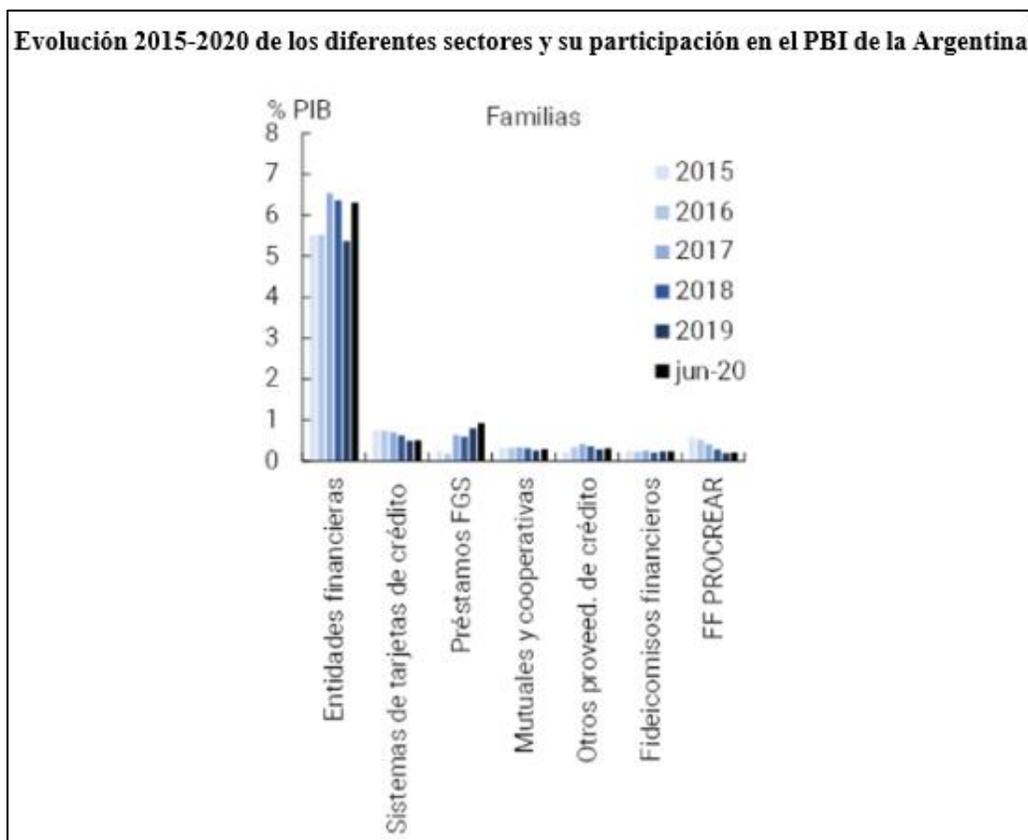
En Argentina, existen diferentes instituciones que otorgan crédito a los individuos y a las empresas. La principal diferencia entre quienes proveen crédito, radica en el origen de los fondos que se utilizan para ello. Las instituciones que toman fondos del público y luego los prestan a terceros, lo que se conoce como intermediación financiera, se denominan entidades financieras y se encuentran reguladas por el BCRA de acuerdo con lo dispuesto en la Ley de Entidades Financieras. En cambio, aquellas que prestan con fondos o capital propio, no se encuentran bajo ese marco regulatorio. Dentro de este grupo, se hallan las empresas no financieras que emiten tarjetas de crédito y/o compra (ETCNB) y los otros proveedores no financieros de crédito (OPNFC).

Es decir, las Fintech no pueden efectuar intermediación financiera; caso contrario, deberían solicitar la autorización para funcionar como entidad financiera conforme a la Ley de Entidades Financieras y la regulación del Banco Central de la República Argentina (BCRA). Por lo tanto, las fuentes de financiamiento tradicionales para estas son el capital propio, las líneas de crédito

de entidades financieras (que deben registrarse como proveedores no financieros de crédito ante el BCRA), las ventas de cartera de créditos y la financiación en el mercado de capitales, ya sea en calidad de emisoras conforme a la normativa de la Comisión Nacional de Valores (CNV) o a través de finanzas estructuradas (básicamente mediante la securitización de activos).

A continuación, se muestra la evolución de los diferentes sectores y su participación en el PBI de la Argentina:

**Figura 34: Evolución 2015-2020 de los diferentes sectores y su participación en el PBI de la Argentina**



Fuente: BCRA. Informe de Estabilidad Financiera. diciembre de 2020. Reproducción autorizada:

<https://www.bcra.gob.ar/Noticias/Informe-estabilidad-financiera-ief-0220.asp>

En cuanto a la situación crediticia en la Argentina, de acuerdo al Informe de Inclusión Financiera publicado en diciembre 2020 por el BCRA (BCRA, Informe Inclusión Financiera, 2020) se desprende que:

La pandemia COVID-19 encontró a la Argentina en una situación económica y financiera vulnerable. Si bien la relajación de las medidas de distanciamiento social dispuesta por el gobierno (tercer trimestre 2020), permitió una mayor circulación de las personas y una cierta recuperación de la actividad económica, la evolución de la situación epidemiológica continúa generando un escenario de incertidumbre a futuro.

El BCRA a través de sus medidas en contexto pandémico, busco morigerar las consecuencias de la situación económica para los deudores del sistema financiero ampliado (SFA), impulsando diversos programas de asistencia crediticia tendientes a dinamizar el canal de crédito al sector privado y manteniendo la flexibilización de los criterios de clasificación de los deudores y las condiciones de pago de préstamos vigentes, así como los límites máximos a las tasas de interés de tarjetas de crédito emitidas por entidades financieras (EEFF).

A continuación, se grafican los principales indicadores sobre el crédito en la Argentina:

**Figura 34: Cantidad de deudores y saldo por deudor**



Fuente: BCRA. Informe de Inclusión Financiera. diciembre de 2020. Reproducción autorizada:

<https://www.bkra.gov.ar/Noticias/inf-inclusion-financiera-202001.asp>

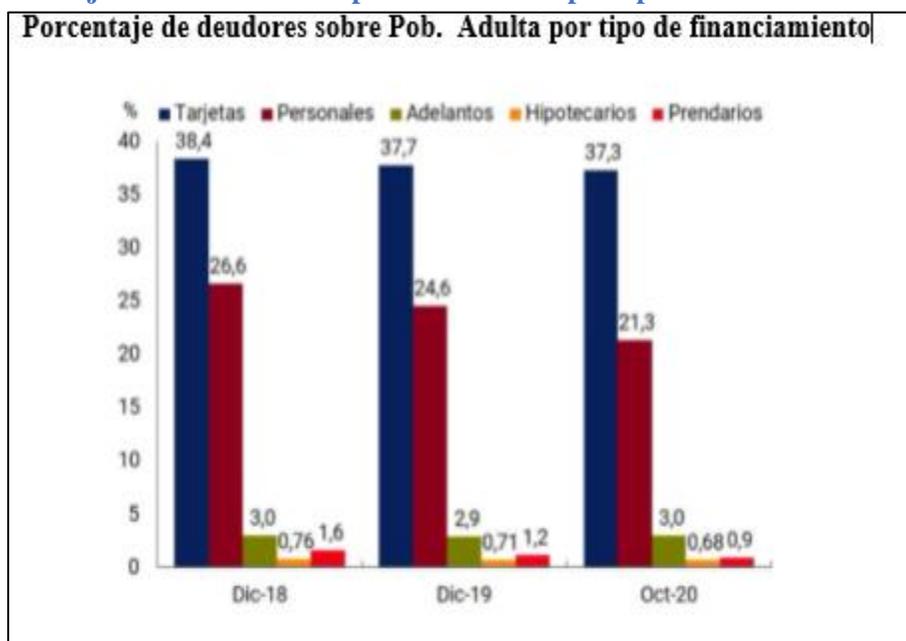
**Figura 36: Porcentaje de población adulta con al menos un financiamiento y saldo promedio**

Grupo de proveedores	Porcentaje de deudores			Saldo promedio por deudor		
	Dic-18	Dic-19	Oct-20	Dic-18	Dic-19	Oct-20
Bcos. Privados	30,6	29,5	27,5	67,3	56,9	58,4
Bcos. Públicos	10,9	11,1	11,3	130,3	105,7	100,9
Clas. Fin.	3,0	2,4	1,9	63,2	51,7	58,9
<b>EEFF</b>	<b>37,9</b>	<b>37,0</b>	<b>35,7</b>	<b>96,8</b>	<b>80,4</b>	<b>80,1</b>
ETCNB	17,2	16,1	15,0	18,1	14,3	14,8
OPNFC	10,0	8,7	7,3	23,2	16,8	16,6
PNFC	23,9	22,1	20,1	22,7	17,0	17,0
<b>SFA</b>	<b>50,0</b>	<b>49,1</b>	<b>47,2</b>	<b>85,7</b>	<b>69,7</b>	<b>68,9</b>

Fuente: Informe de Inclusión Financiera. BCRA. diciembre de 2020. Reproducción autorizada:

<https://www.bcr.gov.ar/Noticias/inf-inclusion-financiera-202001.asp>

**Figura 37: Porcentaje de deudores sobre población adulta por tipo de financiamiento**



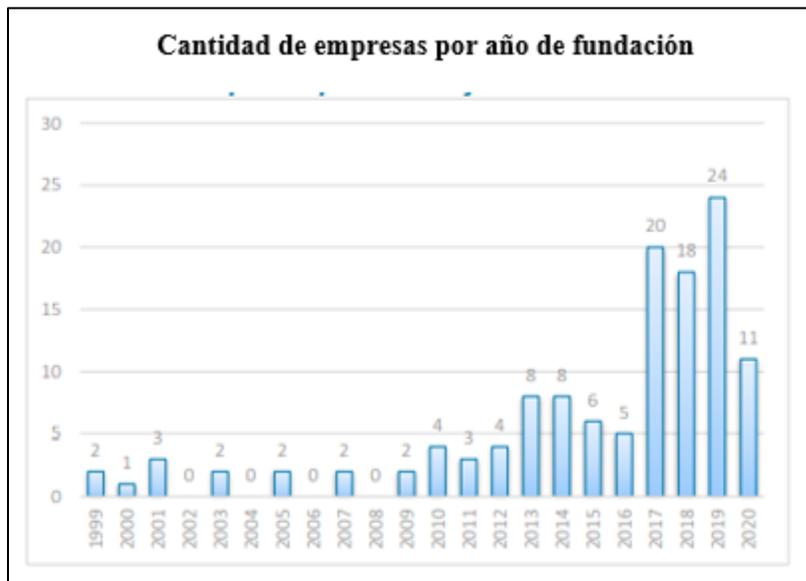
Fuente: BCRA. Informe de Inclusión Financiera. diciembre de 2020. Reproducción autorizada:

<https://www.bcr.gov.ar/Noticias/inf-inclusion-financiera-202001.asp>

Por lo expresado, podemos decir que el crédito para la banca consumo en relación al PBI creció. Sin embargo, en términos nominales, se achicó como consecuencia del contexto pandémico. ¿Pero que podemos decir de las Fintech?, ¿Tuvieron el mismo comportamiento que el resto de las entidades financieras?

A pesar del contexto recesivo y la pandemia del COVID-19, la Cámara Argentina de Fintech (2020) identificó en 2020, 268 empresas en el ecosistema argentino, marcando un crecimiento de 135 nuevas empresas con respecto al año 2018. La mayoría de éstas se pueden clasificar como Pymes debido a sus niveles de facturación. Las Fintechs se encuentran en un proceso continuo de crecimiento, marcado por la innovación tecnológica e incorporación de las mejores prácticas de mercado.

**Figura 38: Cantidad de empresas por año de fundación**



Fuente: Banco Industrial de Desarrollo. Estudio Fintech 2020. Ecosistema Argentino. Reproducción autorizada: <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>

### 5.7.e La banca en los próximos 30 años

En el marco de conocer el devenir de la banca en los próximos años, tema central en el presente trabajo, KPMG y CAN elaboraron en 2019 el informe “The future of digital banking”. El mismo, proyecta a la banca 30 años basándose en los avances tecnológicos y en la confluencia de otros factores determinantes tales como, los cambios demográficos, socioeconómicos, regulatorios y ambientales.

*“La industria financiera no está exenta de lo que sucede en los tiempos modernos. Las personas, viven cada vez más, cambian sus hábitos de consumo por productos más saludables, se preocupan por tener un mayor apoyo mental y bienestar físico, son más conscientes del medio*

*ambiente como también sus hábitos laborales. Cambian con mayor frecuencia su trabajo y se involucran cada vez más en economías colaborativas. Todos estos cambios de hábitos en el consumidor, obligan a la banca a adaptarse. A realizar un esfuerzo para mejorar el bienestar financiero de sus clientes, lo que implica, ayudarlos a tomar decisiones financieras, permitirles tener una libertad financiera que les permita disfrutar de su vida, controlar sus finanzas, incluso bajo circunstancias adversas.” (p. 5)*

Por lo expuesto, el presente informe le plantea a la banca a realizar cambios en cuatro aspectos centrales: en materia de Datos, en Modelos de Negocios, en Reglamentación y Tecnología.

En lo que respecta a Datos señala que cuantos más datos se creen y estén disponibles, más difícil será para cualquier individuo administrar y controlar lo que sucede con ellos. Al mismo tiempo, los consumidores, son más conscientes del valor de los datos y, en consecuencia, estarán menos dispuestos a otorgar permisos para el uso de los mismos sin recibir nada a cambio. Por lo tanto, para los consumidores la confianza será un factor diferenciador clave y para ello, la banca debe aumentar el valor de los servicios que ofrece. Por ello, la banca debe:

- Gestionar los datos de los clientes como si fuesen activos financieros, lo que permite a los clientes instruir a los bancos para compartir sus datos con proveedores, o para retirar datos de proveedores particulares (similar a como los bancos administran hoy las acciones o carteras de inversión)
- Ser un reservorio de datos del cliente de todas las categorías e instituciones.
- Actuar como intermediarios de los clientes en la contratación de productos y servicios, sin revelar su identidad y en beneficio de este.

En materia de Modelo de Negocios plantea, que las fronteras tradicionales dentro de los servicios financieros desaparecerán hacia 2030. Los bancos deben permitir a los clientes elegir servicios personalizados para sus necesidades de una gama de proveedores. Para facilitar esto, los bancos deben convertirse en orquestadores de diversas alianzas y no limitarse únicamente a productos financieros ya que otras industrias harán lo mismo. Es decir, la competencia entre industrias será cada vez mayor ya que todas buscarán interactuar con otras, para proporcionarle al cliente una simplificación en su estilo de vida, y por ello obtener una ganancia. Un claro ejemplo de esto que

señala el texto es en la industria de las telecomunicaciones, donde ya no solo proveen conectividad, sino que además ofrecen entretenimiento.

En cuanto a la Reglamentación plantea que, en el cumplimiento de proveer una mayor seguridad en materia de datos de los clientes, tecnologías como el blockchain serán necesarias transformándose en una obligatoriedad en la industria de servicios financieros.

Finalmente, en cuanto a los avances Tecnológicos el informe señala que será el que más requerirá de su adaptación. Tecnologías como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, la descentralización de datos (blockchain), los datos biométricos, el 5G, la computación en la nube, el internet de las cosas, la realidad aumentada y la computación cuántica, revolucionaran todas las industrias impactando en la siguiente manera:

- Todo y todos estarán conectados
- Cada punto de compromiso en nuestras vidas se convertirá en un servicio
- La Inteligencia artificial potenciara la personalización masiva
- Los sistemas altamente automáticos inspiraran a la confianza del consumidor
- Los productos y servicios se inspirarán en una plataforma como una “super aplicación”
- Pagar por productos y servicios se convertirá en un proceso automático
- Las monedas digitales pasaran del mercado emergente a ser una tendencia o modo
- La seguridad cibernética estar impulsada por la inteligencia artificial

## **5.8 La industria de los créditos de consumo en la era digital**

Con la proliferación de los sistemas de financiación a través de internet, se han generado diversos modelos de negocio que aprovechan los segmentos de clientes no bancarizados para ofrecer servicios financieros. Estos nuevos jugadores, no regulados por el BCRA, no solo comprenden mejor las necesidades de sus clientes, sino que algunos cuentan con espaldas financieras, tal como es el caso de Mercado Libre y su billetera digital Mercado Pago. Otros, como Afluenta, comenzaron siendo una app pequeña, pero con el tiempo agregaron funcionalidades y hoy poseen más de 1.000.000 de clientes, transformándose en la principal Fintech de Argentina.

Pero como bien dijimos las Fintech son las nuevas aplicaciones, procesos, productos o modelos de negocios en la industria de los servicios financieros, compuestos de uno o más

servicios financieros complementarios y puestos a disposición del público vía Internet. Con lo cual, estamos hablando no solo de créditos sino de todos los servicios financieros. Ahora bien, si nos focalizamos en la industria de los créditos, ¿Qué hacen las Fintech respecto a ello? Como mencionamos, sus principales pilares son la tecnología aplicada en todos los procesos, estos les permiten agilizar los tiempos de respuesta y ofrecer servicios personalizados ad-hoc a las necesidades puntuales de cada cliente.

Hoy, los clientes demandan experiencias electrónicas, virtuales y móviles. Están hartos de los costos ocultos, de las dificultades de tomar un crédito, ya sea por los requisitos mismos como también por lo incomodo que resulta el servicio. De hacer largas filas, perder gran parte de su tiempo, y no recibir una atención personalizada. La larga lista de requisitos para poder acceder a un crédito se está reduciendo a lo mínimo indispensable. Antiguamente, no solo era necesario conocer los ingresos presentes del tomador, sino también, lo de su pasado para poder proyectar sus ingresos futuros – capacidad de pago. Algunas entidades, solicitaban los últimos 12 certificados de ingresos para el otorgamiento de un crédito (algunos organismos todavía los solicitan). Con el tiempo esto se ha ido transformando. En la actualidad, la mayoría de la banca tradicional solicita hasta 3 certificados de ingresos, mientras que lo más adelantados, no solicitan ninguno. Lo que debemos preguntarnos es, ¿esto implica que ahora las compañías son más propensas al riesgo? Definitivamente, en el mundo financiero el riesgo se cobra. Y cuanto más riesgo asuma la entidad, más caro es el servicio. Pero entonces, si ofrecen el mismo servicio y más barato que algunos bancos tradicionales, ¿están rompiendo uno de los principios básicos de las finanzas? La respuesta es negativa. Gracias a distintas fuentes de información, externas e internas, pronostican el ingreso promedio del cliente y con solo el DNI otorgan un crédito. De este modo se conduce a una mayor inclusión financiera, en comparación a un tiempo pasado, en el cual no todos contaban con los requisitos tradicionales para obtener un crédito.

Lo que debemos mencionar, es que todo lo enfatizado hasta aquí, no hay que explicárselo a las Fintech. Ellas entendieron el que, el cómo y, el cuándo. Interpretaron que los consumidores quieren consumir servicios financieros en cualquier lugar, de manera fácil, personalizada, en cualquier momento y desde cualquier dispositivo. Una de las grandes revoluciones en la industria de los créditos para el consumo son los préstamos Peer to Peer (Préstamos Persona a

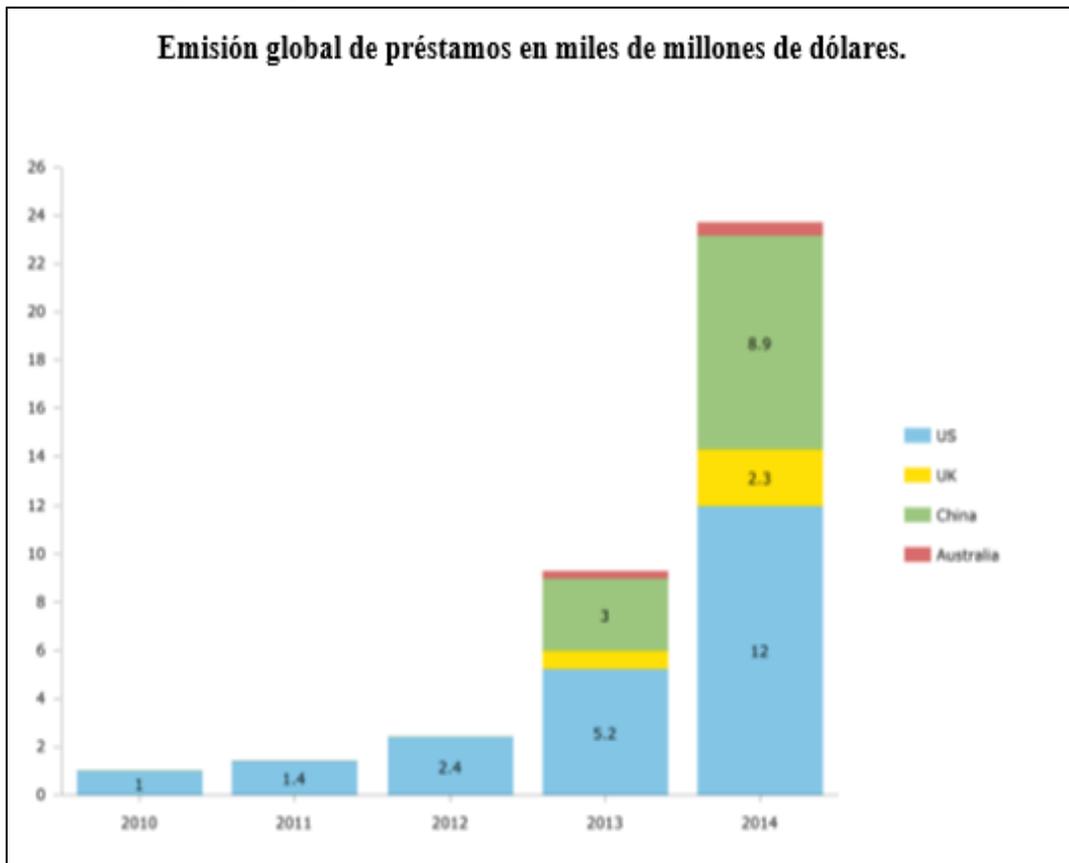
Persona). Pero ¿desde cuándo se practican?, ¿Cómo funcionan?, ¿Quiénes los ofrecen?, ¿Cuáles son sus principales riesgos? y, ¿qué regulación normativa tienen?

Comencemos con su origen.

#### **5.8.a Préstamos persona a persona (PTP)**

En el año 2005, surge “Zopa” en Inglaterra, como la primera compañía especializada en finanzas persona-a-persona. En el año 2006, surge en Estados Unidos, Prosper (Prosper, 2020) que en los primeros 9 meses de operaciones reunió más de 100.000 inversores y fondeo préstamos por más de \$20 millones de dólares. Lending Club surgió recién a mediados del año 2007. Sin embargo, la gran proliferación de compañías y montos invertidos tuvo su auge a partir del año 2008, expandiéndose el fenómeno a varios otros países. De tal magnitud fue su crecimiento que, de acuerdo a un estudio realizado en el año 2015 por el equipo económico de Morgan Stanley, el crecimiento acumulado desde el año 2010 fue de un 123%.

Figura 39: Emisión global de préstamos en miles de millones de dólares



Fuente: Morgan Stanley Research, (2015). Can P2P Lending Reinvent Banking? Reproducción autorizada <http://www.morganstanley.com/ideas/p2p-marketplace-lending> Visitado por última vez: 04/02/2020

### ¿Cómo funcionan?

La premisa básica sobre la cual funcionan los sitios de préstamos persona-a-persona es la siguiente: prestamistas o inversores se registran en las distintas plataformas web (LendingClub, Prosper, Afluenta, etc.) y transfieren desde su cuenta bancaria el monto a prestar. Del mismo modo, aquellos quienes necesitan dinero prestado, también se registran en la plataforma y colocan su solicitud del crédito. A partir de este momento, los caminos de inversores como de solicitantes, toman caminos separados. Por un lado, los solicitantes deben realizar una detallada descripción del motivo de su solicitud de dinero como así también proveer datos que permitan estimar su puntaje crediticio. Cada compañía tiene un sistema de evaluación de riesgo crediticio particular desarrollado en base a algoritmos propios. De acuerdo al análisis realizado por la compañía, se les asigna una categoría de riesgo (A, B, C, D o E) o se los excluye de la posibilidad de solicitar un crédito por no cumplir con los requisitos

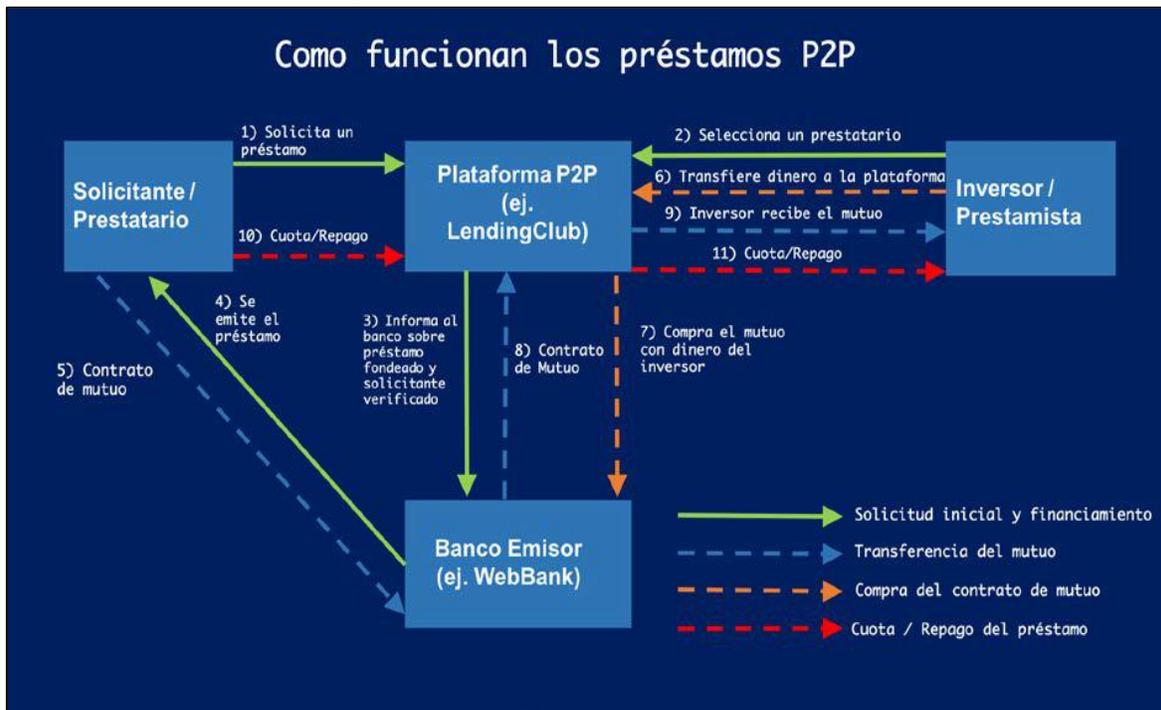
mínimos. Estas plataformas web, sirven exclusivamente a individuos considerados “prime y super-prime”, descartando aproximadamente el 90% de las solicitudes. Una vez aprobada la solicitud de crédito, se publica en el Marketplace de cada compañía y, pueden ocurrir 3 cosas:

1. Luego de cumplido el plazo de promoción, si el préstamo no es financiado en un porcentaje mínimo, por los inversores, es retirado y cancelado. En este caso el score FICO de los solicitantes no es afectado.
2. La solicitud es financiada en su totalidad, por lo que es retirada de la plataforma y transferido el dinero al solicitante.
3. El prestatario puede cancelar su solicitud antes del plazo, sin afectar su puntaje ni calificación crediticia.

Por el otro lado, los inversores son quienes financian los préstamos y reciben retornos sobre el capital invertido. La plataforma sólo cobra una comisión por el valor generado para sus inversionistas curando una base de solicitantes de excelente nivel financiero como así también diversificando su inversión en varios préstamos diferentes para atomizar el riesgo.

A continuación, se puede observar el proceso de aplicación y colocación de un crédito en una de estas plataformas mencionadas.

Figura 40: cómo funcionan los préstamos P2P



Fuente: Traducción propia en base a Bakker, E (2008) “How digital Lending marketplaces are disrupting the predominant banking business”, Business Insider.

### ¿Cuáles son sus principales riesgos?

Toda actividad financiera lleva cierto riesgo asociado a ella. Los préstamos, tal como señalan Moenninghoff y Wieandt (*The Future of Peer-to-Peer Finance, 2012*) llevan asociados a ellos casi todos los riesgos financieros posibles; riesgo de crédito, riesgo de tasas de interés, riesgo de mercado y riesgo de liquidez entre otros. Estas plataformas de préstamos P2P requieren, por sobre todas las cosas, que los participantes asuman la totalidad de dichos riesgos. Es en la administración del riesgo donde los bancos tradicionales poseen una marcada ventaja competitiva, ofreciendo a sus clientes la posibilidad de soportar o cubrir dichos riesgos. Las plataformas de préstamos P2P, ofrecen posibilidades y herramientas para la mitigación de los riesgos asociados, principalmente mecanismos de scoring, forzando la diversificación de las carteras y asistiendo en la gestión de la cobranza morosa. Sin embargo, como señalan los autores citados en el párrafo precedente, el futuro de los préstamos P2P depende de dos variables principales. Desde un punto de vista microeconómico, las capacidades y preferencias de los individuos para intercambiar mayores riesgos por mayores

retornos en sus transacciones, y desde un punto de vista macroeconómico, las preferencias de la sociedad representadas por las futuras regulaciones que emerjan en la industria.

A continuación se detallaran todos los riesgos a los cuales se exponen los inversores cuando colocan dinero en dichas plataformas de acuerdo al análisis realizado por Renton (2014) en el sitio especializado en la industria de préstamos P2P, Lend Academy:

1. **Default del prestatario:** los préstamos otorgados no están asegurados con ninguna entidad financiera, por lo tanto, si el prestatario decidiera no pagar, no hay más recursos que un proceso legal. Las tasas de incumplimiento varían según el tipo de préstamo. Los préstamos de mayor calidad pueden tener unas tasas de morosidad de tan solo un 2%, mientras que los más arriesgados suelen rondar el 15%. (J.Garcia, 2014)
2. **Quiebra de la compañía:** si bien el riesgo es menor hoy en día que en los primeros días de la industria, el riesgo se encuentra presente. Se han diseñado mecanismos para resguardar el capital de los inversores en caso de una quiebra, pero no se puede estimar que dicha reestructuración será sin pérdida de capital.
3. **Riesgo de tasa de interés:** al ser préstamos a tasa fija y por periodos aproximados de 5 años, el inversor ve su capital expuesto a inversiones financieras no aseguradas por los reguladores y que podrían no retribuir el riesgo con los retornos entregados.
4. **Diversificación de cartera insuficiente:** sucede que muchos inversores no conocen los mecanismos que ofrecen las plataformas y se exponen a mucho riesgo. Si bien las tasas de default son bajas, podrían llegar a dañar el patrimonio de un inversor no diversificado.
5. **Riesgo de Liquidez:** si bien existe un método para vender las carteras de los inversores, muchas veces la plataforma no cuenta con suficiente liquidez para realizar el salvataje sin sacrificar cierto monto de capital.
6. **Recesión a nivel de mercado:** si bien estas plataformas ya atravesaron la crisis del año 2008, este tipo de inversiones no se han analizado con un volumen significativo de préstamos originados. El inversor puede ver sus retornos disminuidos si aumenta el nivel de morosidad de la plataforma.

Si bien estas compañías de préstamos P2P no son consideradas entidades financieras tradicionales, de acuerdo a la comunicación “A5398 – Lineamientos para la gestión de riesgos de

entidades financieras” del Banco Central de la República Argentina deben contar con un proceso integral para la gestión de riesgos a los que están expuestas. Entre estos últimos hay que considerar con especial atención los riesgos operacionales, los riesgos tecnológicos, los riesgos reputacionales y finalmente los riesgos legales. A continuación, se detallarán los principales riesgos a los que están expuestas estas compañías:

**Riesgo Operacional:** se entiende como riesgo operacional aquel procedente de una estrategia de negocios inadecuada o de un cambio adverso en las condiciones del mercado en las cuales se respalda dicha estrategia. En el caso de las compañías estudiadas los principales son:

- Poca historia y escala operativa para hacer frente al crecimiento exponencial al que están expuestas.
- Mantener un sistema de gestión del riesgo crediticio a la altura de las circunstancias macroeconómicas para no perder mercado u otorgar créditos sub-prime.
- Mantener relaciones comerciales con entidades regulatorias y bancos emisores.
- Si aumenta significativamente las tasas de default, se verían afectados los ingresos por comisiones de las compañías, viendo comprometidas sus actividades si se tornan de carácter endémico.

**Riesgos Legales:** se entienden como la exposición a sanciones, penalidades u otras consecuencias económicas y de otra índole por incumplimiento de leyes y obligaciones contractuales. Los que afectan de forma más significativa a la industria bajo análisis son los siguientes:

- Navegar por un complejo ecosistema de disposiciones legales cambiantes.
- Mantener la seguridad de la plataforma y la confidencialidad de la información provista y utilizada a través de la plataforma.
- En caso de una quiebra, las inversiones son sin garantía. Sería incierto el destino de los fondos de los inversores.

**Riesgo Tecnológico:** es aquel asociado a la falla en algunos de los componentes del modelo de negocios de la compañía que dependan exclusivamente del funcionamiento de

sistemas de información o procesos automatizados mediante software y hardware. En el caso de las compañías bajo análisis, los principales son los siguientes:

- Recursos humanos y tecnológicos escasos. Utilizar eficiente y eficazmente los recursos.
- Servicio de back-up limitado. En caso de una falla en los sistemas, se vería limitado la usabilidad de la plataforma y aumentarían los costos operativos.
- Cualquier interrupción en el servicio provista por la plataforma puede comprometer el atractivo del negocio o los márgenes operativos. Es crítica dependencia tecnológica de su sistema subyacente para la continuidad de operaciones, servicio al cliente y procesamiento de pagos.
- La plataforma está basada en software con un alto grado de tecnicidad que posibilita la existencia de errores no detectados que pueden afectar la reputación y operatividad del negocio.

**Riesgo Reputacional:** es aquel al que está asociado a una percepción negativa sobre la entidad por parte de terceros ya sean clientes, contratistas, accionistas u otros participantes del mercado relevantes. La principal afectación de este tipo de riesgos a estas compañías radica en su capacidad de generar confianza y atraer el compromiso financiero por parte de los inversores y solicitantes hacia la compañía. Los principales riesgos reputacionales a los que se enfrentan este tipo de compañías son los siguientes:

- La publicidad negativa en todas sus formas puede adversamente afectar el negocio y las operaciones.
- Mala conducta de empleados o socios clave.
- Servicios terciarizados de poca calidad que expongan a la compañía a reclamos por parte de sus clientes.
- Protección inadecuada de los datos personales de solicitantes o inversores.
- Información falsa provista por los solicitantes que luego es incluida en la plataforma de créditos.
- Actividad fraudulenta asociada a la plataforma de las compañías.

Habiendo analizado los préstamos Peer to Peer como uno de las grandes revoluciones en industria de los créditos podemos concluir que la revolución no siempre está dada en la oferta del crédito, sino que también debemos hacer hincapié en cómo conseguir los fondos para dicha

oferta. Por eso, para continuar con el presente análisis citaremos algunos casos de éxito a nivel global y local de la industria de servicios financieros que se vinculan al otorgamiento de créditos para el consumo.

### **5.8.b Benchmarking global**

Para identificar las mejores prácticas de transformación digital en la industria de servicios financieros a nivel mundial y local nos basamos en los siguientes aspectos:

1. Compañías cuyo core-business sean los préstamos al consumidor final
2. Compañías que operen en diferentes mercados para observar diferencias en su modelo de negocios.
3. Disponibilidad y acceso a información.
4. Casos de éxitos

Para el análisis, se utilizaran los conceptos propuestos por Johnson, Christensen y Kagermann (Johnson, 2008), en su artículo publicado por Harvard Business Review, donde proponen una clasificación más acotada de los nueve bloques del modelo Canvas.

#### **Casos de estudio seleccionados internacionales**

##### **5.8.b.1 Lending Club Corporation (EE. UU)**

Lending Club Corporation es una compañía estadounidense de préstamos entre pares, con sede en San Francisco, California. Fue la primera compañía que ofreció este tipo de financiamiento. Creada en 2008, actualmente es la de mayor tamaño (Market CAP y volumen de préstamos manejados). En diciembre de 2014 realizó su oferta pública inicial de acciones, convirtiéndose en la primera compañía de préstamos persona-a-persona en cotizar en la bolsa de Nueva York. LendingClub permite a los prestatarios crear préstamos personales no garantizados entre \$ 1,000 y \$ 40,000. El plazo estándar del préstamo es de tres años. Los inversores pueden buscar y explorar los listados de préstamos en el sitio web de LendingClub y seleccionar los préstamos en los que desean invertir en función de la información suministrada sobre el prestatario, el monto del préstamo, el grado del préstamo y el propósito del préstamo. Los inversores ganan dinero con intereses. LendingClub gana dinero cobrando a los prestatarios una tarifa de apertura y a los inversores una tarifa de servicio. Se seleccionó

esta compañía por los motivos descriptos anteriormente y por operar exclusivamente online. No posee sucursales físicas y sus operaciones son totalmente online, utilizando la tecnología para lograr disminuir sus costos operativos.

Actualmente, el modelo de negocios de LendingClub se desarrolla de la siguiente manera:

**Propuesta de valor al consumidor:** como pionera en el mercado de préstamos persona-a-persona, la compañía pone a disposición de inversores y prestatarios una plataforma online que permite el acceso a préstamos con tasas de interés más bajas que las ofrecidas por las entidades financiera tradicionales y a su vez ofrece activos de inversión no convencionales. Dichos activos retribuyen más acertadamente el atractivo al riesgo de cada inversor.

Sus principales propuestas de valor son:

- Una plataforma de mercado innovadora y eficiente que conecta a quienes demandan y quienes ofertan capital.
- Una operatoria online que reduce al mínimo la necesidad de sucursales y aumenta la conveniencia de uso.

Para los prestatarios:

- Solicitud en línea rápida y fácil
- Tarifas bajas y fijas
- Convenientes pagos mensuales fijos
- Términos de 3 o 5 años
- Sin penalizaciones por pago anticipado
- Servicio amigable

Para los inversionistas:

- Retornos históricos de 3-8%
- La exposición al crédito al consumo puede ser un diversificador de cartera
- Múltiples tipos de cuentas

**Formula de Ganancias:** LendingClub gana dinero cobrando a los prestatarios una tarifa de apertura e inversores una tarifa de servicio. El monto de la tarifa de originación depende de la calificación crediticia y varía entre 1.1 y 5.0% del monto del préstamo. El monto de la tarifa del servicio es del 1% en todos los montos que paga el prestatario.

Por el lado de los costos, los principales gastos se dan en las áreas de promoción de ventas y marketing. La compañía realiza grandes esfuerzos para lograr atraer, retener y explicar con detalle y exactitud la forma de operar en su plataforma.

**Recursos Claves:** El algoritmo de manejo de datos que aumentan la eficiencia y la experiencia de uso de todos los clientes. Sobre la base de la calificación crediticia del prestatario, el historial crediticio, el monto del préstamo deseado y la relación deuda / ingreso del prestatario. LendingClub determina si el prestatario es solvente y asigna a sus préstamos aprobados una calificación crediticia que determina la tasa de interés y las tarifas pagaderas.

**Procesos Claves:** para lograr con un grado de éxito satisfactorio todas las proposiciones de valor que ofrece la compañía deben conectarse con éxito una serie de procesos interdependientes. En primer lugar, la compañía debe tener una interfaz de uso amigable y sencilla para todo tipo de usuario al que apunta la compañía. Por un lado, los inversores particulares y los institucionales, y por el otro, los prestatarios que buscan obtener una financiación accesible.

Los principales procesos que emplea la compañía son los siguientes:

- Sistema de detección de fraude: Mediante el desarrollo de un software propio y subcontratación de servicios externos, la compañía ha desarrollado un sistema de prevención de fraude líder en la industria.
- Mantenimiento de la red de usuario y la escalabilidad de la plataforma: Como toda compañía cuyo negocio es una red multi-lateral, es de vital importancia el mantenimiento de la plataforma donde se conectan las redes. La rentabilidad de la compañía depende de comisiones por préstamos otorgados, tener capacidad para multiplicar o crecer su base de clientes y préstamos administrados.

### 5.8.b.2 Ant Financiamiento (China)

Ant Financiamiento (China) es la plataforma de pagos de terceros más grande del mundo y ocupa el primer puesto del informe “Fintech100” (Ventures, 2019). Ant Financiamiento Services Group, establecida oficialmente en octubre de 2014, es un proveedor de tecnología innovadora que tiene como objetivo llevar servicios financieros inclusivos al mundo. Con sede en Hangzhou, China, es el operador de Alipay, un servicio de pago en línea lanzado en 2004 que desde entonces se ha convertido en la plataforma de pago y estilo de vida más grande del mundo. Alipay, es una empresa afiliada del grupo chino Alibaba. Actualmente, Ant Financiamiento es la compañía Fintech de mayor valor en el mundo, y la compañía de unicornio (start-up) más valiosa del mundo, con una valoración de US \$ 150 mil millones. El año 2008 se lanzó oficialmente el servicio de pago de servicios públicos Alipay. En primer lugar, apoyó totalmente el agua, la electricidad, el carbón, las comunicaciones y otras contribuciones en el área de Shanghái. Posteriormente, en 2009 anunció el lanzamiento de los servicios de pago móvil. Así, se presentó el innovador "pago rápido", que mejoró en gran medida la tasa de éxito del pago y sentó las bases para la era de los pagos móviles y al año siguiente la empresa recibió la primera licencia de servicio de pago nacional emitida por el banco central. El éxito de la empresa se debe principalmente al boom de Internet, la alta digitalización, el aumento en la penetración de los teléfonos inteligentes y la popularización del pago a través del teléfono móvil. Desde 2013, China ha duplicado el número de usuarios móviles hasta alcanzar los 816 millones de personas. Los servicios que ofrece son:

**Alipay:** una aplicación de billetera móvil y pagos. Alipay ha evolucionado de una billetera digital a un habilitador de estilo de vida. Los usuarios pueden tomar un taxi, reservar un hotel, comprar entradas para el cine, pagar facturas de servicios públicos, concertar citas con médicos o comprar productos de gestión de patrimonio directamente desde la aplicación. Además de los pagos en línea, Alipay se está expandiendo a los pagos fuera de línea dentro y fuera de China. El servicio de pago en la tienda de Alipay cubre más de 50 mercados en todo el mundo, y el reembolso de impuestos a través de Alipay se admite en 35 mercados. Alipay trabaja con más de 250 instituciones financieras en el extranjero y proveedores de soluciones de pago para permitir pagos transfronterizos para los clientes chinos que viajan al extranjero y que compran productos en sitios de comercio electrónico chinos. Alipay actualmente admite 27 monedas.

**MYbank:** un banco privado en línea que vive completamente en la nube. MYbank es un banco privado en línea establecido el 25 de junio de 2015 con la misión de servir a pequeñas y microempresas, apoyar la economía real y practicar finanzas inclusivas. MYbank se esfuerza por ser un pionero en los bancos privados en línea y también un profesional de las finanzas inclusivas, a fin de proporcionar servicios financieros eficientes y convenientes a las pequeñas y micro empresas, así como a los empresarios individuales.

**Ant Fortune:** es una aplicación integral de administración de patrimonio que permite a los usuarios administrar sus finanzas en un solo lugar. Los usuarios pueden acceder a productos de gestión de patrimonio como Yu'e Bao y fondos en la plataforma Ant Fortune. Ant Fortune tiene requisitos mínimos de entrada y es fácil de usar. Los usuarios también pueden disfrutar de servicios como noticias financieras, actualizaciones sobre movimientos de acciones, comunidad de inversores y recomendaciones de inversión personalizadas.

**Zhima Credit:** es un servicio de crédito independiente, privado y alternativo bajo Ant Financial, con el objetivo de cerrar la "brecha de confianza" entre los consumidores y las empresas mediante la evaluación de la voluntad y la capacidad de las personas para cumplir un contrato comercial. Impulsado por tecnologías como la inteligencia artificial y la informática, Zhima Credit ofrece a las personas que no cuentan con los servicios bancarios la oportunidad de demostrar a las empresas que son confiables de una manera simple y conveniente. Zhima Credit ayuda a aquellos que nunca han tomado prestado de instituciones financieras tradicionales a obtener acceso a servicios sin depósito y servicios públicos acelerados. Un puntaje de crédito Zhima varía de 350 a 950 puntos, con un puntaje más alto que indica un menor riesgo de incumplimiento en las obligaciones comerciales de un usuario. Dentro de la aplicación Alipay, Zhima Credit enumera las cinco categorías de métricas que contribuyen a un puntaje de crédito Zhima, incluyendo información de perfil como la ocupación de un usuario y el cumplimiento de sus obligaciones contractuales, como el historial de reembolso de crédito. La protección de la privacidad del usuario y los datos personales es la base de Zhima Credit. Como un servicio opcional, cualquier dato utilizado para generar un puntaje de crédito Zhima solo se recopila con el consentimiento previo del usuario y se almacena de forma agregada y anónima. Zhima Credit no comparte puntajes de crédito o datos subyacentes con ningún tercero sin el consentimiento previo del usuario.

Continuando con nuestro análisis, actualmente, el modelo de negocios de Ant Financial se desarrolla de la siguiente manera:

**Propuesta de valor al consumidor:** La infinidad de servicios que ofrece a los individuos es sorprendente (mencionados anteriormente). Pero la verdadera puesta en valor es que ofrece servicios financieros inclusivos y equitativos tanto para las personas como para las empresas que lo necesitan.

**Formula de Ganancias:** La información financiera independiente sobre Ant es limitada. Pero su última valoración fue de 150 mil millones de dólares en una ronda de recaudación de fondos de 2018. Una salida a bolsa incluso de una pequeña porción de sus acciones, representaría una de las mayores salidas a bolsa de una empresa asiática. Hoy la empresa comisiona dependiendo de cada servicio una comisión distinta. Desde una tasa de interés, por brindar un crédito o un porcentaje del monto transaccionado son sus fuentes de ingresos. Siendo que posee millones de usuarios y billones de transacciones diarias, sus ingresos son enormes.

**Recursos Claves:** al igual que LendingClub, el algoritmo de manejo de datos y los análisis de big data, permiten aumentar la eficiencia y la experiencia de uso de todos sus clientes, creando un abanico de servicios amplio. Cabe mencionar que la espalda financiera que posee, es una ventaja inigualable y permite avanzar en mercados nuevos, tales como hoy lo está haciendo en Europa a través de la empresa WordlFirst, sin ninguna limitación, con excepción del marco regulatorio a cumplir en cada país. (Samaniego, 2019).

**Procesos Claves:** dado que sus procesos son simples, rápidos y efectivos, la satisfacción de sus usuarios está casi completa. En lo que respecta a la experiencia de usuario, es muy buena sin embargo con el avance tecnológico de los dispositivos móviles y sus nuevas funcionales, no se descartan mejoras en la experiencia de los usuarios.

### **5.8.b.3 Grab (Singapur)**

Grab (Singapur) fue seleccionada por utilizar datos y tecnología para mejorar todo, desde el transporte hasta los pagos en una región de más de 620 millones de personas y ocupar el segundo puesto en del informe Fintech100. Nació en 2012, siendo una pequeña empresa para convertirse

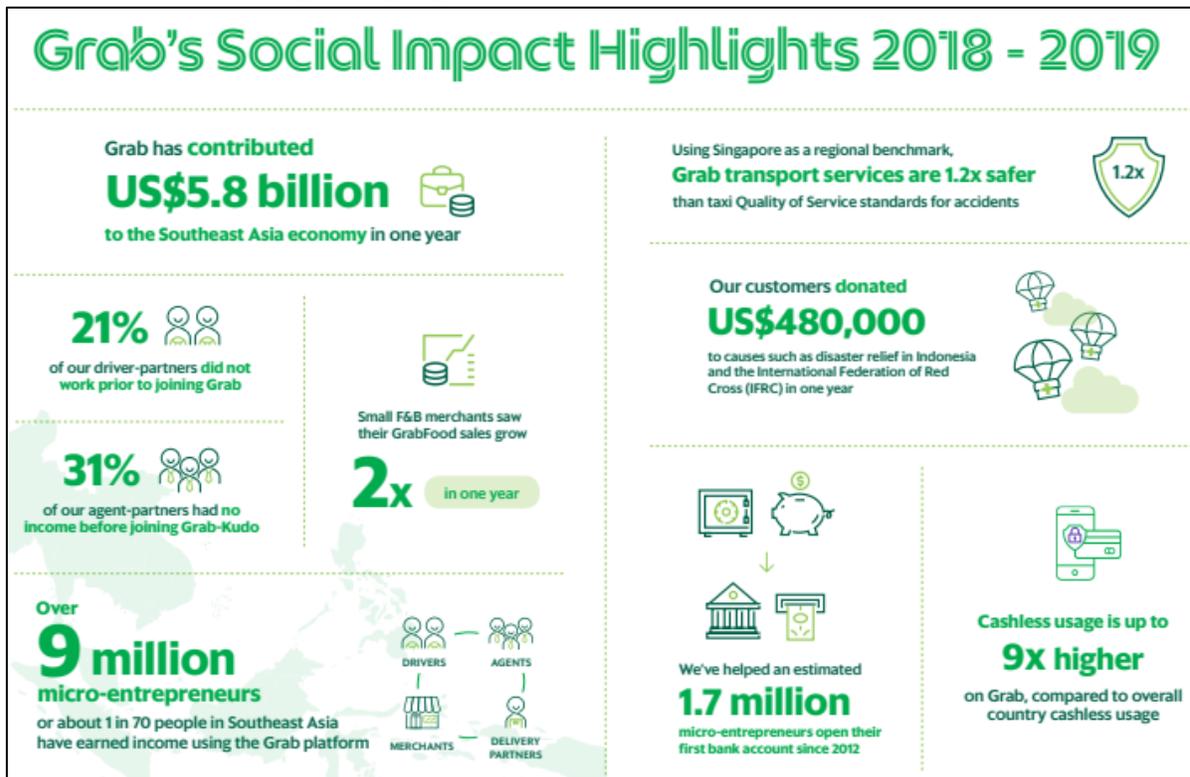
en la compañía de tecnología móvil más grande del sudeste asiático que conecta a millones de consumidores con millones de conductores, comerciantes y empresas. Grab está asumiendo los mayores problemas que afectan a la región, incluida la desigualdad de acceso, la infraestructura obsoleta y la disparidad de ingresos. Grab tiene diferentes funcionalidades dependiendo el servicio que uno necesite. Se mencionan algunos:

- GrabPay
- GrabRewards
- Suscripciones
- GrabGifts
- GrabInsure
- Entretenimiento
- GrabExpress
- GrabFood
- GrabFinance: Un programa de empoderamiento financiero que brinda a los conductores, comerciantes y empresas un mayor acceso a un conjunto de servicios financieros para que puedan alcanzar su máximo potencial.

El modelo de negocios de Grab se desarrolla de la siguiente manera:

**Propuesta de valor al consumidor:** La infinidad de servicios que ofrece a los individuos es sorprendente (mencionados anteriormente). Pero el verdadero valor radica en conocer tantos los gustos y preferencias de sus clientes a través de los diferentes servicios, que la big data y la integración de los datos, permite hacer propuestas de valor ad-hoc a cada cliente teniendo un porcentaje de efectividad único en todos sus ámbitos. Toda esa infinidad de servicios que ofrece contribuyen a la sociedad de la siguiente manera:

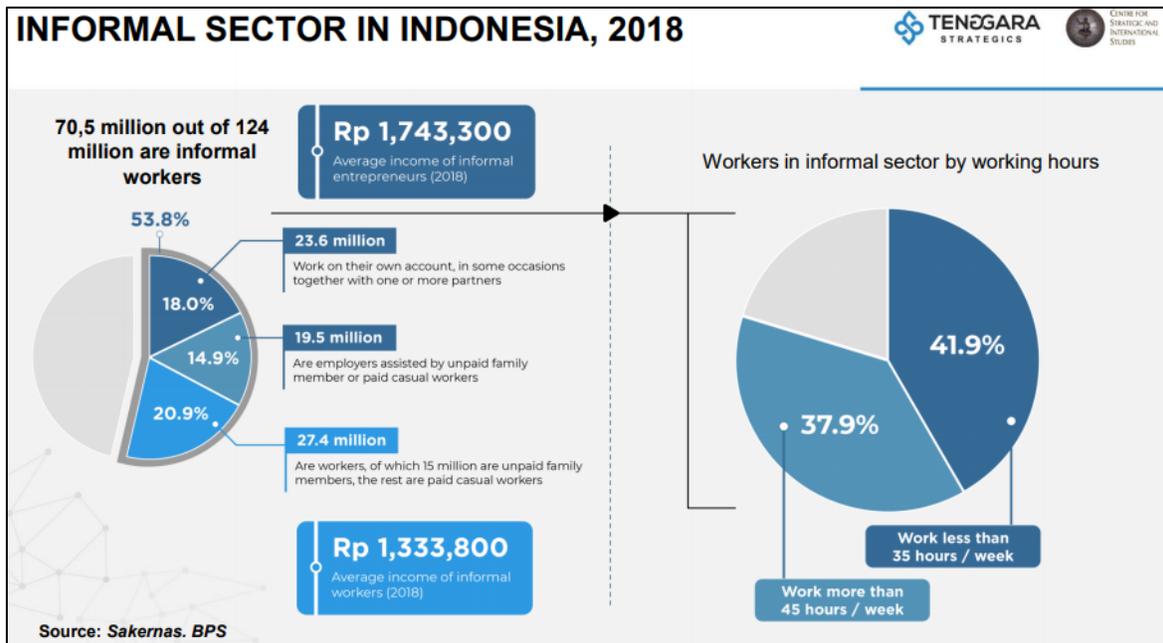
Figura 41: Grabs social impact highlights 2018-2019



Fuente: Grab Social Impact Highlights 2018-2019. Reproducción autorizada: <https://assets.grab.com/wp-content/uploads/sites/4/2019/09/24205405/Grab-Social-Impact-Report-.pdf>. Visitado por última vez el: 21/03/2020

**Formula de Ganancias:** Grab Holdings Inc. es una empresa privada que no salió a la bolsa aún. Con lo cual su información financiera es muy limitada. Pero desde su página web, la empresa pública un reporte, elaborado por la empresa Sakermas, en donde describe el impacto económico en Indonesia.

Figura 42: Informal sector in Indonesia, 2018



Fuente: Grab Economic impact report 2019. Reproducción autorizada: [https://assets.grab.com/wp-content/uploads/media/grab\\_indonesia\\_economic\\_impact\\_report\(2019\).pdf](https://assets.grab.com/wp-content/uploads/media/grab_indonesia_economic_impact_report(2019).pdf). Visitado por última vez el:

21/03/2020

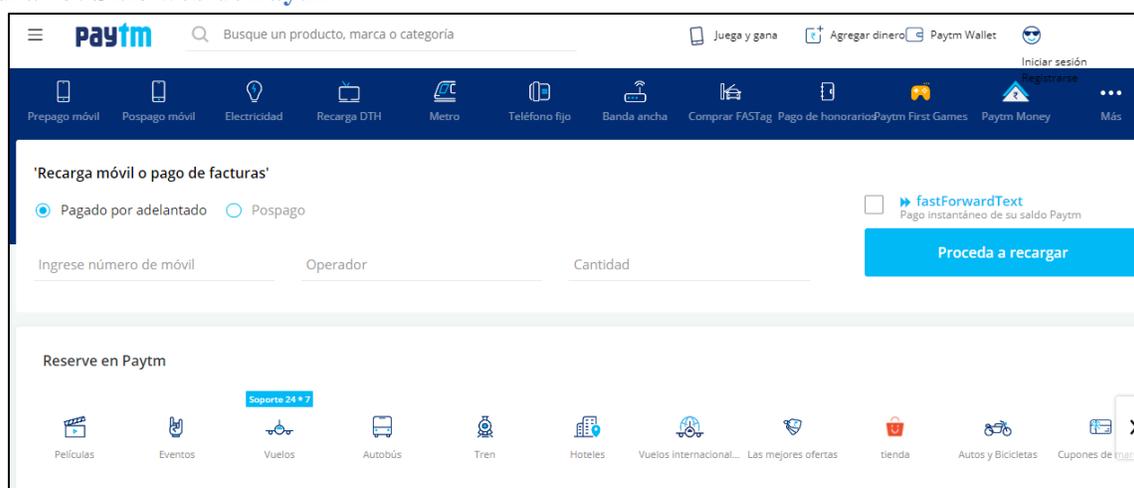
**Recursos Claves:** Al igual que las empresas mencionadas anteriormente, el algoritmo de manejo de datos y los análisis de big data, permiten aumentar la eficiencia y la experiencia de uso de todos sus clientes, creando un abanico de servicios amplio. A día de la fecha la empresa cuenta con 8.000 empleados y de acuerdo a su ultima valuación la misma vale USD 886 MM. (pitchbook). Asimismo, sus principales inversores son: Toyota Motor Corporation, Vulcan Capital, Ping An Capital, Oppenheimer Funds, Macquarie Capital, Lightspeed Ventures Partners, All-Stars Investment, SoftBank (Ventures, 2019)

**Procesos Claves:** la empresa cuenta con varias aplicaciones de acuerdo al servicio que quieran utilizar los usuarios. Sin embargo, deben realizar mejoras en las experiencias de usuario ya que el usuario debe bajar diferentes aplicaciones. Por ejemplo, una misma aplicación que contenga todos los servicios. “All in one application”. Obviamente para ello deberán mejorar la interfaz para que la app no sean pesada y pueda ser ágil en todos los dispositivos.

### 5.8.b.4 Paytm (India)

Paytm (India) fue seleccionada por ser la compañía de pagos digitales más grande de la India con más de 380 millones de usuarios registrados y 12 millones de comerciantes a bordo de su plataforma Paytm. En el informe “Fintech100” (Ventures, 2019), ocupa el quinto puesto. Paytm es la billetera virtual con más servicios adheridos del mundo. El pago a través de Paytm QR se acepta en todo el país y Paytm se ha convertido en sinónimo de pagos digitales en India, ofreciendo pagar los servicios básicos, tales como luz, gas, agua, como también recargas móviles, pagos de teléfonos fijos, tarjetas de transportes, recargas de transportes de peajes, internet, televisión por cable. A diferencia de otras billeteras digitales, Paytm posee un e-commerce con una amplia variedad de productos de retail, teniendo diferentes categorías tales como comestible, deportes, belleza, gaming, apps, bazar, electrónica, moda, librería, automotores, repuestos de rodados, indumentaria, turismo, eventos deportivos, etc. Es decir, todo aquello que se pueda pagar por la economía formal. Paytm también ofrece productos de servicios financieros como seguros, fondos de inversión, permite la compra de oro y opera como un banco de pagos nacionales. Con el lanzamiento de Paytm Payments Bank, tiene el objetivo de llevar los servicios bancarios y financieros a medio billón de indios sin servicios y con servicios insuficientes. Sus inversores incluyen Softbank, SAIF Partners, Alibaba Group y Ant Financial. A continuación, se muestran los servicios que ofrece en su home page:

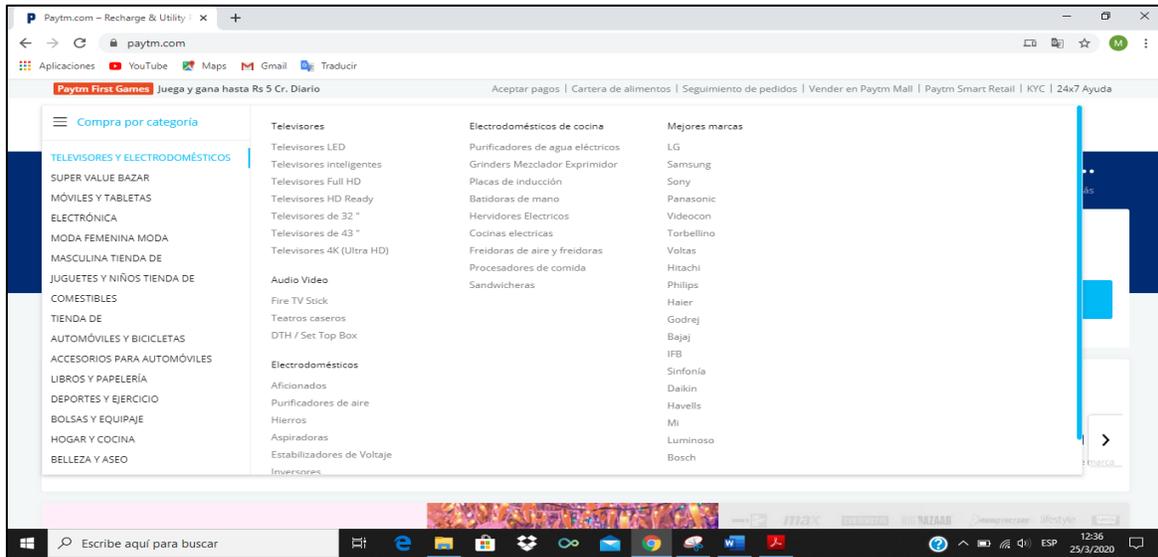
Figura 43: Sitio web de Paytm



Fuente: Home page de Paytm. Reproducción autorizada: <https://paytm.com/> Visitado por última vez el:

25/03/2020

Figura 44: Home page de Paytm

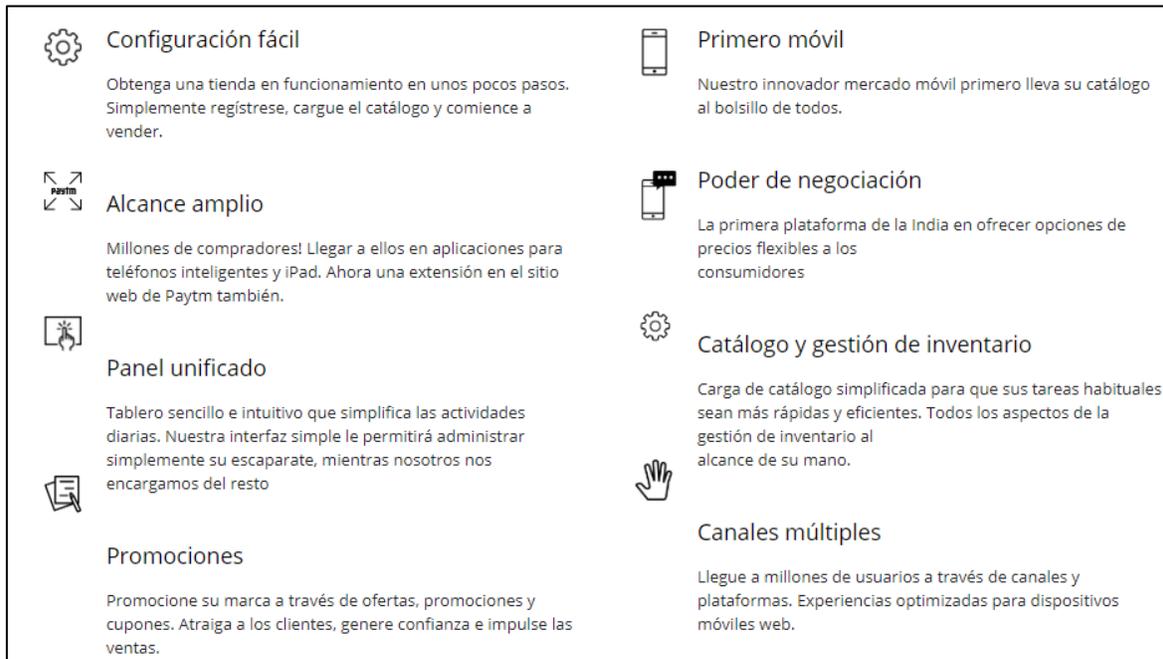


Fuente: Home page de Paytm. Reproducción autorizada: <https://paytm.com/> Visitado por última vez el: 25/03/2020

El objetivo de Paytm, es reemplazar el dinero físico en India y lograr, gracias a los beneficios que posee la plataforma a los comerciantes, migrar la economía informal a la formal. Por cada uno de los servicios que ofrece Paytm cobra una comisión a ambas partes, compradora y vendedora.

Estos son los beneficios que señala Paytm en su página web a los comercios que desean adherirse al programa:

**Figura 45: beneficios que señala Paytm en su página web a los comercios que desean adherirse al programa**



Fuente: Home page de Paytm. Reproducción autorizada: <https://paytm.com/> Visitado por última vez el: 25/03/2020

**Formula de Ganancias:** Paytm es una empresa privada que no salió a la bolsa aún. Con lo cual su información financiera es muy limitada. De todos modos, podemos inferir que su capacidad de generar ingresos posee un potencial enorme ya que existe la posibilidad de generarlos, a través del posicionamiento en el buscador, con los comerciantes, tal como hoy surge en los buscadores de internet como Google.

**Propuesta de valor al consumidor:** Como mencionamos antes Paytm, es bidireccional. Su foco es tanto los comerciantes como los clientes consumidores. Es un conector de partes a gran escala lo que permite aumentar el número de transacciones y favorecer tanto a la oferta y la demanda ya que al crear un mercado grande la competencia aumenta permitiendo bajar los costos de los productos, favoreciendo al consumidor final.

**Recursos Claves:** Como mencionamos antes sus inversores son Softbank, SAIF Partners, Alibaba Group y Ant Financial. Lo cual le permite tener una capacidad financiera que acompañe su crecimiento sin mayores preocupaciones.

**Procesos Claves:** En Paytm a medida que los consumidores van transaccionando sus algoritmos, a través de inteligencia artificial y la big data, recuerdan las compras y ofrecen en una próxima oportunidad alternativas en función a los gustos y preferencias del cliente.

#### **5.8.b.5 Du Xiaoman Financial (China)**

Du Xiaoman Financial ofrece préstamos a corto plazo y servicios de inversión. También es conocido como Baidu Financial Services Group (FSG), y opera como el brazo Fintech de Baidu. Posee varias licencias financieras pequeñas, como una licencia de pago de terceros y una licencia de venta de fondos. Creó un modelo innovador de crédito al consumido en donde el mismo puede seleccionar la forma de pago. Dicha variación repercute directamente en la tasa financiera del servicio. Utilizando la inteligencia artificial y la tecnología de control de riesgo de big data para proporcionar a los usuarios servicios de internet, créditos convenientes, rápidos y seguros. Tiene las características de contar con una aplicación simple cuyo proceso de aprobación es rápido. Se puede combinar con precisión de acuerdo con las necesidades del usuario.

Du Xiaoman Financial es una Fintech y sus principales inversores son TPG, Carlyle Group. Fue creada en 2015. A finales de 2017, Du Xiaoman tenía un saldo de préstamo de 28 mil millones de yuanes (USD \$ 4,42 mil millones). La compañía al igual que otras compañías financieras innovadoras, aun no salió a la bolsa, pero si su crecimiento continuo a este ritmo es evidente que requerirá del mercado de capitales. Adicionalmente, Du Xiaoman Financial ofrece 4 tipos de servicios a otras compañías financieras: Productos Antifraude, Productos de Evaluación de calificación Crediticia, Productos de Alerta Temprana en préstamos y Productos de Gestión de Post- Préstamos.

**Figura 46: Productos de la empresa**



Fuente: Home page de Du Xiaoman Financial. Reproducción autorizada de:

<https://Fintech.duxiaoman.com/Fintech/index> Visitado por última vez: 25/03/2020.

**Formula de Ganancias:** Du Xiaoman Financial, al ser una empresa privada no hay información financiera. De todos modos, como toda compañía financiera cobra una tasa de interés por prestar el dinero y al estar en China, un mercado con un potencial gigantesco por su cantidad de habitantes y su sistema innovador podemos inferir que tiene un gran potencial.

**Propuesta de valor al consumidor:** Estos son los beneficios de su sistema innovador de otorgamiento de créditos personalizados a todo tipo de clientes (bancarizados y no bancarizados).

**Figura 47: propuesta de valor al consumidor**



Fuente: Home page de Du Xiaoman Financial Reproducción autorizada de:

<https://Fintech.duxiaoman.com/Fintech/index> Visitado por última vez: 25/03/2020.

**Recursos Claves:** Entendemos que posee una base de todos muy grande conectada a varias empresas de información ya que de lo contrario sus tasas de incobrabilidad sería altísima e incurriría en un peligro societario.

**Procesos Claves:** Detrás de la personalización del crédito hay un sistema operativo ágil y robusto lo cual le permite diferenciarse del resto de la compañía financiera.

#### **5.8.b.6 M-PESA (Kenia)**

Es el nombre del producto de telefonía móvil de Safaricom (una filial de Vodafone). M-Pesa es el servicio de dinero móvil líder en África, con más de 37 millones de clientes activos y casi 400,000 agentes activos que operan en 7 países: la República Democrática del Congo, Egipto, Ghana, Kenia, Lesotho, Mozambique y Tanzania. Ofrece diversos servicios a los usuarios tales como realizar pagos con el teléfono móvil, enviar y recibir dinero entre usuarios (y no usuarios), reservar hoteles, retirar dinero efectivo en cajeros, entre otros. Fue seleccionada por contribuir fuertemente a que en Kenia más de un 40% de las personas tengan una cuenta bancaria y más de un 60% utilice la tecnología móvil para realizar cobros y pagos. (BBVA, 2017)

M-Pesa es un sistema de banca virtual que brinda servicios de transacción a través de una tarjeta SIM. Una vez que la tarjeta SIM ha sido insertada en la ranura para tarjetas del dispositivo móvil, los usuarios pueden hacer pagos y transferir dinero a proveedores y miembros de la familia mediante mensajes SMS. Los usuarios sin cuentas bancarias pueden acceder a los numerosos puntos de venta M-Pesa distribuidos favorablemente en todo el país. El dinero que debe almacenarse se entrega al asistente del quiosco que transfiere el monto, en forma digital, a la cuenta de M-Pesa del usuario. Por ejemplo, una persona que no tiene cuenta bancaria y desea depositar 1.000 chelines (moneda de Kenia) iría a un punto de venta de M-Pesa y depositaría el dinero en el agente del kiosco o asistente. El agente, a su vez, usaría su teléfono para acceder a la cuenta del cliente con el número de teléfono registrado del cliente y acreditará en la cuenta 1.000 chelines. Dicha persona recibe una notificación SMS en su teléfono celular segundos después del depósito, confirmando el depósito e informando el saldo de su cuenta. Esta persona también puede retirar dinero fácilmente de su cuenta utilizando el número de agente de M-Pesa o del agente provisto en el punto de venta y un PIN personal. El

efectivo recaudado de los depositantes de M-Pesa se deposita en cuentas bancarias en manos de Safaricom. Las cuentas bancarias sirven como cuentas corrientes regulares y están aseguradas hasta un máximo de 100.000 chelines (o U\$ 1,000) por el Fondo de Protección de Depósitos. M-Pesa proporciona recibos como prueba de cada transacción. Para que se lleve a cabo una transacción, ambas partes tienen que intercambiar los números de teléfonos. Después de la liquidación, ambas partes recibirán una notificación SMS con el nombre completo de la contraparte y la cantidad de fondos depositados o retirados de la cuenta del usuario. El recibo móvil que se recibe en segundos ayuda a promover la transparencia para todas las personas involucradas en una transacción. Para combatir el fraude, Safaricom exige que los usuarios de una tarjeta SIM de Safaricom que deseen registrarse en M-Pesa tengan que hacerlo con una identificación válida del gobierno, como la tarjeta nacional de identidad de Kenia o un pasaporte. De esta forma, cada transacción se marca con la identificación de la parte que transfiere, paga, deposita o retira dinero de una cuenta.

M-Pesa no es un banco, es una Entidad de Dinero Electrónico o un procesador de pagos. M-Pesa no puede captar depósitos como tales, no puede crear dinero a través de la reserva fraccionaria, pero contribuye sin duda a la bancarización de la sociedad al incluir dentro del circuito financiero a gente que estaba fuera, acercándola al mismo, posibilitando nuevas fórmulas de relación con el mundo de las finanzas, con costes muy reducidos y funcionando como agentes financieros de otros bancos en sentido estricto.

**Formula de Ganancias:** la empresa cobra comisiones por transferir dinero. Las comisiones de transacción dependen de la cantidad de dinero que se transfiere y si el beneficiario es un usuario registrado del servicio. El costo real es una cantidad fija para un determinado intervalo de tamaños de las transacciones. También se pagan tasas de retiro de efectivo. De acuerdo a lo que informa su página web Vodafone, en el año fiscal 2019, 37 millones de clientes activos realizaron más de 11 mil millones de transacciones, promediando más de 500 transacciones por segundo en diciembre de 2018.

**Propuesta de valor al consumidor:** De acuerdo a un estudio realizado por la prestigiosa revista Science, desde 2008 el acceso a los servicios de dinero móvil aumentó diariamente los niveles de consumo per cápita en 194.000 hogares kenianos, sacando así a un 2% de la población

del país de la extrema pobreza (menos de \$1.25 dólares al día). Para más, los hogares encabezados por mujeres experimentaron incrementos mucho mayores en el consumo que los hogares encabezados por hombres y habrían ayudado a unas 185.000 mujeres a pasar de la agricultura a ocupaciones de negocios. (Suri, 2016)

Es decir, la propuesta de valor es posibilitar a los usuarios a que, a través de una tarjeta SIM y mensajes SMS, puedan hacer pagos y transferir dinero a proveedores y miembros de la familia, adaptándose a los problemas de infraestructura del país y evitando así a que el usuario recorra grandes distancias. Todo esto, gracias a los numerosos puntos de venta (kioscos) que M-Pesa tiene distribuidos en todo el país.

**Recursos Claves:** M-Pesa, es una plataforma transaccional de Safaricom (una filial de Vodafone). Su proveedor principal es la misma firma Safaricom la cual le provee de internet y usuarios a la plataforma M-Pesa. Safaricom, es la principal empresa de telecomunicaciones en África.

**Procesos Claves:** Disponer de una red inmensa de terminales de carga distribuida en todo África, sin la necesidad de pagar a estos proveedores o mejor dicho vendedor/empleados, un sueldo, sino que solo una comisión por la transacción, posibilita a la empresa a reducir sus costos operativos considerablemente. Sin embargo, a continuación, se cita de una entrevista realizada a Michael Joseph, Director de Dinero Móvil de Vodafone Group por la empresa en el décimo aniversario de la misma, uno de los mayores desafíos que tuvo que atravesar la compañía.

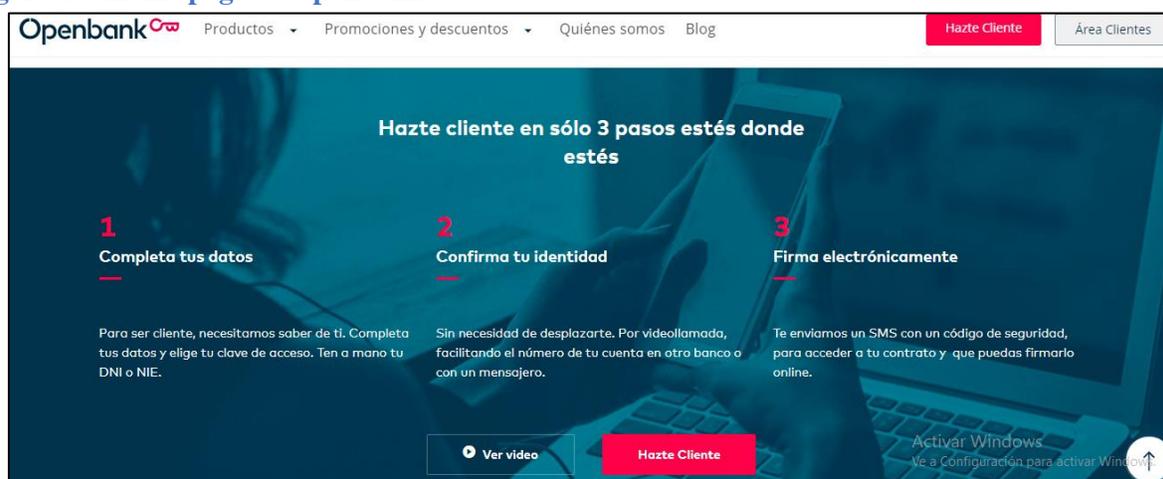
*“Pero el mayor desafío fue lograr una masa crítica. Necesitábamos suficientes personas para usar M-Pesa para que se volviera viral y autosuficiente a escala. El plan de negocios original apuntaba a 350,000 clientes al final del primer año. En cambio, conduje a nuestro equipo muy duro para apuntar a un millón de clientes en el primer año. Invertimos mucho para que esto sucediera, y trabajamos increíblemente duro para capacitar y nutrir nuestra red de agentes, muchos de los cuales eran tiendas "familiares" más acostumbradas a vender productos que a recibir y manejar efectivo de sus clientes.” (Vodafone Group, 2017)*

### 5.8.b.7 Openbank (España)

Openbank (España) es el banco digital más grande de Europa. Sus dueños son el Grupo Santander actuales dueños de Santander Río (Argentina). “Argentina será el primer desarrollo integral de Openbank fuera de Europa en el cual planean inaugurar Openbank Argentina.” (IproUp, 2019). La particularidad que posee OpenBank a diferencia del resto de las Fintech mencionadas es que es al ser un banco cumple con toda la robusta normativa vinculada al sistema financiero y al mismo tiempo posee la agilidad que ofrecen las Fintech. Un claro ejemplo de ello es la vinculación inicial con las personas físicas. OpenBank la realiza en tan solo 3 pasos, desde cualquier dispositivo móvil y teniendo como único requisito el DNI o NIE (Número de Identidad de Extranjero).

Como se indica en la imagen siguiente, el cliente debe ingresar a la plataforma, completa sus datos personales y luego estos son validados a través de: a) un correo electrónico, b) video llamada, c) número de cuenta que posee la persona en otro banco. Para finalizar, el cliente recibe un SMS con un código de seguridad, para acceder a su contrato y para que pueda firmarlo online.

Figura 48: Home page de Openbank



Fuente: Home Page de Openbank. Reproducción autorizada: <https://www.openbank.es/> Visitado por última vez el: 30/03/2020.

Una vez que el cliente es vinculado configura su nivel de seguridad para confirmar sus operaciones por web y app. Además, puede elegir desde qué importe mínimo quiere más

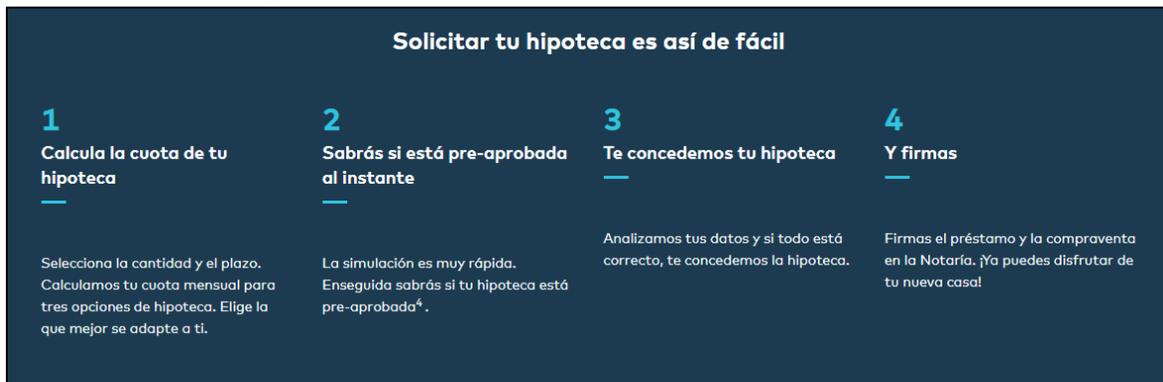
seguridad para sus transferencias. Puede controlar cuándo y desde qué dispositivos ha iniciado sesión en Openbank. Consultar el detalle: desde qué móvil/ordenador ha entrado, qué fecha y cuánto duró la sesión. Puede bloquear los dispositivos por los que ha accedido a su cuenta. Gestionar y supervisar de manera sencilla y eficiente sus gastos. Todos sus movimientos aparecen clasificados por categorías configurables. Puede seguir la evolución de sus gastos a través de sencillos gráficos.

Los servicios mencionados son los básicos que se ofrecen a cualquier individuo. Luego en función de la información adicional que el cliente cargue y su perfil crediticio la plataforma le ofrece la contratación de otros servicios tales como: Servicios de inversión por objetivos, el cual consiste en que el cliente indica el objetivo de inversión y en cuánto tiempo le gustaría lograrlo. La plataforma de manera inteligente sugiere alternativas. Además, el cliente puede realizar aportaciones periódicas desde 1 € para acercarse a su objetivo.

Si el cliente posee cuentas en otros bancos puede consultar de un vistazo las cuentas de sus bancos añadiéndolas en tan solo 2 clics cumpliendo con los requisitos de seguridad para acceder a dichas consultas. Si el cliente posee el perfil crediticio para obtener una tarjeta de crédito, posee el servicio de controlar sus tarjetas a través de la opción “Card Control”. La cliente habilita y deshabilita sus tarjetas Openbank en un solo clic. También puedes elegir en qué países puede utilizarlas y si quiere limitar su uso en cajeros, establecimientos y/o compras online.

Adicionalmente, la plataforma posee a través del servicio “Password Manager Databank”, de guardar sus contraseñas y secretos en Openbank siendo una forma segura de guardar la información que el cliente desea proteger, teniendo únicamente él únicamente acceso. Entre ellas, puede tener la contraseña de sus redes sociales, de tu email, de la TV online, del Wi-Fi, de su tienda online favorita, y cualquier información importante para él. Incluso, pese a la particularidad que posee el producto por poseer una garantía real, OpenBank ofrece préstamos hipotecarios online. A continuación, se cita imagen donde se describen los pasos para la obtención del mismo.

Figura 49: Solicitudes Openbank



Fuente: Openbank. Reproducción autorizada <https://www.openbank.es/hipoteca-mixta> Visitado por última vez el: 30/03/2020.

Si vamos puntualmente a los préstamos personales que ofrece la entidad, el cliente puede obtenerlo desde tres canales diferentes: 1) directamente de la página web, 2) desde la App o 3) llamando al número de teléfono que se indica en la web de la entidad.

**Formula de Ganancias:** la entidad posee un cuadro tarifario de acuerdo al servicio prestado. Basándonos en su principal servicio (intermediación financiera) y realizando una comparación de las tasas activas de vigentes a marzo 2020 de los préstamos personales de los 5 principales bancos de España, podemos observar que el Santander es el más barato. Además, podemos observar que posee una diferencia notoria respecto del quinto BBVA.

Figura 50: Ranking de tasas activas de préstamos personales de los 5 principales bancos de España

EJEMPLO 15.000€ Y 96 MESES		
RANKING	TAE	COSTE
1.  Santander	6,12%	18.937€
2.  ING	6,12%	19.008€
3.  Bankia	6,55%	19.311€
4.  cetelem	7,18%	19.718€
5.  BBVA	8,15%	20.467€

Fuente: Economía Responsable. *Los mejores préstamos personales en 2020. Comparamos los bancos.*

Reproducción autorizada: <https://economiarresponsable.com/mejores-préstamos-personales/> Visitado por última vez el: 30/03/2020.

Por otra parte, de acuerdo al relevamiento realizado por el sitio web [www.economiareponsable.com](http://www.economiareponsable.com), la entidad ofrece tasas un poco más altas que las Fintech locales. De este surge que la entidad financiera Fintonic (Fintech de España) ofrece las tasas más bajas del mercado ya que empieza desde el 4,75% TAE. Sin embargo, la cantidad de dinero que el cliente puede solicitar es desde los 1.000€ hasta los 50.000€, mientras que en el OpenBank el cliente puede obtener hasta 24.000€.

**Propuesta de valor al consumidor:** OpenBank cumple con toda la normativa vinculada al sistema financiero garantizando al cliente de seguridad jurídica y financiera. Además, posee sucursales físicas a lo largo de toda Europa y provee al cliente de la diversidad de productos financieros que un banco puede ofrecer que, gracias a su tecnología aplicada, le permite ser un banco ágil.

**Recursos Claves:** Openbank (España) no solo cuenta con la espalda financiero de un banco, sino que además sus dueños son el Grupo Santander, una de las mayores e importantes entidades financieras del mundo. Sus principales mercados son España, Reino Unido, Portugal y Polonia en Europa; y Brasil, México, Estados Unidos, Uruguay, Argentina y Chile en América.

**Procesos Claves:** La tecnología aplicada e integrada en todos sus procesos le permite al banco actuar más como una Fintech que como la banca tradicional. El proceso de onboarding 100% digital para la vinculación del cliente para luego continuar la contratación de los mismos por el mismo canal es su mayor éxito.

## 5.8.c Benchmarking Argentina

### 5.8.c.1 Afluenta S.A.

Afluenta es una compañía de finanzas colaborativas Argentina, fundada y dirigida por Alejandro Cosentino. Posee operaciones en Argentina, México y Perú. Afluenta es una empresa financiada por su fundador, inversores privados, incubada por NXTP Lab y ha obtenido financiación de la Corporación Financiera Internacional (IFC), el brazo inversor del Banco Mundial, Elevar Equity un fondo de inversión de impacto que opera en tres continentes

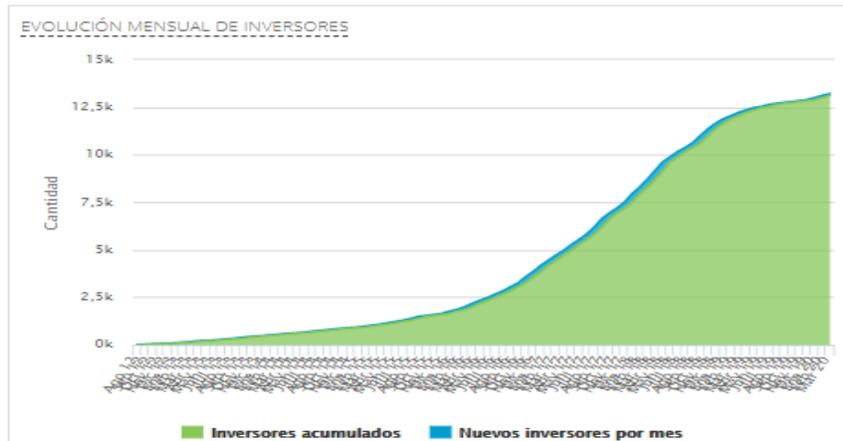
e IGNIA Partners un fondo mexicano enfocado en empresas Fintech. La compañía inicio sus operaciones como plataforma de financiamiento colectivo en el año 2012 y desde entonces, su crecimiento ha sido muy rápido y constante a lo largo de su ciclo de vida para transformarse en la actualidad, en la Fintech líder en finanzas colaborativas de la región Latinoamérica. Tal es así, que el primer estudio del ecosistema Fintech argentino fue financiado por el BID el laboratorio de innovación del Banco Interamericano de Desarrollo y Afluenta. El mismo, fue realizado por la consultora Accenture (Accenture, 2019), el informe confirma la fuerte expansión que la industria Fintech ha experimentado en los últimos 5 años en la Argentina y su alto potencial de crecimiento en el corto y mediano plazo.

Afluenta se presenta como disruptiva en la industria nacional y lo comunica en su página web. Afluenta S.A. (Afluenta) no tiene sucursales ni locales que atiendan al público. Los inversores y solicitantes se registran online. En los inversores Afluenta investiga como obtienen su dinero mientras que, en los solicitantes, sus antecedentes y finanzas actuales a los efectos de brindar esa información a los inversores. Los solicitantes publican su necesidad de crédito por 10 días o hasta llegar al 100% del monto, lo que suceda primero. Los inversores ofertan tasa y mínimo de \$50 en una subasta donde las mejores ofertan ganan. Con las múltiples ofertas se crea una sola obligación para el solicitante y se transfiere el dinero a su cuenta bancaria para que luego, cada 30 días, el sistema debitase la cuota de la misma. Luego, el dinero de las cuotas es distribuido a las cuentas de cada uno de los inversores que participaron en la subasta, respetando montos y tasas. En el caso de que haya atrasos, Afluenta gestiona los casos o los deriva a especialistas según la complejidad, eventualmente llegando a juicio. En el caso de que no haya cobro, se perdería el capital invertido.

Quienes invierten y solicitan préstamos en la compañía lo hacen a través de un fideicomiso de administración donde Afluenta es el fiduciario. Mediante el empleo de la figura del fideicomiso, Afluenta puede realizar sus operaciones de préstamos persona-a-persona sin ser considerada una entidad financiera ya que, de acuerdo a la Ley de Entidades Financiera, Nro. 21.526, solo serán entidades financieras aquellas que tomen depósitos del público y asuman ellos mismos los riesgos de incobrabilidad de los préstamos otorgados. Como Afluenta S.A. no toma depósitos del público ni adjudica préstamos, no debe responder en caso de incobrabilidad. Al 1 de abril de 2020, Afluenta informa en su página web que ha colocado más de 21.320 créditos por un monto

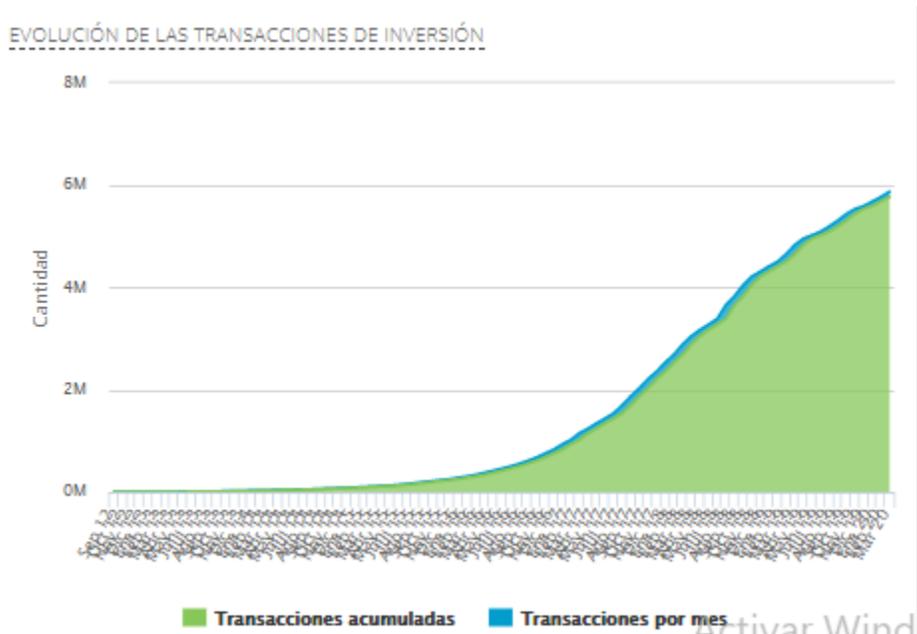
total de \$1.095.830.026. Teniendo a más de 1.562.281 miembros en su comunidad. Las siguientes imágenes dan sustento de lo enunciado precedentemente y de cómo fue creciendo la compañía al largo de los años.

**Figura 51: Evolución mensual de inversores**



Fuente: Afluenta. Reproducción autorizada de: <https://www.afluenta.com/estadisticas> Visitado por última vez el: 08/04/2020.

**Figura 52: Evolución de las transacciones de inversión**



Fuente: Afluenta. Reproducción autorizada de: <https://www.afluenta.com/estadisticas> Visitado por última vez el: 08/04/2020.

**Formula de Ganancias:** Afluenta, segmenta sus fuentes de ingreso de acuerdo a cada grupo de clientes con los que opera. Por un lado, una comisión por el uso de la plataforma y por el otro lado por los servicios de recupero de gastos por intimación de pago, pero su principal fuente de ingresos es el servicio el primero, del cual se benefician indirectamente los fiduciantes/beneficiarios. Afluenta actuará como proveedor de servicios del fideicomiso a través de su plataforma digital, y por dichas tareas recibirá como contraprestación una retribución. El mecanismo de fijación de precios es en algunos casos fijo y en otros casos variable.

Para más información ingresar a <https://www.afluenta.com/informacion-sobre-creditos/costos-generales-de-los-creditos>.

**Propuesta de valor al consumidor:** La compañía describe en su página web sus propuestas de valor hacia ambos segmentos.

**Figura 53: Propuesta de valor para los tomadores de credito**

Mejores créditos, sin bancos.

<p><b>MÁS DIRECTO, MÁS ECONÓMICO</b> Quitamos al banco intermediario que hace que los préstamos sean más caros y burocráticos.</p>	<p><b>CANCELACIÓN TOTAL O PARCIAL SIN COSTO</b> Cancelá anticipadamente de forma total o parcial en cualquier momento de tu préstamo sin costos adicionales.</p>
<p><b>NO NECESITÁS OTRA CUENTA BANCARIA</b> En Afluenta no necesitás abrir otra cuenta bancaria para tu negocio. Depositamos y debitamos los fondos en tu cuenta actual. Es más barato para vos.</p>	<p><b>ELEGÍS COMO Y CUANDO PAGAR</b> Podés seleccionar la semana de vencimiento de tu cuota y adherirte al débito automático para tu comodidad.</p>
<p><b>ÚNICA EXPERIENCIA 100% ONLINE</b> Solicitas tu crédito 100% online cualquier día, a cualquier hora y desde cualquier lugar. No cerramos nunca.</p>	<p><b>PAGAR BIEN TIENE PREMIO</b> Pagar en tiempo tus cuotas, te permite acceder a un nuevo crédito con mejor tasa y por mayor monto.</p>
<p><b>RESPUESTA INMEDIATA</b> Completás la solicitud y te respondemos en segundos. Si no es admitida, también te contamos por qué.</p>	<p><b>SEGUROS DE VIDA. TRANQUILIDAD PARA TU FAMILIA</b> Ofrecemos seguros de vida que cubren el 100% del saldo del crédito solicitado en caso de fallecimiento o incapacidad total permanente.</p>
<p><b>EXCELENTE ATENCIÓN AL CLIENTE</b> Contamos con múltiples vías de contacto (chat, mail, SMS o teléfono). Nos da orgullo saber que 95% de nuestros clientes están satisfechos.</p>	<p><b>SEGURIDAD</b> Nuestra plataforma cuenta con certificados de seguridad informática y protocolos de protección de tus datos y de los inversores.</p>

Fuente: Afluenta. Reproducción autorizada: <https://www.afluenta.com/informacion-sobre-creditos> Visitado por última vez el: 02/04/2020.

**Figura 54: Propuesta de valor para inversores**

**Rentabilidad Afluenta**

- UN SISTEMA PARA CADA TIPO DE INVERSIÓN**  
Dependiendo tu objetivo de inversión, podés ser más conservador o agresivo. Las decisiones las toma cada inversor.
- ACCESO POR MÚLTIPLES DISPOSITIVOS**  
Controlá tus inversiones a través de cualquier dispositivo electrónico a toda hora del día, desde cualquier lugar.
- RETORNO DE LA INVERSIÓN**  
Es la suma de los retornos de los créditos en los que invertís. Resulta de la combinación de tasas, plazos de los créditos en los que participás y su performance de pago.
- RIESGO DIVERSIFICADO Y RENDIMIENTO ESTABLE**  
Oportunidad de invertir atomizadamente entre clientes de relación riesgo/retorno con rendimientos superiores al plazo fijo.
- GESTIÓN TRANSPARENTE**  
Vos decidís en que solicitud invertir. La información de cada cliente es transparente donde verés el retorno esperado junto a datos de evaluación crediticia del cliente.
- SEGURIDAD Y CONFIDENCIALIDAD**  
Contamos con certificados de seguridad informática y protocolos de protección de datos, de tu inversión y de los solicitantes.

Fuente: Afluenta. Reproducción autorizada: <https://www.afluenta.com/invertir-en-creditos> Visitado por última vez el: 02/04/2020.

A través de una plataforma tecnológica, los prestatarios e inversores, operan eficientemente entre sí prestándose dinero sin intermediación alguna. La compañía ofrece dos métodos posibles de financiación de créditos, por un lado, lo que llaman préstamos subasta, donde el solicitante subasta electrónicamente su pedido (monto, plazo, tasa máxima, y el destino del dinero) entre prestamistas que lo evalúan y le prestan cantidades pequeñas hasta completar el monto. Por otro lado, los préstamos directos, donde el solicitante formula su pedido y el sistema le ofrece un préstamo a la tasa correspondiente al segmento donde pertenece según su perfil crediticio.

Es menester destacar las propuestas de valor implícitas ofrecidas por la compañía para ambos segmentos de mercado. Entre ellas se pueden destacar:

- Facilitar la interacción entre dos grupos de clientes.
- Disminución de costos mediante la gestión online de las transacciones.
- Atomización y diversificación de riesgos.
- Disminución de mora en los pagos mediante la gestión de cobranzas automatizadas.

**Recursos Claves:** El principal recurso clave de Afluenta es su plataforma online. La misma es userfriendly. Aunque si nos basamos en los principios de diseño de Alan Cooper, en su

libro “*The Essentials of Interaction Design*”, posee varios aspectos a mejorar en su página web e interacción con el usuario. Alan Cooper (2014) señala:

*“La planificación de productos digitales complejos, especialmente los que interactúan directamente con los seres humanos, requiere un esfuerzo inicial importante por parte de diseñadores profesionales, al igual que la planificación de estructuras físicas complejas que interactúan con los hombres requiere un importante esfuerzo inicial por parte de arquitectos profesionales. En el caso de los arquitectos esa planificación implica entender cómo viven y trabajan los humanos que ocupan la estructura y diseñar espacios para apoyar y facilitar esos comportamientos. En el caso de productos digitales, la planificación implica comprender cómo viven y trabajan los humanos que utilizan el producto y diseñar un comportamiento y forma del producto que respalde y facilite los comportamientos humanos. La arquitectura es un campo antiguo, bien establecido. El diseño de comportamiento de productos y sistemas -diseño de interacción- es bastante nuevo, y sólo en los últimos años ha comenzado a madurar como disciplina”.*

A continuación, se puede observar la sección del sistema donde se encuentra el listado de todas las subastas de créditos. En esta sección del sistema, se pone al alcance del inversor todo el listado de créditos solicitado por los prestatarios y las tasas de interés ofrecidas por la financiación. Luego de una selección de inversores de ciertas variables como plazo y categoría de riesgo crediticio de los solicitantes (A-E), el sistema arroja las solicitudes que se encuentran disponibles en base a su consulta.

**Figura 55: Subastas de créditos**

DESCRIPCIÓN	PERFIL	CIERRE	MONTO	PLAZO	TNA SOLICITADA	TNA OFRECIDA	RETORNO	OFERTAS	PROGRESO
Refacción y construcción de vivienda	D	12/4	\$ 113.000	24	76,40%	76,24%	73,51%	17	\$ 4.564 de \$ 113.000
Otros destinos	F	12/4	\$ 57.800	24	91,50%	91,34%	84,08%	15	\$ 3.109 de \$ 57.800
Consolidación de deuda	D	12/4	\$ 27.800	18	77,40%	77,36%	69,20%	58	\$ 15.616 de \$ 27.800

Fuente: Afluenta. Reproducción autorizada: <https://www.afluenta.com/invertir-en-creditos> Visitado por última vez el: 02/04/2020.

**Procesos Claves:** Para el desarrollo del modelo de negocios de una compañía de préstamos persona-a-persona las asociaciones son de carácter primordial. Muchos de los servicios y ventajas que éstas ofrecen están sustentadas por información y servicios obtenidos de parte de socios clave. Osterwalder y Pigneur (2010) hablan de cuatro tipos de asociaciones clave, pero a los efectos de esta investigación, la que vale la pena mencionar es la de “relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.”

Los socios clave y participantes necesarios de la propuesta de valor de Afluenta son los siguientes:

- Equifax/Veraz: bureau de crédito encargado de generar las estimaciones y puntajes de riesgo crediticio. La compañía adquiere de ellos, los informes Veraz, con la historia financiera de cada posible prestatario y los datos necesarios para la confección de los perfiles crediticios.
- Nicholson & Cano Abogados: asistieron a la compañía en la formación de la estructura financiera legal. El Dr. Mario Kenny, socio del estudio, fue el encargado del diseño del marco legal para la confección del Fideicomiso mediante el cual opera la compañía.
- OCA: compañía de correos con más de 180 sucursales a lo largo del país. Provee a la compañía, su red de sucursales como medios para la certificaciones y firma de los documentos necesarios para el proceso crediticio, tanto a inversores como a solicitantes.

- Tanoira Cassagne Abogados: el Dr. Manuel Tanoira provee servicios jurídicos para la estructura societaria y las rondas de financiación en las que participó la compañía.
- Deloitte Argentina: audita los estados contables y la información de Afluenta S.A. como también del Fideicomiso Afluenta 1.
- BeSmart: Compañía de inteligencia de negocios y análisis de Big Data encargada de proveer el software necesario para la admisión crediticia a partir de datos públicos y privados.
- Nosis: Proveen los datos para el análisis de admisión crediticia
- Zendesk: Herramienta innovadora para mejorar la Experiencia de Cliente en forma continua.
- Swap Argentina: El Lic. Esteban Alonso asistió en el desarrollo de nuestro modelo de información de Business Intelligence (BI) y continúa colaborando en su mantención.

A través de estas asociaciones lo que busca Afluenta transmitir a sus clientes es profesionalismo, transparencia y confianza. Tal es así muestra en su página web con quienes trabaja (Figura 56) y cuáles son sus objetivos con el cliente.

**Figura 56: Alianzas Estratégicas Afluenta**



Fuente: Afluenta. Reproducción autorizada: <https://www.afluenta.com/informacion-sobre-afluenta> Visitado por última vez el: 08/04/2020.

Figura 57: Subastas de créditos

¿Cómo generamos nuestros ingresos?

**COSTOS JUSTOS**  
Afluenta obtiene sus ingresos por el cobro de comisiones por ayudar en el otorgamiento del crédito y la administración del sistema.

**TRANSPARENCIA**  
En Afluenta, no hay costos ocultos. Todos los costos son calculados antes del otorgamiento y conocés de antemano el valor de cada cuota y de los costos de invertir. Así, nunca tendrás sorpresas.

**FINANZAS MÁS HUMANAS**  
Afluenta no realiza intermediación financiera y no se beneficia por la diferencia de tasas entre inversores y solicitantes.

Averiguá cuáles son los [costos por solicitar](#) y cuáles son los [costos por invertir tu dinero](#)

Fuente: Afluenta. Reproducción autorizada: <https://www.afluenta.com/informacion-sobre-afluenta> Visitado por última vez el: 08/04/2020.

### 5.8.c.2 Mercado Pago / Mercado Crédito

Mercado Pago es la plataforma de pagos de MercadoLibre, el mayor market place de Latinoamérica. Presente en 18 países, entre ellos: Argentina, Brasil, México, Colombia, Chile, Venezuela y Perú. Permite el comercio electrónico, los pagos digitales y móviles en nombre de sus clientes mediante la entrega de un conjunto de soluciones tecnológicas en toda la cadena de valor del comercio. Mercado Pago ofrece soluciones para que puedas cobrar con links de pago por redes social, mail y chat y de manera presencial a través del lector de tarjetas Point y código QR. Mercado Pago es una solución que está transformando la manera de pagar en toda la región, simplificando las compras electrónicas, facilitando el acceso a promociones y a los servicios financieros. Gracias a esta herramienta, desarrollada por Mercado Libre, los usuarios pueden pagar con tarjeta de crédito, con transferencia bancaria o con su saldo que tengan en su cuenta de Mercado Pago. Con la aplicación de Mercado Pago los usuarios también pueden enviar dinero de manera instantánea, sin costos ni comisiones. Si necesitan pedirle dinero a alguien o recolectar pagos de distintas personas por un regalo, una cena compartida o cualquier otro motivo, tienen maneras muy simples de resolverlo. Si lo realizan usando el dinero de la cuenta de Mercado Pago no tiene costo y es inmediato mientras que si lo hacen con otros medios deben tener en cuenta los montos máximos. Otra funcionalidad es la

carga de la tarjeta SUBE sin necesidad de efectivo, el pago de las facturas de luz, gas, agua, impuestos, alquiler y educación como también la recarga del celular.

Un dato interesante es que a raíz de las miles de transacciones que se realizaron en la plataforma, Mercado Pago, la empresa Fintech número uno de Latinoamérica, lanzó Mercado Crédito, un nuevo jugador de su sólido ecosistema orientado a impulsar la inclusión financiera en la Argentina y en la región mediante préstamos online para vendedores y préstamos para compradores.

La innovadora plataforma crediticia ofrece préstamos de capital de trabajo a PYMES que venden a través de Mercado Libre o que procesan sus cobros con Mercado Pago.

De esta forma, Martín de los Santos, Vicepresidente Senior de Mercado Crédito, mencionó que *“La mitad de la población adulta en América Latina no tiene una cuenta bancaria y, en Argentina, sólo el 15% de la gente accede al crédito. Entendemos que el sistema financiero actual no atiende o no atiende bien a un montón de actores de la economía y queremos democratizar ese acceso que es, sin duda, motor de desarrollo y crecimiento (...) Con Mercado Crédito buscamos que los vendedores que cobran a través de Mercado Pago puedan acceder a líneas exclusivas de financiación, y que lo hagan de manera súper sencilla, flexible y customizada”* (Mercado Libre, 2019).

Mercado Crédito ofrece los préstamos proactivamente en función del historial del vendedor en las plataformas Mercado Libre y Mercado Pago. Define los candidatos en función de un aceitado proceso de análisis del comportamiento del usuario y de la experiencia del cliente con ellos, entre otras variables. Ya se otorgaron 4.000 préstamos por 365 millones de pesos. El monto promedio es de 92.000. Se pueden pedir hasta 800.000 pesos y se paga hasta en 12 cuotas. La tasa arranca en 29%: sólo se paga interés, no hay costo financiero.

Figura 58: Mercado crédito



Fuente: Mercado Libre. Reproducción autorizada: <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/mercado-credito-prestamos-para-potenciar-la-inclusion-financiera/> Visitado por última vez el: 08/04/2020.

Hasta el momento, en su primera etapa piloto, la compañía otorgó 4.000 préstamos por 365 millones de pesos. “Un dato muy interesante y promisorio del valor de este instrumento financiero es que 7 de cada 10 decidieron tomar otro crédito al terminar de pagar, y todos crecieron en volumen de ventas al final del recorrido” (Mercado Libre, 2019), agregó Osvaldo Giménez, Vicepresidente de Operaciones de Mercado Pago.

Mercado Crédito en números:

- Ya se otorgaron 4.000 préstamos a más 3.200 vendedores en Argentina.
- Con un monto promedio de AR\$ 92.000 por operación, ya son \$365 los millones de pesos otorgados.
- Actualmente se ofrecen préstamos de hasta AR\$800.000 y 12 cuotas. A medida que el negocio crezca, se continuará aumentando los montos y plazos.

- Siete de cada diez usuarios que toman un préstamo, deciden tomar otro cuando terminan de pagarlo.
- Mercado Crédito ofrece préstamos de capital de trabajo en Brasil y próximamente en México, y está desarrollando un producto de financiación a compradores de Mercado Libre.

**Formula de Ganancias:** Para conocer los ingresos de Mercado Pago como de Mercado Crédito, debemos analizar el holding en su totalidad ya que cada una de estas empresas se prestan servicios entre sí. Mercado Libre proporciona los usuarios, Mercado Pago es el medio de pago y Mercado Crédito es subyacente de las otras apps. Todas juntas son un ecosistema que genera ingresos de forma conjunta. Si bien Mercado Libre comisiona por cada transacción, dicho dinero se canaliza a través de Mercado Pago. Los saldos vistas inmovilizados de las cuentas de sus usuarios, el holding las utiliza para realizar inversiones y hasta incluso ofrecer créditos a diferentes tasas de acuerdo al perfil del cliente.

**Propuesta de valor al consumidor:** Mercado Pago es una billetera digital con muchas funcionalidades que simplifica las finanzas personales de las personas ya sea realizando compras electrónicas, pagos de servicios y facilitando el acceso a promociones no bancarias. También esta íntegramente vinculada a los servicios financieros. Gracias a esta herramienta, los usuarios pueden pagar con tarjeta de crédito, con transferencia bancaria o con su saldo que tengan en su cuenta de Mercado Pago.

Por otro lado, Mercado Crédito, posibilita a usuarios no bancarizados a obtener financiamiento. El préstamo es online y muy fácil de tomar: no requiere documentación adicional y se otorga instantáneamente en dos clics. Todo el proceso es sin papeles y con firma digital ya que todo el análisis crediticio fue realizado antes por la plataforma.

*“Gracias a nuestra tecnología, logramos cambiar la forma de otorgar préstamos: 100% online, sin documentación adicional, con tasas competitivas y en cuotas fijas. Lo más importante, es que, apoyados en información transaccional de nuestros usuarios en el ecosistema de Mercado Libre, podemos brindar una oferta crediticia única. De esta forma, contribuimos a la democratización del sistema financiero”,* remarcó De los Santos.

**Recursos Claves:** Para entender la dimensión de la empresa que hay detrás de Mercado Pago y Mercado Crédito, la cual está íntimamente integrada a ambas, citamos algunos datos generales de Mercado Libre.

- 11 millones de vendedores y 42 millones de compradores activos.
- 12 compras por segundo y 6000 búsquedas por segundo.
- 306 millones de usuarios registrados (a Q3 2019).
- +4600 Tiendas Oficiales.
- Récord de 1 millón de ítems vendidos en 1 día.
- Más de 1 millón de transacciones de Mercado Pago por día.
- 6 millones de pagadores activos en wallet.
- Productos listados: 243M (a Q3 2019)
- Mercado Crédito: +1,4M créditos en cartera por +US\$ 203M otorgados en préstamos a vendedores y compradores en México, Brasil y Argentina (a Q3 2019).

En la siguiente imagen se muestra un resumen de ambas compañías:

Figura 59: Ecosistema Mercado Libre



Fuente: Mercado Libre. Reproducción autorizada <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/historia-de-mercado-libre/> Visitado por última vez el: 08/04/2020.

**Procesos Claves:** La principal ventaja competitiva de Mercado Pago es que, en principio, todos los usuarios de Mercado Libre, ya poseen una cuenta activa en Mercado Pago. Ambas aplicaciones están integradas y además el proceso para activar una cuenta en Mercado Pago es muy sencillo. El cliente debe ingresar a la tienda de aplicaciones y buscar la App Mercado Pago, descargar Mercado Pago y cargar los datos de tu cuenta de Mercado Libre en la aplicación Mercado Pago. Es fundamental para transferir o ingresar dinero a Mercado Pago tener una cuenta bancaria asociada. Con lo cual los clientes deben estar bancarizados. Además, la plataforma Mercado Pago no sólo se puede usar en Mercado Libre, sino que en miles de tiendas online de

América Latina que la integran como medio de pago. En todas tiene la misma seguridad y funciona de la misma manera. La diferencia es que, en estos casos, el usuario no necesita estar registrado en Mercado Pago, a menos que quiera pagar con dinero que tenga en su cuenta/billetera. La usabilidad tanto para el comprador como para el vendedor es muy sencilla.

Para el comprador: El usuario no necesita ningún conocimiento especial para pagar los productos o servicios. Paga en el acto, de manera electrónica, sin extras ni comisiones. Paga desde cualquier lugar y a cualquier hora. El proceso de pago se adapta a cualquier dispositivo. Todas las operaciones son totalmente seguras. Mercado Pago brinda la más avanzada tecnología antifraude del mercado. El usuario solo debe elegir si quiere pagar con medios de pago en efectivo o en cuotas con tarjeta de crédito. En caso de hacerlo con la billetera virtual, la misma tiene que tener saldo. Cuando el cliente paga, Mercado Pago acredita el dinero en la cuenta del vendedor, para que pueda ver el dinero reflejado, pero no lo tiene disponible hasta que el comprador confirme que se cumplieron las condiciones de compra, de este modo la compra se considera totalmente segura.

Para el vendedor: El usuario debe registrarse configurando los datos del comercio para luego generar un código QR en donde puede cobrar a través del mismo o bien en efectivo. El usuario puede elegir si desea dar financiamiento o no, posibilitando en cada pago hasta 2 tarjetas. Los usuarios pueden crear un catálogo de productos para que luego al momento de emitir facturas electrónicas sea mucho más fácil. Adicionalmente, la aplicación permite generar reportes de ventas, proveyendo al vendedor de información financiera para poder gestionar mejor los recursos. También le permite al vendedor configurar los costos de fletes. Otra funcionalidad que posee la aplicación es gestionar a los empleados o equipo de trabajo. Permite q cada usuario del equipo posea su usuario y esos datos sean compartidos a una cuenta madre. Esta cuenta madre, permite hacer un seguimiento y ver el detalle de todas las operaciones que realizan tus colaboradores. También permite crear roles personalizados y asignar permisos según las funciones que cumple cada empleado en el negocio.

Respecto a Mercado Crédito, la app se apoya en la tecnología y en un modelo de scoring propio para pre-otorgar préstamos de capital de trabajo. Su objetivo es acercar soluciones que fomenten la inclusión financiera y potencien el efecto emprendedor. Las condiciones son flexibles ya que el vendedor puede elegir el monto y la cantidad de cuotas de pago, las cuales serán debitadas de sus futuras ventas. Esta customización permite que el empresario pueda

tomar un préstamo a la medida de sus necesidades y con acreditación instantánea. La información del usuario, junto con a su comportamiento histórico en las plataformas de Mercado Libre y Mercado Pago, son cruzados con los datos del bureau. Luego de analizar el perfil crediticio y cumplir con todos los requisitos enunciados seguidamente, Mercado Crédito te hace llegar una oferta por e-mail o a través de un mensaje que el usuario podrá visualizar en su perfil de Mercado Pago y Mercado Libre. Las ofertas se realizan pro-activamente y por el momento los usuarios no pueden aplicar para un préstamo.

Requisitos para obtener un préstamo de Mercado Crédito:

- Vender un promedio de \$5.000 por mes, durante los últimos 6 meses.
- Lograr que tu reputación en Mercado Libre se mantenga en verde.
- Para préstamos de más de \$20.000, tener una cuenta bancaria de retiro que coincida con la titularidad de tu usuario de Mercado Pago.
- Tener un buen historial crediticio.
- Oferta, monto y aprobación del préstamo sujeto a análisis crediticio de Mercado Libre SRL.

### **5.8.c.3 Wayni Móvil**

Wayni Móvil es la primera aplicación para Smartphone que permite a cualquier usuario con un Documento Nacional de Identidad argentino y un servicio a su nombre solicitar micro préstamos de hasta 5.000 pesos argentinos. A pesar de que los montos son bajos, presenta el beneficio de que los usuarios pueden retirar el dinero en comercios o redes de quioscos. La devolución será en el mismo lugar, en las cuotas establecidas. Una de las facilidades que la diferencia es la posibilidad de otorgar préstamos a través de la billetera móvil Mercado Pago, lo que habilita el acceso a usuarios que no posean cuenta bancaria. Para registrarse se hace a través de la aplicación, pero los usuarios pueden también hacerlo través de su cuenta de Facebook. Los montos que arroja la aplicación Wayni Móvil son automáticos y van a depender del perfil de crédito del cliente. El perfil de crédito lo arroja un sistema de medición que establece de forma automática la capacidad de pago del cliente. El perfil de crédito puede aumentar o disminuir en el tiempo de acuerdo a la cantidad de las deudas generales y comportamiento de pago. La aplicación solo indica si la persona puede o no puede optar por una solicitud de préstamo sin indicar las razones. Es muy importante mantener un perfil de crédito sano para no ser afectado por las

centrales de crédito y para poder tener mejores condiciones en los préstamos. El buró de crédito que utiliza Wayni Móvil se alimenta de información de Veraz. Este último, es un sistema compuesto por una base de datos que recopila información sobre la capacidad crediticia y de solvencia económica de una persona. Esta base de datos es la que informa si hay personas morosas o con deudas con alguna empresa de crédito, de servicios o bancos. Ahora bien, ¿qué pasa si la persona no puede pagar el crédito? Wayni Móvil, valora la intención de pago de los clientes y entiende al segmento que apunta. Por ello, Wayni Móvil en su página resalta que en estos casos el cliente se comunica con el Departamento de Cobranza para buscar las mejores soluciones que le permitan normalizar los pagos y/o abonos pendientes. Con cada día que pasa después del vencimiento de tu cuota, se genera intereses de mora por un monto de \$10 diarios, y el quinto día se adicionan \$30 de gastos administrativos de cobranza, afectando de forma negativa el historial crediticio del cliente. Si la mora llega al día 15 el sistema automáticamente reporta al “Veraz” afectando de forma negativa tu perfil de crédito en el país, posteriormente impidiéndole pedir cualquier tipo de solicitudes de dinero en Bancos y entidades financieras, sean estos préstamos de corto, mediano y largo plazo.

**Formula de Ganancias:** Los ingresos de la presente entidad proviene de la tasa activa que cobra sobre los préstamos que coloca. Pero estos no solo se limitan a la dicha tasa sino también a los servicios de recupero de deuda. Que, si bien hay un proceso de acompañar al cliente en el cobro de la cuota, ese servicio se remunera.

**Propuesta de valor al consumidor:** El mayor valor que proporciona al cliente como se posiciona Wayni Móvil. La misma se posiciona como accesible, rápido y sencillo. Su página web y su app son bastante sencillas. Solo ofrece un producto. El cliente no puede elegir plazos ni tasas. Todo surge del análisis que hay detrás. El cliente lo toma o lo deja. Por tal motivo, la empresa, se posiciona como un referente del ecosistema por su trayectoria y su evolución en los últimos años.

**Recursos Claves:** Si bien es una compañía pequeña e innovadora, podemos indicar que posee como socios estratégicos que financian el negocio al Banco Comafi, Banco Galicia y Banco de Santa Fe. Tres entidades financieras con suficiente capital como para solventar cualquier tipo de expansión.

**Procesos Claves:** El diferencial de esta compañía no sería posible si sus procesos no serían ágiles y estuvieran integrados. Integrados con las bocas de pago de las principales cadenas de kioscos del país como también las principales recaudadoras, tales como Pago Fácil, Rapipago, Cobro Express, Pago 24 y Carga Virtual. Y quien está detrás del desarrollo del aplicativo es la empresa Full Carga Argentina, una empresa proveedora de servicios de telecomunicaciones. Que realiza transacciones electrónicas desde cualquier lugar a cualquier país del mundo. Especializada en la distribución y venta de servicio pre-pagado de llamadas de larga distancia y recargas virtuales de teléfonos celulares.

#### **5.8.c.4 Wilobank**

Wilobank es el primer banco 100% Digital de Argentina. El cual pretende llevar adelante un nuevo modelo de bancarización inclusivo. Plantea eliminar la necesidad de utilizar efectivo utilizando todos los recursos y la innovación para que las operaciones sean lo más simple y automatizadas posible.

En primera instancia algo que diferencia a Wilobank del resto de las Fintechs analizadas, es que es un Banca Digital y por ende debe cumplir con las todas las regulaciones y controles que éste requiere para proteger al sistema financiero y a sus usuarios.

Wilobank no posee sucursales físicas, sino que cada celular de sus clientes se convertirá en la más moderna y eficiente sucursal bancaria. Wilobank, es un banco simple, un banco fácil, un banco liviano, un banco rápido, confiable y transparente. Como consecuencia tiene menores costos los cuales son trasladados al cliente. Wilobank, es un banco de turno, online, las 24hs del día los 365 días del año. Su principal diferencial es la adaptación constante al cambio, siendo también el cambio mismo. Escuchan, aprenden, y cambian al ritmo del cliente y al de la tecnología. Su misión: “querer ser tu banco, que sabe que sus único, y que imagina lo que vas a necesitar incluso antes de que lo necesites”. Wilobank ofrece una atención personalizada, veloz y efectiva. Miden todo lo que sucede y se retroalimentan para estar en constante mejora. La cultura digital es el núcleo de su negocio. Poseen un mix entre los recursos profesionales con amplia experiencia en el sector financiero y los jóvenes nativos digitales. Ponen foco en la omnicalidad y en llevar la mejor experiencia tanto en usabilidad, como en servicio y funcionalidad.

Como mencionamos antes, Wilobank, cumple con toda normativa del BCRA acorde a cada producto que ofrece. El mayor impedimento para los bancos, es cumplir la normativa que establece el BCRA para el proceso de vinculación del cliente. En donde deben verificar que la persona sea quien dice ser y la misma no esté vinculada al terrorismo. Para ello, Wilobank, aplica reconocimiento facial. El mismo consiste en captar la imagen del rostro del Cliente a través de una foto obtenida con la aplicación celular y enviada en el proceso Onboarding Wilobank y efectuar la comparación de los parámetros que surjan de dicha imagen, con los correspondientes a la foto registrada en el documento de identidad suministrado en el mismo proceso. El Cliente consiente que dicha imagen (así como la de su documento de identidad) sean transmitidas a terceros proveedores de Wilobank (aún en el extranjero) con los fines de validación automatizada de la identidad y autenticidad invocadas. A su vez, el Cliente deberá realizar determinados gestos cuando el sistema se lo indique, demostrando una prueba de vida. Por lo tanto, para poder abrir una cuenta en Wilobank y empezar a operar solo es necesario el DNI (mayor de 18 años de edad) y un dispositivo móvil. Es importante que el DNI sea una versión válida, no contenga alteraciones, no esté deteriorado, esté vigente a efectos cotejar sus identidades con el Registro Nacional de las Personas (RENAPER) y con fecha de vencimiento no mayor a 90 días. Cabe destacar que en virtud del cumplimiento con la normativa emitida por el Banco Central de la República Argentina y demás legislación complementaria, en algunos casos, la entidad, podría pedir información y/o documentación respiratoria sobre determinados movimientos o saldos existentes en la cuenta. Durante el proceso de vinculación el Cliente autoriza al Banco a realizar consultas a bancos de datos públicos o privados destinados a proveer informes y/o de burós de crédito, tales como Veraz, Nosis, etc., a fin de evaluar sus antecedentes y merecimientos crediticios.

De este modo, el proceso de vinculación es rápido y solo consta de 5 pasos:

1. Escanear DNI
2. Verificación de identidad
3. completar datos personales
4. Contratar productos
5. Crear usuario y contraseña.

¿Qué productos y servicios ofrece Wilobank?

- Caja de ahorros en pesos
- Caja de ahorros en dólares
- Tarjetas de débito
- Tarjetas de crédito
- Préstamos personales
  - Plazos fijos
  - Transferencias
  - DEBIN
  - Débito automático
  - Múltiples canales de contacto
  - Cashplus
  - Punto Efectivo
  - Pagos Link
  - Depósitos en Rapipago
  - Depósitos en cajeros automáticos

La atención es los 7 días de la semana, las 24hs los 365 días del año y la misma se realizada a través del chat de la app, por teléfono o por las redes sociales. Para el ingreso y egreso de dinero los clientes recurren a cualquier cajero automático a cualquier sucursal de Rapipago del país. En estas, con indicar el número de DNI y decir con clientes de la entidad ya pueden operar.

Si hacemos una comparación de costos, la entidad es mucho más beneficiosa que cualquier entidad bancaria del sistema financiero argentino. Wilobank no cobra comisiones y sus únicos costos son los vinculados a tasas activas (préstamos personales y financiamiento en tarjeta de crédito), los cuales se encuentran dentro de las mejores tasas activas del mercado. A los efectos de comparar y otorgar un régimen de transparencia, el BCRA mensualmente ofrece en su página web (BCRA, Régimen de Transparencia, 2021) un comparativo costos, comisiones, tasas activas y pasivas del sistema financiero.

En los que respecta a los préstamos personales, el banco posee tasas muy atractivas respecto de la banca tradicional. Para verificar, lo precedente, a continuación, se realiza un benchmarking con las tasas activas de préstamos personales de los principales bancos del sistema financiero argentino.

**Figura 60: Tasas Activas de Préstamos Personales - Wilobank**

PLAZO	TNAV	TEAV	CFTEAV
12 meses	55 %	54,63 %	69,33 %
24 meses	58 %	62,13 %	79,23 %
36 meses	63 %	69,97 %	89,64 %

Fuente: Wilobank. Reproducción autorizada: <https://www.wilobank.com/costos/> Visitado por última vez el: 10/04/2020.

Figura 61: Benchmarking al 06.04.2020 de tasas de préstamos personales - principales bancos del sistema financiero argentino

Prestamos Personales							
Lineas en \$							
		TASA PROMEDIO			Diferencia		
Entidades	Categoría	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MED	BAJA
Banco Priv	PS	54%	57%	61%	-0.6%	-0.4%	-0.4%
	MA	60%	64%	67%	-0.6%	-0.4%	0.4%
Banco Pub	PS	49%	49%	50%	-2.7%	-2.7%	-2.7%
	MA	56%	56%	58%	-4.0%	-4.0%	-4.0%
BPBA	PS	55%	57%	57%			
	MA	59%	59%	59%			

Categoría	Entidades	BANCO / MESES	HABERES							MERCADO ABIERTO								
			6	12	24	36	48	60	72	6	12	24	36	48	60	72		
ALTA	Banco Priv	SANTANDE Black	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	
		R Platinum	62%	62%	62%	62%	62%	62%	62%	62%	62%	62%	62%	62%	62%	62%	62%	
		COMAFI Black	45%	45%	59%	59%	64%	69%	-									
		ICBC Exclusive	-	58%	58%	58%	62%	62%	62%									
		BBVA Premium	57%	57%	57%	57%	57%	57%	-									
		HSBC Black	45%	45%	45%	45%	45%	45%	-									
		HSBC Platinum	50%	50%	50%	50%	50%	50%	-									
		SUPERVILL E	-	45%	58%	55%	52%	52%	52%									
		GALICIA Signature	56%	56%	56%	55%	55%	55%	55%									
		GALICIA Platinum	58%	58%	58%	57%	57%	57%	57%									
		MACRO	45%	45%	48%	53%	53%	56%	56%									
		ITAU Personal Bank	44%	44%	50%	58%	58%	58%	58%									
		PATAGONI Alta Renta	-	55%	59%	59%	59%	59%	59%									
		HIPOTECAR	-	77%	77%	77%	77%	77%	77%									
Banco Pub	Provincia	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%										
	CIUDAD Veloz PS	56%	56%	56%	56%	56%	56%	56%										
	NACIÓN Sin Paquete	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%										
	NACIÓN Con Paquete	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%										

Categoría	Entidades	BANCO / MESES	HABERES							MERCADO ABIERTO								
			6	12	24	36	48	60	72	6	12	24	36	48	60	72		
RENTA	Banco Priv	BBVA Premium	59%	59%	59%	59%	59%	59%	-									
		SANTANDE Gold	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%									
		COMAFI Classic	45%	45%	65%	65%	75%	75%	-									
		ICBC Premium	-	59%	59%	59%	63%	63%	63%									
		MACRO	45%	45%	48%	53%	53%	56%	56%									
		GALICIA Gold	60%	60%	60%	59%	59%	59%	59%									
		PATAGONI Plus	-	59%	67%	67%	67%	67%	67%									
		HIPOTECAR	-	77%	77%	77%	77%	77%	-									
		HSBC Advance	55%	55%	55%	55%	55%	55%	-									
		ITAU Cartera gral	44%	44%	50%	58%	58%	58%	58%									
		SUPERVILL Gold	-	62%	62%	59%	56%	56%	56%									
		Provincia	57%	57%	57%	57%	57%	57%	57%									
		Banco Pub	CIUDAD Veloz PS	57%	57%	57%	57%	57%	57%	57%								
			NACIÓN Sin Paquete	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%								
NACIÓN Con Paquete	45%		45%	45%	45%	45%	45%	45%										

Categoría	Entidades	BANCO / MESES	HABERES							MERCADO ABIERTO								
			6	12	24	36	48	60	72	6	12	24	36	48	60	72		
RENTA	Banco Priv	SANTANDE Infinity	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%									
		COMAFI Ahorro	45%	45%	80%	80%	90%	90%	90%									
		MACRO	45%	45%	48%	53%	53%	56%	56%									
		ICBC General y	-	64%	64%	64%	67%	67%	67%									
		GALICIA Classic	62%	62%	62%	61%	61%	61%	61%									
		BBVA Classic	62%	62%	62%	62%	62%	62%	-									
		SUPERVILL Básica	-	69%	69%	66%	63%	63%	63%									
		HSBC Pack Total	60%	60%	60%	60%	60%	60%	-									
		ITAU Cartera gral	44%	44%	50%	58%	58%	58%	58%									
		HIPOTECAR	-	77%	77%	77%	77%	77%	-									
		PATAGONI Masivo	-	69%	69%	69%	69%	69%	69%									
		Provincia	57%	57%	57%	57%	57%	57%	57%									
		Banco Pub	CIUDAD Veloz PS	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%								
			NACIÓN Sin Paquete	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%								
NACIÓN Con Paquete	45%		45%	45%	45%	45%	45%	45%										

Fuente: Elaboración propia

Para analizar el presente banco, se utilizarán los conceptos propuestos por Johnson, Christensen y Kagermann (Johnson, 2008), en su artículo publicado por Harvard Business Review, donde proponen una clasificación más acotada de los nueve bloques del modelo Canvas. Dicha clasificación pretende acotar el análisis del modelo de negocios en cuatro elementos principales, Propuesta de valor al consumidor, Fórmula de Ganancias, Recursos Claves y Procesos Claves. Dicha clasificación de elementos recorre las mismas áreas que el modelo Canvas, pero de una forma más simplificada.

**Propuesta de valor al consumidor:** en una entrevista realizada el 23/12/2019 por la revista G7 a Guillermo Francos, CEO de Wilobank, en donde se le pregunta “¿Cuál es la propuesta de valor de la empresa en un momento donde los consumidores son otros, exigen otro tipo de productos y servicios y no están dispuestos a regalar su tiempo a nadie?”, Guillermo Francos señala lo siguiente:

*“Principalmente poder escuchar e interpretar a los usuarios para identificar sus necesidades concretas, y crear productos y servicios que permitan satisfacerlas. Somos conscientes de que existen diferentes segmentos, distintos comportamientos y cada uno tiene una realidad diferente, a la cual hay que adaptarse. Todo esto sumado al contexto del país y el poder que tiene el consumidor para manifestar sus experiencias una compañía exitosa es aquella que encontró como crear valor para sus clientes. El valor es creado solucionando una necesidad antes desatendida. Los bancos tradicionales, en general, arrastran una estructura enorme en cuanto a recursos humanos y cantidad de sucursales. También el legacy de los sistemas de tecnología son trabas que no son fáciles de sobrellevar a la hora de querer generar una transformación digital. Esto nos permite a nosotros no tener que trasladar los costos fijos a nuestros usuarios y concretamente cobrar \$0 por la apertura, mantenimiento o renovación de la cuenta o las tarjetas. Al mismo tiempo, tener tasas más competitivas, ser más flexibles y lograr un time to market más veloz es lo que nos diferencia de la banca tradicional.”* (Francos, 2019)

**Fórmula de Ganancias:** WiloBank es un neobanco y como tal su principal fuente de ingresos es a través de la intermediación financiera. Es decir, captando depósitos pagando una tasa pasiva para luego proceder a dar créditos a una tasa superior. Como señalamos

anteriormente, Wilobank no cobra comisiones por servicios por lo tanto sus ingresos provienen netamente de la intermediación financiera.

**Recursos Claves:** los activos requeridos por la compañía para que efectivamente puedan entregar su propuesta de valor a los clientes son el mix de recursos humanos entre jóvenes profesionales que están al tanto de las novedades y del nuevo ecosistema digital y los altos mandos directivos en la compañía compuestos de personal con vasta experiencia en el sector y dispuestos a tomar abordar las nuevas iniciativas creativas de los jóvenes.

*“La creatividad es sumamente importante ya que te permite desprenderte de la categoría de banco y transmitir conceptos que hoy transmiten otras marcas, que son más emocionales y no tienen nada que ver con los bancos. Generar un vínculo con los usuarios en ese sentido, es clave y es lo que nos permite seducir a las audiencias.”* (Francos, 2019)

Adicionalmente Guillermo Francos, resalta la comunicación y el marketing como recursos claves.

*“La competencia pasa más por la falta de información que hay sobre los servicios financieros, lo que produce un nivel de bancarización muy bajo y precario. La comunicación y el marketing son los recursos claves para poder captar clientes y evangelizar acerca de este nuevo concepto de banca que está emergiendo y revolucionando la industria financiera.”* (Francos, 2019)

**Procesos Claves:** Para los procesos operativos y administrativos que le permiten a la compañía entregar valor y al mismo tiempo crecer en escala, Guillermo Francos señala lo siguiente:

*“Considero que el mayor desafío hoy consiste en poder tener una estructura dinámica que permita brindar velocidad y reacción ante los cambios del mercado. La implementación de metodologías que permitan lanzar productos o funcionalidades de manera ágil y flexible es la clave para poder testear, medir y retroalimentar el banco de manera constante.”* (Francos, 2019)

## 5.8. d Conclusiones benchmarking internacional y Argentina

Tras haber analizado las diferentes entidades financieras de forma extensiva, estamos en condiciones de poder resaltar los aspectos más importantes y replicar algunos en el BPBA.

Habiendo analizado las diferentes entidades financieras de forma extensiva resaltaremos los aspectos más importantes de las mismas para que contribuyan a definir las bases estratégicas de un nuevo modelo crediticio para la banca individuos del Banco de la Provincia de Buenos Aires a los efectos de incrementar su competitividad en el marco de una industria en proceso de transformación digital.

Observamos que las billeteras digitales empiezan como simples procesadoras de pago y luego, gracias a entender los movimientos que realiza el cliente de forma habitual, amplían sus servicios para ofrecer créditos, entre otros servicios, y así poder sacar un mayor rédito. Las billeteras a simple vista, sin ningún proceso de validación de identidad, y con pocos servicios transaccionales, no son difíciles de crear. Son muy pocos los riesgos asociados a estas. Allí el usuario debe ingresar un número de cuenta bancaria o tarjeta de crédito/débito asociada que sustente las operaciones que realizará. Se crean tantas cuentas haya por cliente, una cuenta madre que las vincule y que permita realizar transacciones con cada una de estas cuentas vinculadas y listo. Los métodos para ingresar dinero (cash in) se realizan desde cualquier medio legal habitual integrada a la plataforma/app que puede ser desde una simple transferencia de dinero a una cuenta o algo mucho más complejo como a través de las tarjetas de crédito. Hoy las más comunes te permiten acceder a servicios financieros y tienen en común enviar dinero, hacer pagos de facturas, recargar tarjetas de transporte y el celular, entre otras cosas. Pero las más completas como Alipay han evolucionado de una billetera digital a un habilitador de estilo de vida en donde los usuarios pueden tomar un taxi, reservar un hotel, comprar entradas para el cine, pagar facturas de servicios públicos, concertar citas con médicos o comprar productos de gestión de patrimonio directamente desde la aplicación.

“Básicamente, todas las billeteras móviles funcionan de la misma manera. Se trata de aplicaciones que se pueden descargar a un Smartphone. Allí el usuario debe ingresar un número de cuenta bancaria o tarjeta de crédito/débito asociada que sustente las operaciones que realizará. Si bien es condición necesaria contar con uno de esos requisitos, en caso de no

tener alguno de ellos las compañías ofrecen la creación de cuentas digitales para poder transaccional. Esencialmente es eso, un lugar donde los individuos pueden tener fondos y utilizar esos fondos.” Señala Juan Pablo Bruzzo, extitular de la Cámara Argentina de Fintech en una nota al diario *Ámbito Financiero* (2020).

Hay cientos de billeteras digitales en el mundo que no vienen solo de entidades financieras, sino que provienen de comercios minoristas más conocidos como retailers. Ejemplo Falabella con su CMR Falabella, Starbucks con su billetera Starbucks Rewards o McDonald's con su billetera digital McDonald's (app). También provienen de gigantes tecnológicos como Google, Amazon o Apple las cuales son Google Pay, Amazon Pay y Apple Pay respectivamente. Si bien cada una funciona para su entorno de servicios son billeteras digitales donde el usuario puede cargando su tarjeta de crédito realizar compras en su propio ecosistema. ¿Pero que las vuelve tan atractivas?

Las billeteras digitales tienen diversas ventajas, tanto para individuos como para comercios. En el primer caso, brindan disponibilidad de dinero y beneficios de forma inmediata, así como permiten efectuar compras, pagos o transferencias de manera simple e instantánea, incluso en el exterior. A los comercios les permite brindar alternativas de cobro electrónico a menor costo de comisión y con menos gasto en aparatos y hardware, así como estar en regla con la normativa que establece la obligatoriedad de aceptar tarjetas de débito. Asimismo, reciben el dinero de forma inmediata y se constituyen como un canal para más clientes que contribuye a incrementar o mantener las ventas. Así como es más redituable que cobrar con tarjetas, les evita tener que instalar una terminal lectora de tarjetas, ya que solo se imprime o muestra el código QR desde un Smartphone o Tablet.

En Argentina hay cada vez más billeteras digitales. Aunque son 4 o 5 las más populares, en el país hay 21 billeteras digitales (BenkoPay, Billetera País, BKR, Came Pagos, Mercado Pago, Miii, Moni, Naranja X, Rappi Pay, PayMovil, PIM, Pluspagos, Prex, Rapipagos, Resimple, TodoPago, Ualá, Valepei, Waynimovil, Xcoop y Yacaré). La Cámara Argentina de Fintech (2020) estima que existen 7 millones de CVU activos (en los últimos 3 años el número se multiplicó por diez). Se calcula que la mitad corresponde a usuarios de Mercado Pago, Ualá tiene alrededor de 1.500.000 y Naranja X más de 200.000 usuarios con CVU.

Pero la clave de estas billeteras es conocer cada vez más a nuestro cliente. Conocer sus gustos, preferencias, como es su comportamiento de consumo y su nivel de ingresos. Para ello, cuantos más servicios ofrezcamos para mantenerlos en nuestra órbita de control más podremos obtener de cada uno. Por eso aplicaciones como GRAB ofrecen una infinidad de servicios y apps diferentes en función de cada uno de estos. La big data y la integración de los datos, le permite hacer propuestas de valor ad-hoc a cada cliente teniendo un porcentaje de efectividad único en todos sus ámbitos.

Paytm es otro ejemplo de esto. Es la billetera virtual con más servicios adheridos del mundo. A diferencia de otras billeteras digitales, Paytm posee un e-commerce con una amplia variedad de productos de retail, Paytm también ofrece productos de servicios financieros como seguros, fondos de inversión, permite la compra de oro y opera como un banco de pagos nacionales. Por lo tanto, cuanto más conozcamos a nuestros clientes más podremos predecir su comportamiento.

Sabemos que todo el tiempo los usuarios consumen y detrás de cada consumo hay dinero. Y ese dinero puede estar presente hoy como no. Por lo tanto, si hay necesidad de financiar el consumo y mantener al cliente en el ciclo consumista las empresas que proveen de financiamiento deben realizar el esfuerzo y detectar la oportunidad de proveerlo. Pero también dentro de este ámbito hay que diferenciarse.

Algunas como Zhima Credit lo hacen desde la inclusión, ofreciendo a las personas que no cuentan con los servicios bancarios la oportunidad de demostrar a las empresas que son confiables de una manera simple y conveniente. Otras como MYbank se esfuerzan por ser pioneros en los bancos privados en línea y también un profesional de las finanzas inclusivas, a fin de proporcionar servicios financieros eficientes y convenientes a las pequeñas y microempresas, así como a los empresarios individuales.

Sin embargo, otros como Du Xiaoman Financiamiento se destacan por ofrecer préstamos a corto plazo, creando un modelo innovador de crédito al consumidor en donde el mismo puede seleccionar la forma de pago y en consecuencia repercute en la tasa final del crédito.

Otros como Afluenta, proporcionan una plataforma digital de interacción entre acreedores y deudores. Utilizando como vehículo legal para el cobro de comisiones la figura de fideicomisario. Con esta figura, nutren de información a ambas partes y reciben una contraprestación que hoy es su principal fuente de ingresos.

Del mismo modo que Afluenta se encuentra LendingClub, pionera en los préstamos peer to peer, permitiendo a los prestatarios crear préstamos personales no garantizados entre \$ 1,000 y \$ 40,000 con un plazo estándar del préstamo de tres años. Los inversores pueden buscar y explorar los listados de préstamos en el sitio web de LendingClub y seleccionar los préstamos en los que desean invertir en función de la información suministrada sobre el prestatario, el monto del préstamo, el grado del préstamo y el propósito del préstamo. Los inversores ganan dinero con intereses. LendingClub gana dinero cobrando a los prestatarios una tarifa de apertura y a los inversores una tarifa de servicio.

También conocimos empresas de telecomunicaciones que vieron la posibilidad de ampliar sus servicios, aprovechando el contexto regional, y ofrecer más que una simple carga telefónica en su tarjeta prepaga. Tal es el caso de M-Pesa. Abriendo la posibilidad de que, con la proliferación de servicios de dinero móvil, la necesidad de financiamiento y las telecomunicaciones, bancos y empresas de telecomunicaciones puedan trabajar juntas.

También observamos casos donde no hubo nada disruptivo, sino que simplemente lograron digitalizar sus procesos y desburocratizar su operatoria logrando una banca digital ágil y segura. Tal es el caso de OpenBank que, a diferencia del resto de las Fintech mencionadas, es un banco que cumple con toda la robusta normativa vinculada al sistema financiero y al mismo tiempo posee la agilidad que ofrecen las Fintech. Supo saltar el proceso de vinculación inicial con las personas ofreciendo en tan solo 3 pasos, desde cualquier dispositivo móvil y teniendo como único requisito el DNI o NIE (Número de Identidad de Extranjero). Ofreciendo en primera instancia los servicios mencionados los básicos que se ofrecen a cualquier individuo para luego, en función de la información adicional que el cliente cargue y su perfil crediticio, ofrecer la contratación de otros servicios financieros tales como un préstamo hipotecario cuyo subyacente es una garantía real.

También tenemos casos como Wilobank. El cual es un banco 100% digital. No poseen sucursales físicas, sino que cada celular de sus clientes se convertirá en la más moderna y eficiente sucursal bancaria. Wilobank se posiciona desde un banco moderno, simple, fácil, liviano, rápido, confiable y transparente. Comprendió que la tecnología móvil está creciendo fuertemente y el futuro no requiere de atención física sino personalizada e inmediata, los 365 días del año las 24hs horas. Según el informe de Global Digital 2018 de We Are Social y Hootsuite del 30 enero 2018 (We are Social y Hootsuite, 2018), un 68% de la población mundial se conecta a través de teléfonos móviles creciendo a un ritmo de un 4% anual. Como consecuencia de no tener sucursales físicas, tiene menores costos los cuales son trasladados al cliente. Wilobank, plantea eliminar la necesidad de utilizar efectivo utilizando todos los recursos y la innovación para que las operaciones sean lo más simple y automatizadas posible. Como mencionamos anteriormente, su misión: *“querer ser tu banco, que sabe que sus único, y que imagina lo que vas a necesitar incluso antes de que lo necesites”*.

Otras como Wayni Móvil van más allá en el proceso de vinculación inicial y posibilitan su registración través de su cuenta de Facebook. Si bien otorgan micro préstamos (de hasta 5.000 pesos argentinos) presentan el beneficio de que los usuarios pueden retirar el dinero en comercios o redes de quioscos. Una integración como la de M-Pesa en Kenia. Wayni Móvil, valora la intención de pago de los clientes y entiende al segmento que apunta. Por ello, Wayni Móvil en su página resalta que en estos casos el cliente se comunica con el Departamento de Cobranza para buscar las mejores soluciones que le permitan normalizar los pagos y/o abonos pendientes.

Un claro ejemplo de expansión local a regional es Mercado Libre que, a diferencia del resto de la entidad enunciada, comenzó siendo market place local y luego un market place regional. Luego creó su propia plataforma de pago, Mercado Pago. Una solución que está transformando la manera de pagar en toda la región, simplificando las compras electrónicas, facilitando el acceso a promociones y a los servicios financieros. Para que luego gracias a la gran base de datos a raíz de los miles de transacciones que se realizaron en la plataforma, Mercado Pago, la empresa Fintech número uno de Latinoamérica, lanzó Mercado Crédito. Un nuevo jugador de su sólido ecosistema orientado a impulsar la inclusión financiera en la Argentina y en la región mediante préstamos online para vendedores y para compradores. La

innovadora plataforma crediticia ofrece préstamos de capital de trabajo a PYMES que venden a través de Mercado Libre o que procesan sus cobros con Mercado Pago.

Para facilitar al lector se ha elaborado el siguiente cuadro resumen:

**Tabla 5: Aportes de empresas del benchmarking**

<b>Empresa</b>	<b>Motivo de Selección</b>	<b>¿Qué aporta?</b>
<b>Lending Club Corporation</b>	Pionera a nivel mundial en los préstamos persona-a-persona siendo este su core-business	Modelo de negocio crediticio disruptivo en donde no obtiene ganancias por intermediación financiera sino un esquema de comisiones transaccional. Único riesgo asociado al negocio: Operativo.
<b>Ant Financial</b>	Plataforma de pagos de terceros más grande del mundo brindando servicios financieros inclusivos al mundo	Un modelo de negocio en donde los flujos de información entre las diferentes apps desarrolladas, por la compañía, permiten una sinergia entre ellas. Su más exitosa es Alipay, una billetera digital habilitadora de un estilo de vida.
<b>Grab</b>	Optimización del uso de datos para mejorar cualquier entorno	Observar que la integración de los datos y el buen uso de la big data generada por sus diferentes servicios permiten conocer tantos los gustos y preferencias de sus que permite hacer propuestas de valor ad-hoc a cada cliente teniendo un porcentaje de efectividad único en todos sus ámbitos.
<b>Paytm</b>	Compañía de pagos digitales más grande de India con más de 380 millones de usuarios registrados	Observar que la integración de una billetera digital es infinita. Incluso puede contener grandes estructuras de software como un e-commerce.
<b>Du Xiaoman Financial</b>	Combina el riesgo crediticio y las	Un modelo crediticio innovador apalancado en tecnología (inteligencia artificial) y adaptado al

	necesidades del cliente con precisión logrando una oferta única	consumidor. Ágil, seguro, simple y preciso son sus características.
<b>M-Pesa</b>	Contribuyo en Kenia a un 40% de su población y más de un 60% utilice la tecnología móvil para realizar cobros y pagos.	Un modelo de negocio de inclusión financiera adaptado a países subdesarrollados con alto impacto en sus balances y en la sociedad.
<b>OpenBank</b>	Banco digital más grande de Europa.	Adaptación de regulaciones bancarias a los procesos tecnológicos que exige la transformación digital en la industria de servicios financieros.
<b>Afluenta</b>	Pionera en ofrecer un modelo de servicio crediticio disruptivo en la industria financiera argentina.	Un modelo de negocio crediticio similar al de Lending Club Corporation adaptado al ámbito local y en continuo proceso de expansión.
<b>Mercado Pago / Mercado Créditos</b>	Plataforma de pagos más grande en LATAM	Como la integración de un e-commerce puede potenciar una billetera digital y app de créditos, posicionándolas fuertemente en el mercado local.
<b>Wayni Movil</b>	Pionera en otorgar micro préstamos en Argentina con identificación del cliente 100% digital	Modelo de negocios de microcréditos, 100% digital, integrado con las redes sociales y ágil. Con múltiples facilidades de pago.
<b>Wilobank</b>	Primer banco 100% digital de Argentina sin sucursales física	Adaptación de regulaciones bancarias locales a los procesos tecnológicos que exige la transformación digital en la industria de servicios financieros

## 5.9 Estudio de caso: Banco de la Provincia de Buenos Aires

### 5.9.a Historia, Misión y Visión

Para dimensionar la relevancia de la entidad que estamos analizando debemos retroceder en el tiempo unos 197 años. El Banco de la provincia de Buenos Aires, fue creado en el año 1822 bajo la denominación de Banco de Buenos Aires. El mismo se consagró como el primer banco argentino y la primera sociedad anónima de Argentina de aquel entonces cuya pertenencia era mixta. Entre sus primeros accionistas había representados hacendados, profesionales, militares, clérigos, criollos y de nacionalidades diversas, como británicos, españoles, italianos, franceses y alemanes. Con el tiempo el banco adoptó múltiples denominaciones; Banco de Buenos Ayres, Banco de las Provincias Unidas del Río de la Plata hasta que en 1854 una nueva reorganización puso fin a la sociedad mixta quedando como empresa estatal y a la cual se le llamaba Banco y Casa de Moneda del Estado de Buenos Aires. Tras sufrir múltiples modificaciones en su nomenclatura, en 1863 asumió su denominación definitiva y paso a llamarse Banco de la Provincia de Buenos Aires (BPBA). Luego de gestionarse algunos años como empresa estatal, en 1906 tras la presidencia de José Figueroa Alcorta el BPBA se reorganiza como entidad mixta hasta 1946 donde nuevamente se transforma en una empresa estatal y mantiene desde aquel entonces su sentido de pertenencia. Con el pasar del tiempo y los cambios coyunturales el BPBA comenzó a conformar a través de asociaciones con otras entidades, un gran holding o conjunto de empresas denominado Grupo Banco Provincia. Este grupo, el cual pertenecía al banco, se ha desempeñado con actividades vinculadas al mercado de capitales, seguros, regímenes previsionales, comercio exterior y servicios diversos.

Continuando con el hacer de esta organización citaremos algunos ejemplos precisos que dimensionan la relevancia de esta organización en la sociedad argentina.

- En 1822 el Banco de la Provincia de Buenos Aires, fue el primero en emitir el primer billete de un banco argentino.
- La construcción del Teatro Colón como tantas otras obras públicas (construcción de escuelas, viviendas, red de tranvías, etc.) fueron financiadas por el BPBA.

- El Banco de la Provincia de Buenos Aires a través de sus políticas socioeconómicas se convirtió en la principal fuente de financiación de la Provincia de Buenos Aires permitiendo así a la Nación a explotar y apoyar la expansión agroexportadora.
- En cuanto a su estructura organizacional, el BPBA está gobernado por un directorio compuesto por un presidente y ocho vocales designados por el poder Ejecutivo Provincial con Acuerdo del Senado.
- El banco cuenta con aproximadamente 10.500 empleados distribuidos en Sucursales y Delegaciones: 34 en Capital Federal, 136 en el Gran Buenos Aires y 174 en el interior.

Actualmente, el Banco de la Provincia de Buenos Aires cumple una función social. El mismo define en su web su misión como:

*“Ser el Banco impulsor del desarrollo de la Provincia de Buenos Aires y su gente porque creemos que el crecimiento de cada bonaerense contribuye a que tengamos una Provincia más fuerte y que una Provincia más fuerte es el punto de partida para que juntos estemos cada día mejor”*

y valores a través de las siguientes frases (BPBA, 2020):

- Promover la igualdad de oportunidades y la inclusión financiera de todos los bonaerenses.
- Acompañar el desarrollo de los sectores productivos de la Provincia de Buenos Aires, brindándoles soluciones financieras.
- Apoyar a las Pymes como motor de la economía y el sector agropecuario como la base de todo nuestro sistema productivo.
- Alentar el progreso de todos los bonaerenses a través de soluciones financieras que contribuyan a hacer sus sueños realidad.
- Brindar asistencia financiera a los municipios, clubes sociales y deportivos, las económicas regionales y la cultura de la Provincia de Buenos Aires como parte de nuestro rol de banca pública y social.

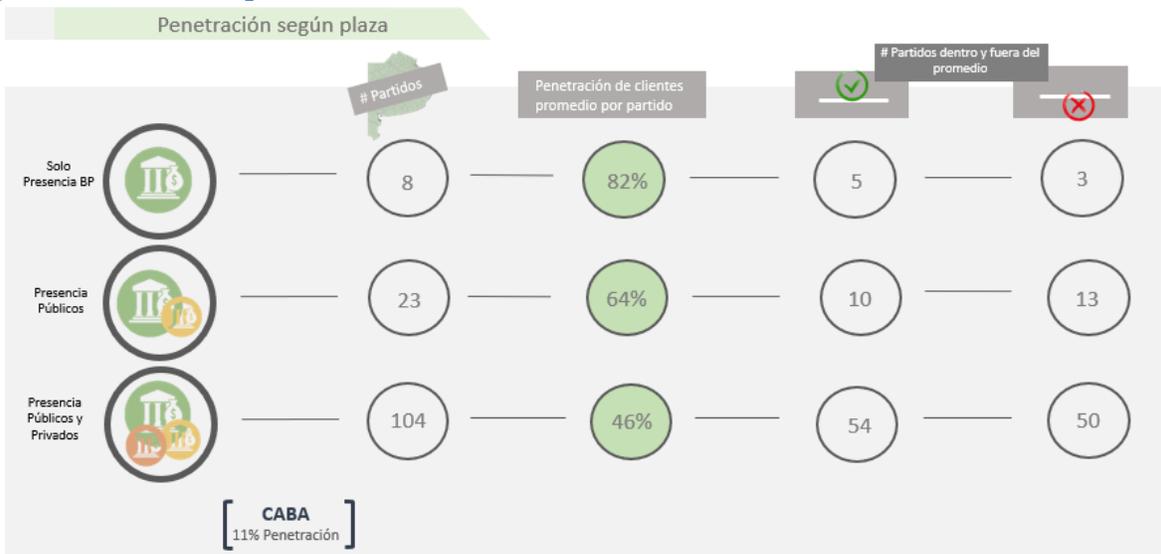
Antes de comenzar a disparar propuestas vinculadas a la transformación digital debemos saber qué ofrece hoy el Banco Provincia a sus clientes y que demandan estos, vinculados a la

obtención del crédito. No obstante, no solo debemos focalizarnos en los actuales clientes del Banco, sino que también debemos poner foco en lo que demandan los usuarios de servicios financieros a los efectos de captar nuevos clientes.

### 5.9.b Penetración BPBA en la PBA

Como se puede visualizar en la siguiente imagen (Figura 62), la penetración del BPBA es muy fuerte en solo ocho partidos de la PBA. Sin embargo, en la gran mayoría de los partidos de la PBA (104 partidos) la competencia es fuerte ya que se presentan bancos públicos y privados. Pese a ello, el PBA predomina con una penetración promedio del 46%. Ahora bien, esto no sucede de la misma manera en CABA, en donde hay competencia pública y privada y el BPBA solo posee una penetración promedio del 11%.

**Figura 62: Análisis de penetración del BPBA en la PBA**



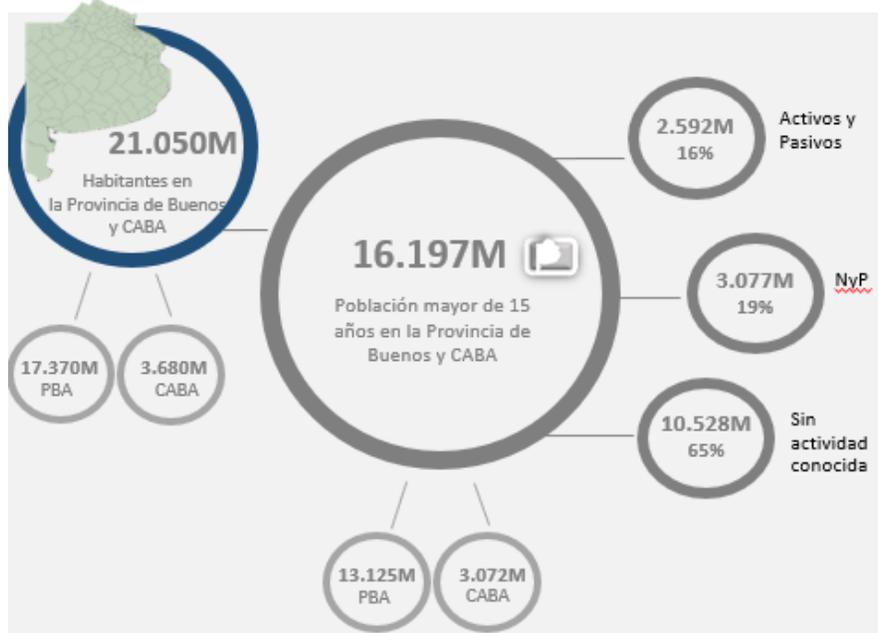
Fuente: Gerencia de Segmentos Individuos del Banco Provincia. Actualizado al 30.12.2019.

### 5.9.c Análisis del segmento individuos en el BPBA

De acuerdo a la información suministrada por el Indec y las fuentes de información del Banco Provincia, uno de cada cuatro bonaerense es cliente del Banco de la Provincia de Buenos Aires. Es decir, 4,593,000 de clientes. Dentro de la población la PBA, aproximadamente el 76% de sus

habitantes son mayores de 15 años, lo que me permite, de acuerdo a las leyes nacionales (Código Civil y Comercial), que contraten productos financieros y asistirlo crediticiamente.

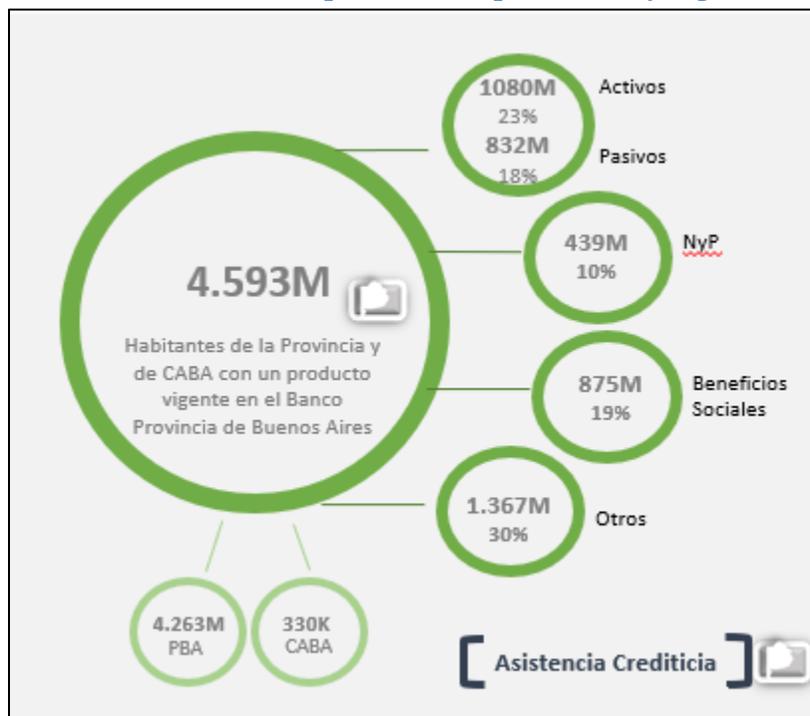
**Figura 63: Habitantes de la Provincia de Buenos Aires y CABA**



Fuente: INDEC-DPE de la Provincia de Buenos Aires. Proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010

De los 4.593.000 de clientes que posee el BPBA, podemos identificar que el 41% son clientes que cobran haberes (activos y pasivos) en la entidad y proveen a la misma de importantes saldos vista producto de la inmovilización parcial de fondos. Por parte, el 19% corresponden a clientes cuya vinculación se efectivizó a los efectos de cobrar los beneficios sociales que brinda el estado, los cuales representan casi 875.000 clientes y son muy difícil de rentabilizar. También, podemos visualizar de la imagen siguiente que 1.367.000 clientes el banco no posee mucha información, ya que se vincularon al banco por una operación específica y transaccional muy esporádicamente, sin embargo, representan el 30% de su cartera.

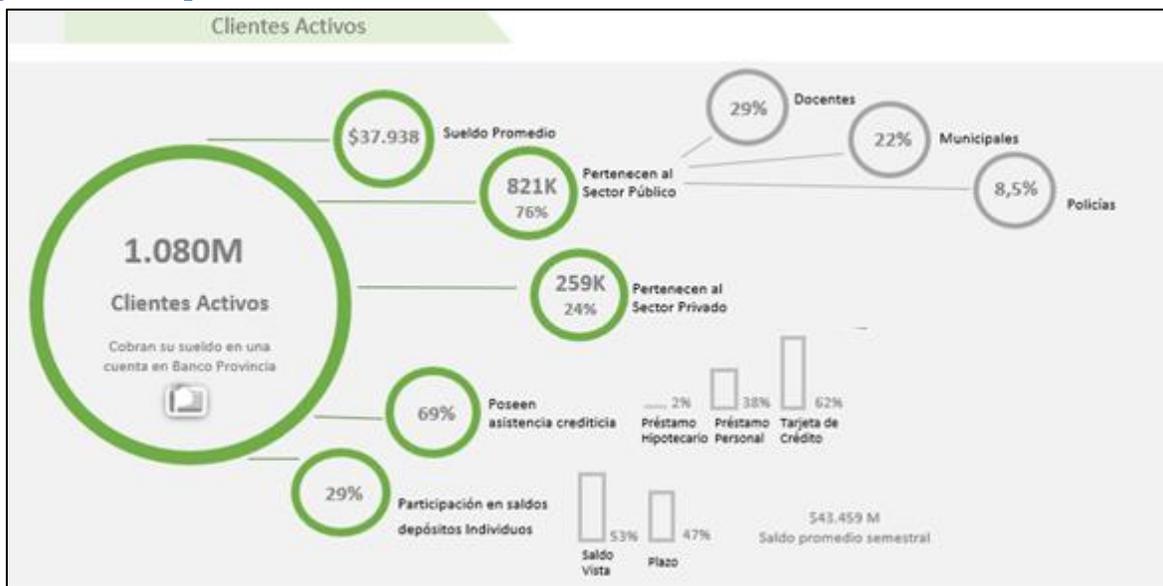
**Figura 64: Clientes del BPBA distribuidos por sector de pertenencia y región**



Fuente: Elaboración propia gracias a los sistemas de información de Nosis y DataWarehouse del Banco Provincia. Actualizado al 30.12.2019.

Si analizamos al segmento activo de clientes que cobran haberes, podemos identificar que el 76% pertenecen al sector público los cuales en su mayoría (51%) son docentes y empleados municipales. De estos clientes, la entidad posee bastante información ya que son clientes que están bastante fidelizados y poseen más de un producto. Sin embargo, solo el 69% poseen asistencia crediticia. Para mayor información sobre este segmento proporcionamos a modo de resumen la siguiente:

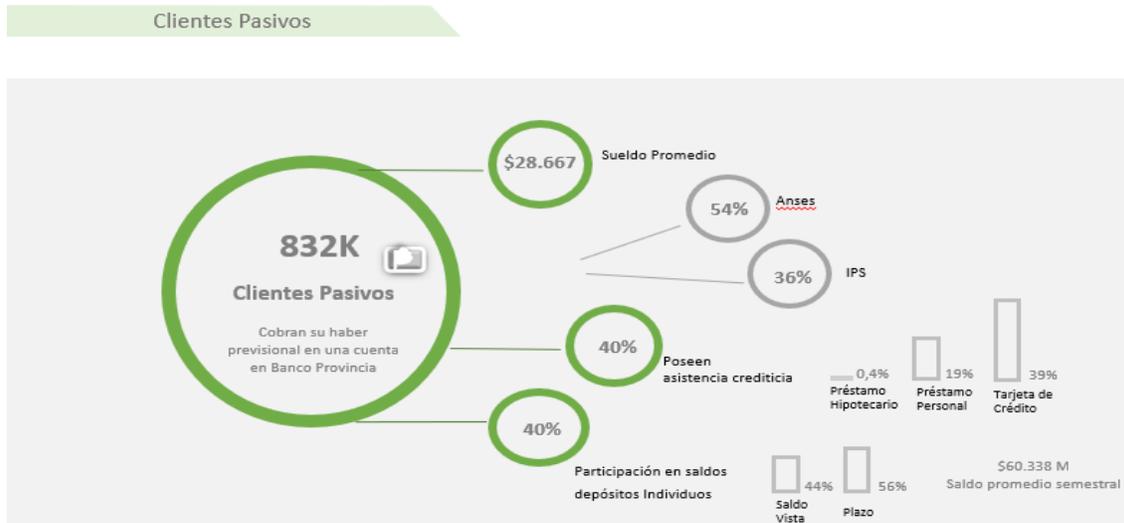
**Figura 65: Descripción de clientes activos del BPBA**



Fuente: Elaboración propia gracias a los sistemas de información de Nosis y DataWarehouse del Banco Provincia. Actualizado al 30.12.2019.

Como bien mencionamos anteriormente, otra gran masa de clientes proviene de los jubilados que cobran sus haberes provisionales en la entidad. Como se puede visualizar en la imagen siguiente en su gran mayoría (54%) estos clientes provienen de Anses los cuales poseen un haber jubilatorio inferior al de IPS, sector judicial de la Argentina, los cuales poseen sueldos bastante altos. Si consideramos a toda la masa de estos clientes, solo el 40% posee asistencia crediticia y su sueldo promedio es de \$28.667, inferior al sector activo. Sin embargo, estos clientes poseen una inmovilización de saldos vista mayor a los clientes activos.

**Figura 66: Descripción de clientes pasivos del BPBA**



Fuente: Elaboración propia gracias a los sistemas de información de Nosis y DataWarehouse del Banco Provincia. Actualizado al 30.12.2019.

Tal como mencionamos anteriormente, el BPBA posee 1,367,000 de clientes que están poco fidelizados. El 90% de ellos posee una Caja de ahorro que se utiliza para realizar una operación puntual o esporádica. Como se puede visualizar de la imagen siguiente poseen un cross selling de productos bajo y solo el 16% posee asistencia crediticia.

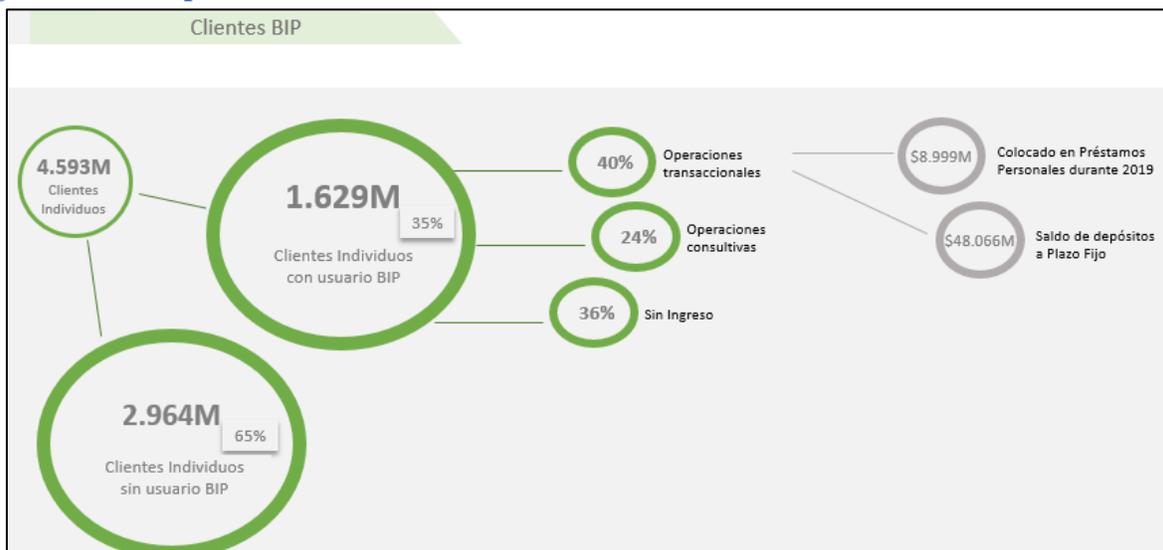
**Figura 67: Descripción de clientes particulares del BPBA**



Fuente: Elaboración propia gracias a los sistemas de información de Nosis y DataWarehouse del Banco Provincia. Actualizado al 30.12.2019.

Por otra parte, si analizamos la masa total de clientes, podemos ver (Figura 68) que solo el 35% esta digitalizado, de los cuales solo el 40% transaccional mediante la plataforma de home banking (Banca Internet Provincia), el 24% solo realiza operaciones consultivas y el 36% no interactúa con el canal.

**Figura 68: Descripción de clientes usuarios de Banca internet Provincia del BPBA**



Fuente: Elaboración propia gracias a los sistemas de información de Nosis y DataWarehouse del Banco Provincia. Actualizado al 30.12.2019.

Habiendo sintetizado la información de los diferentes segmentos de clientes que posee el banco, analizaremos puntualmente a estos desde la óptica crediticia.

Como se puede visualizar en la Figura 69 el total de clientes asistidos crediticiamente es muy bajo (30,5%). Este número es aún menor, (8,6%) si consideramos el total de habitantes de la Provincia de Buenos Aires. Ahora bien, si nos focalizamos únicamente en la CABA, esta ratio se incrementa a un promedio del 25% pero dista mucho de la penetración que posee en PBA, en donde esta ratio es del 42% aproximadamente.

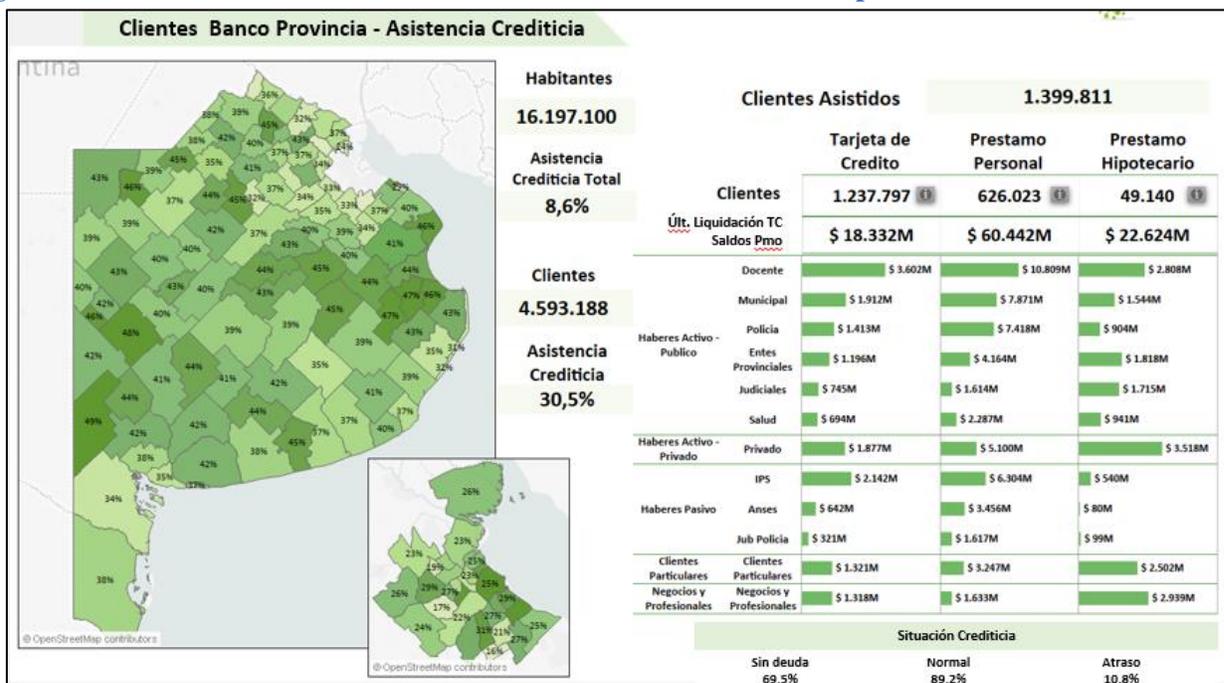
Por otra parte, el total de clientes asistidos crediticiamente es de 1.399.811, cuyo principal producto es el financiamiento a través de la tarjeta de crédito el cual asiste a 1.237.797 clientes. Pero no quita que muchos de estos clientes no posean un préstamo hipotecario o personal.

En relación a este último producto, los principales tomadores son; de la administración pública: los docentes, los policías y los empleados municipales, jubilados del IPS y en un porcentaje menor empleados del sector privado.

En cuanto a los préstamos hipotecarios, los sectores que más toman son los mismos que el préstamo personal, pero con la particularidad de que quienes más toman este producto son los empleados del sector privado.

Por otra parte, cabe destacar que la mora para todos los productos crediticios es del 10,8%. Es decir, que el 89,2% de los clientes pagan sus compromisos de forma regular.

**Figura 69: Cuadro resumen de clientes BPBA asistidos crediticiamente por el banco**



Fuente: Gerencia de Segmentos Individuos del Banco Provincia. Actualizado al 30.12.2019.

### 5.9.d Proceso crediticio del BPBA

En el presente capítulo explicaremos como es el proceso crediticio en el BPBA a los efectos de evaluar si se vincula con las practicas que demanda el mercado en la actualidad.

Para obtener un crédito en el banco el cliente primero debe si o si vincularse como cliente en la entidad. Este proceso no es un mero capricho, sino que es una obligatoriedad que establece el BCRA a las entidades financieras a los efectos de prevenir el financiamiento contra el terrorismo o el lavado de dinero. Dicho proceso puede realizarse de dos maneras, digitalmente o bien en forma presencial. Si el cliente desea hacerlo en forma presencial, debe acercarse a cualquier unidad de negocio del banco con la siguiente documentación:

- Documento de identidad (DNI, LC, LE y Pasaporte o CI para extranjeros).
- Solo en caso de que el domicilio declarado sea diferente al que consta en el DNI: Constancia de domicilio (Fotocopia de un impuesto o servicio a nombre del titular o, en su defecto, certificado de domicilio expedido por el R.N.P.)

Depende su condición como clientes además deberá presentar:

Autónomos y monotributistas:

- Tres (3) últimos pagos del impuesto a los Ingresos Brutos, de corresponder.
- Constancia de exención del impuesto a los Ingresos Brutos de corresponder.
- Constancia de los tres últimos pagos Régimen de Trabajadores Autónomos/Monotributo

Clientes en relación de dependencia:

- Último recibo de haberes o de corresponder, último recibo de jubilación o pensión.

Mientras que si desea hacerlo en forma digital deberá:

1. Descargar la aplicación “Cuenta DNI” en tu celular desde su App Store o Google Play.
2. Sacarle una foto al DNI, frente y dorso.
3. Sacarse una foto de su rostro, a los efectos de corroborar su identidad con la foto del DNI.
4. Completar algunos datos personales, tales como domicilio de entrega de la tarjeta e debito (producto asociado a la caja de ahorro).

Una vez vinculado el cliente, deberá esperar 48hs los datos del mismo hayan ingresado al sistema y le otorguen un número de cliente. Luego de ello, independientemente de su

condición como cliente, si desea obtener un préstamo de inmediato deberá presentarse en la sucursal donde realizó la vinculación con la siguiente documentación, a los efectos de que puedan realizar el análisis crediticio:

Aquellos que no cobran haberes en la entidad y/o no hayan pasado dos meses de su primera acreditación de haberes en el banco:

Trabajadores en relación de dependencia

- Tres (3) últimos recibos de haberes y Certificación de empleo, antigüedad y haberes, firmada por el empleador, certificada por entidad bancaria o escribano público.

Autónomos

- Manifestación de bienes y recursos intervenida por contador público con su firma legalizada por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas.
- Tres últimos pagos del impuesto a los Ingresos Brutos, de corresponder.
- Constancia de exención del impuesto a los Ingresos Brutos, de corresponder.
- Constancia de los tres últimos pagos Régimen de Trabajadores Autónomos.

Monotributistas

- Tres últimos pagos del impuesto a los Ingresos Brutos o Constancia de exención del impuesto a los ingresos brutos de corresponder.
- Si es profesional: matrícula al día.
- Si es comerciante, habilitación municipal.
- Constancia de Monotributo y últimos tres pagos del impuesto.

Ahora bien, si el cliente desea obtenerlo en forma digital, debe ingresar al home banking del banco, Banca Internet Provincia (BIP). Para ello, debe contar con la tarjeta de débito la cual es entregada al domicilio o a la sucursal donde realizó la vinculación (a pedido del cliente) pasados los 15 días de aquel momento. Una vez recibida dicha tarjeta, deberá ingresar a cualquier cajero de la Red Link y seguir una serie de pasos hasta obtener su clave de home banking para luego

ingresar en cualquier dispositivo móvil e ingresar los datos/contraseña y así poder ser usuario BIP. A continuación, en la siguiente imagen se visualizan los pasos a seguir para ser usuario de BIP.

Figura 70: Como ser usuario de Banca Internet Provincia



Fuente: Canal BIP. Reproducción autorizada: [https://www.bancoprovincia.com.ar/web/hacete\\_BIP](https://www.bancoprovincia.com.ar/web/hacete_BIP) Visitado por última vez el 10/08/2020

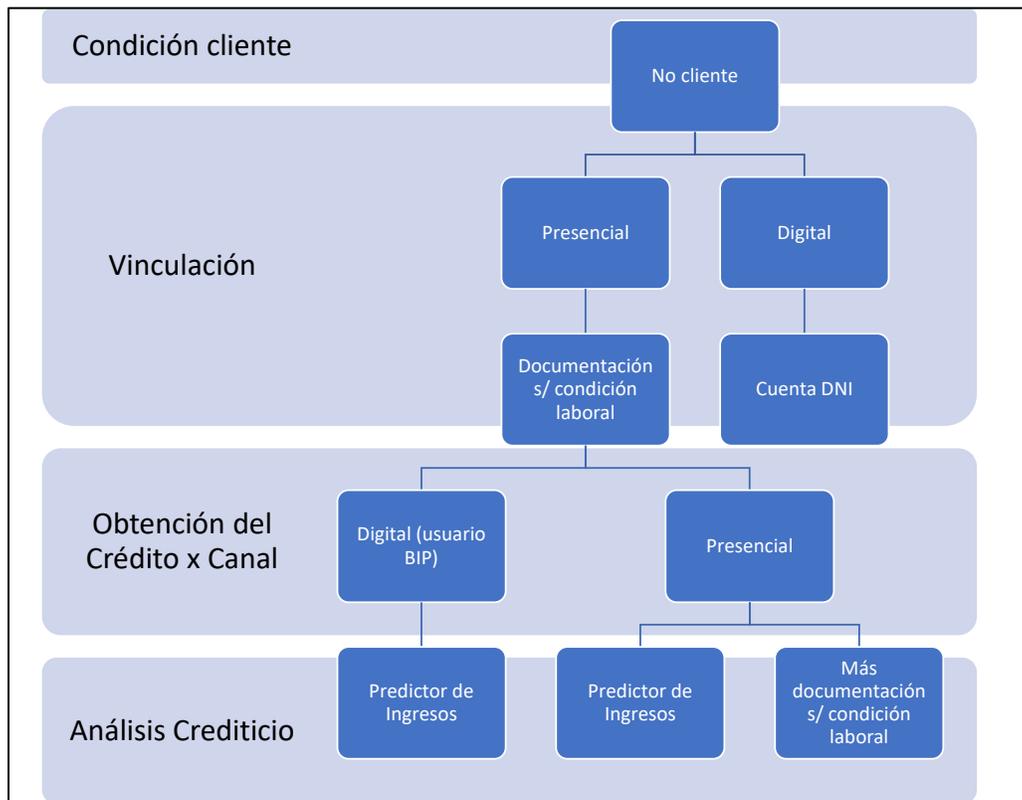
Una vez como usuario de la plataforma, ingresa a la opción “préstamos”, la plataforma le indica el monto máximo al que puede acceder, el usuario indica el monto que desea obtener y luego de una serie de pasos y pantallas, el cliente obtiene el préstamo el cual es acreditado hasta en un máximo de 48hs en su cuenta bancaria. Para ver el paso a paso ir al Anexo I.

Cabe destacar que, para poder obtener una oferta crediticia en BIP de forma automática, quienes cobren haberes en la entidad, deberán esperar dos acreditaciones de sueldo mientras quienes no cobran haberes en la entidad la pueden obtener inmediatamente luego de ser usuario BIP. Esto se debe a que, el banco habilito la herramienta de predicción de ingresos únicamente para quienes no cobran haberes en la entidad.

Por otra parte, para quienes cobran haberes en la entidad, pasadas las dos acreditaciones de sueldo, pueden obtener el préstamo en la unidad de negocio, donde poseen la cuenta haberes, presentando el DNI y si el domicilio declarado no coincide con el indicado en el DNI deberán presentar una constancia de domicilio, por ejemplo, factura de luz, gas, servicio de cable, etc.

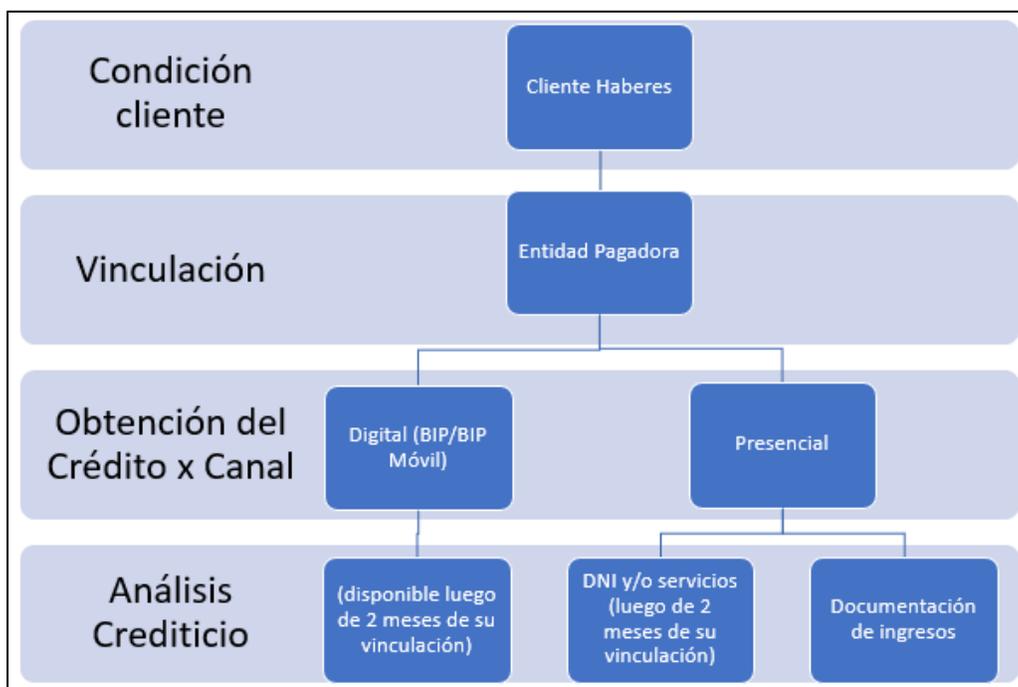
Para clarificar al lector de todo lo mencionado anteriormente, opte por armar los siguientes flujos (clientes haberes y no haberes) que indican el circuito en forma sintética:

**Figura 71: Circuito obtención de crédito cliente no haberes**



Fuente: elaboración propia

**Figura 72: Circuito obtención de crédito cliente haberes**



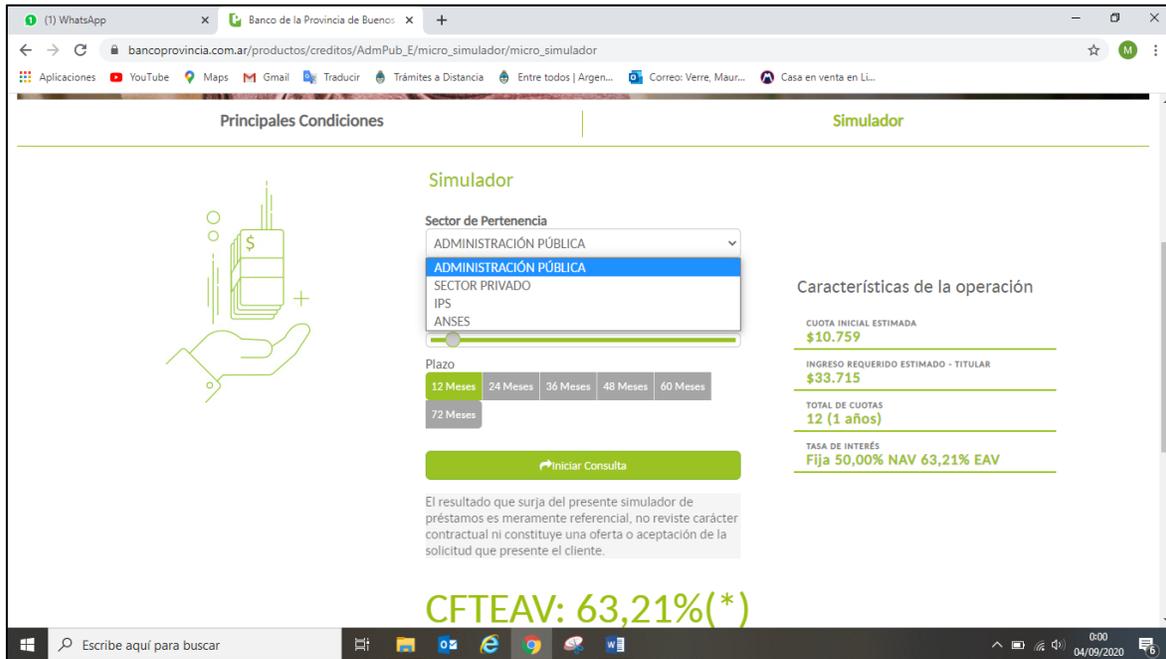
Fuente: elaboración propia

Como vimos en el punto anterior la calificación crediticia de los individuos en el Banco Provincia se hace contra la comprobación de ingresos. Para dar tratamiento a estos, el banco divide su cartera de clientes en quienes cobran haberes en la entidad y quiénes no. Para quienes lo hacen, el banco ofrece mejores condiciones crediticias, tales como montos superiores o tasas más bajas, que el resto de su clientela ya que gracias a ellos obtiene los fondos necesarios para realizar la intermediación financiera. Sin embargo, este segmento no puede acceder en forma digital de forma inmediata a un crédito. De esperar a que se hagan dos acreditaciones de sueldo para que el sistema del banco puede identificar el sueldo promedio del individuo.

Otra distinción que realiza el banco a sus clientes, independientemente que cobren haberes o no en la entidad, es si para la oferta crediticia poseen un paquete de productos del banco. En la mayoría de las líneas crediticias se observa que por poseer un paquete de productos se reduce la tasa del préstamo en 2ppts. Además, el banco otorga beneficios de acuerdo al canal de comercialización. Si el mismo se gestiona por BIP el monto máximo a que puede ser acceder los clientes es de \$2.000.000 mientras que, si lo realizan por la unidad de negocios, el

mismo es de \$1.000.000. Sin embargo, para el segmento que no cobra haberes, si la obtención del crédito es por el BIP, el monto máximo al que pueden acceder es a \$100.000. Sin embargo, se observa que no está publicitado en su página web (Figura 73).

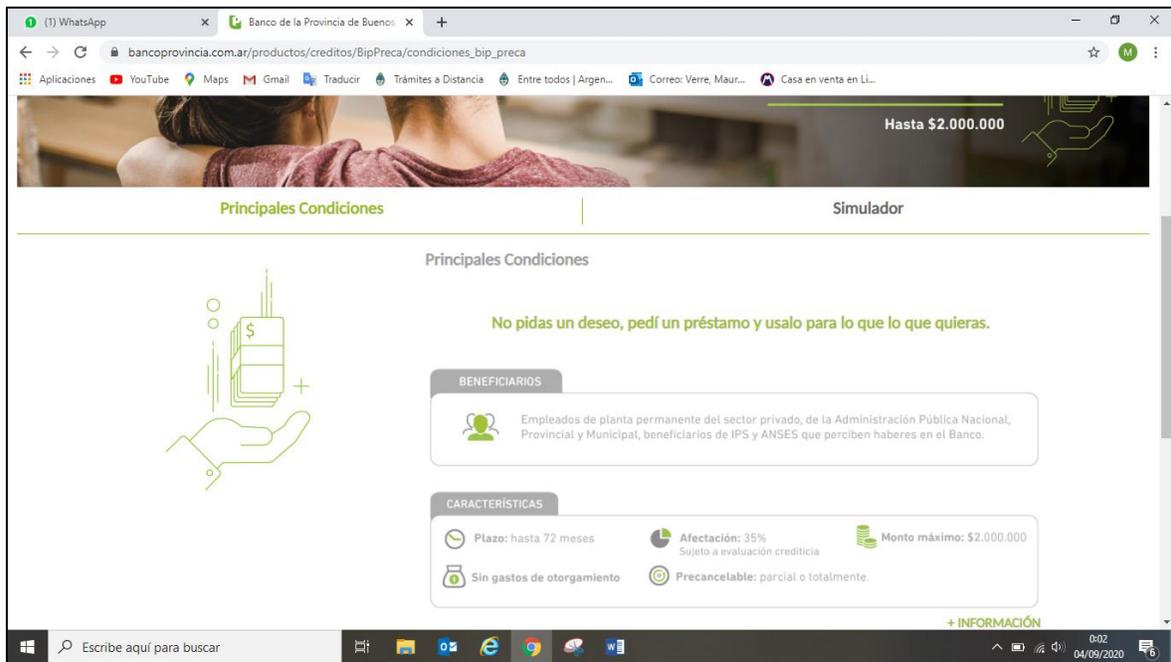
**Figura 73: Simulador de crédito de canal BIP**



Fuente: Simulador de crédito de canal BIP. Reproducción autorizada

[https://www.bancoprovincia.com.ar/productos/creditos/AdmPub\\_E/micro\\_simulador/micro\\_simulador](https://www.bancoprovincia.com.ar/productos/creditos/AdmPub_E/micro_simulador/micro_simulador) Visitado por última vez el 04/09/2020

**Figura 74: Principales condiciones para préstamo personal por canales electrónicos**



Fuente: Principales condiciones para préstamo personal por canales electrónicos. Reproducción autorizada [https://www.bancoprovincia.com.ar/productos/creditos/bippreca/req\\_bip\\_preca](https://www.bancoprovincia.com.ar/productos/creditos/bippreca/req_bip_preca) Visitado por última vez el 04/09/2020

Como conclusión del proceso de obtención del crédito podemos señalar lo siguiente:

- El cliente que no cobra haberes, para obtener un crédito en formato digital debe esperar como mínimo 15 días desde su vinculación mientras que el cliente que cobra haberes debe esperar como mínimo dos acreditaciones de sueldo.
- El circuito de obtención de crédito en formato digital es más rápido para los clientes que no cobran haberes que para los que cobran. Estos últimos deben esperar hasta dos meses mínimo.
- Se requiere de muchos pasos a seguir (pantallas) en el BIP para la obtención del crédito.
- La única plataforma digital para obtener el crédito es a través del home banking.
- Se requiere de mucha documentación para realizar el análisis crediticio en ambos segmentos (haberes y no haberes).
- Parte de la documentación solicitada carece de sentido para la calificación crediticia. Ejemplo matriculo o habilitación comercial.
- La vinculación digital (cuenta DNI) es rápida. Sin embargo, se observa un cuello de botella en la entrega de las tarjetas de débito (único mecanismo para ser usuario BIP).

- La página web comunica de forma dinámica y amigable las características y requisitos de los préstamos, sin embargo, se visualiza que no cuentan con toda la información necesaria.
- El lenguaje utilizado en la página web se amigable y trata al cliente de manera no formal, lo cual es correcta.
- La información de las diversas líneas crediticias es amigable sin embargo el usuario debe hacer una lectura general para poder identificar cual le compete en función a su interés. El proceso debería ser al revés. El cliente debe y marcando que desea y en función de ello se le disponen las líneas con su información.
- No se visualiza un proceso de captación de clientes en el sitio web. Ni tampoco una fidelización con los ya clientes. Solo se visualiza información sin ninguna acción detrás y de seguimiento o consulta.

#### **5.9.e Comunicación de la calificación crediticia**

El banco dispone de una página web de fácil interacción en donde el usuario puede ver las condiciones crediticias que le son ofrecidas de acuerdo a su condición como cliente. En la presente página también se indican las condiciones generales del crédito, los requisitos para obtenerlo y un simulador interactivo que permite al usuario visualizar fácilmente el monto al que puede acceder de acuerdo a sus ingresos. Para más información ingresar a [https://www.bancoprovincia.com.ar/web/prèstamos\\_personales](https://www.bancoprovincia.com.ar/web/prèstamos_personales)

En cuanto a la comunicación hacia los clientes vigentes, existe un equipo de campañas de comunicación que realiza mailing indicando a estos el monto precalificado y los pasos para obtener del préstamo por el canal digital. Asimismo, este mismo equipo de acuerdo al cronograma de campañas realiza un aviso por push up en el BIP a los clientes precalificados que tienen saldo disponible para obtener un préstamo.

En cuanto al uso de las redes sociales, tales como Instagram, Facebook y Twitter, se observa que su principal uso es para hacer comunicación institucional.

Figura 75: Comunicación institucional en Twitter

https://twitter.com/bancoprovincia  
Banco Provincia (@bancoprovincia) · Twitter

**Te recomendamos realizar tus operaciones a través de BIP luego de las 15 h, ya que disminuye la cantidad de usuarios.**

Realizá operaciones en BIP las 24 h los 365 días del año, a excepción de estas operaciones en días hábiles: 📌 -Compra de moneda extranjera de 8 a 18 h -Plazo Fijo de 6 a 21 h -Compra y venta de acciones de 5 a 17 h - Suscripción y rescate de fondos comunes de inversión de 7 a 16 h

Twitter · hace 12 horas

**No estás sola. Te bancamos, comunicate**  
Nos sumamos a la red #SeguimosConectadas

**Si estás en situación de violencia de género**  
Línea 144  
Las 24 horas, los 365 días del año.  
Solo por atención de forma a través de:  
- Telegram | - WhatsApp  
221-508 5988 / 353 0500

Desde Banco Provincia queremos que sepas que no estás sola. 💜👉 Si estás atravesando una situación de violencia por razones de género podés comunicarte con estas líneas las 24 horas. 📌 Para más información te invitamos a seguir al @MinMujeresPBA #SeguimosConectadas

Twitter · hace 15 horas

**Del 4 al 10 de septiembre**

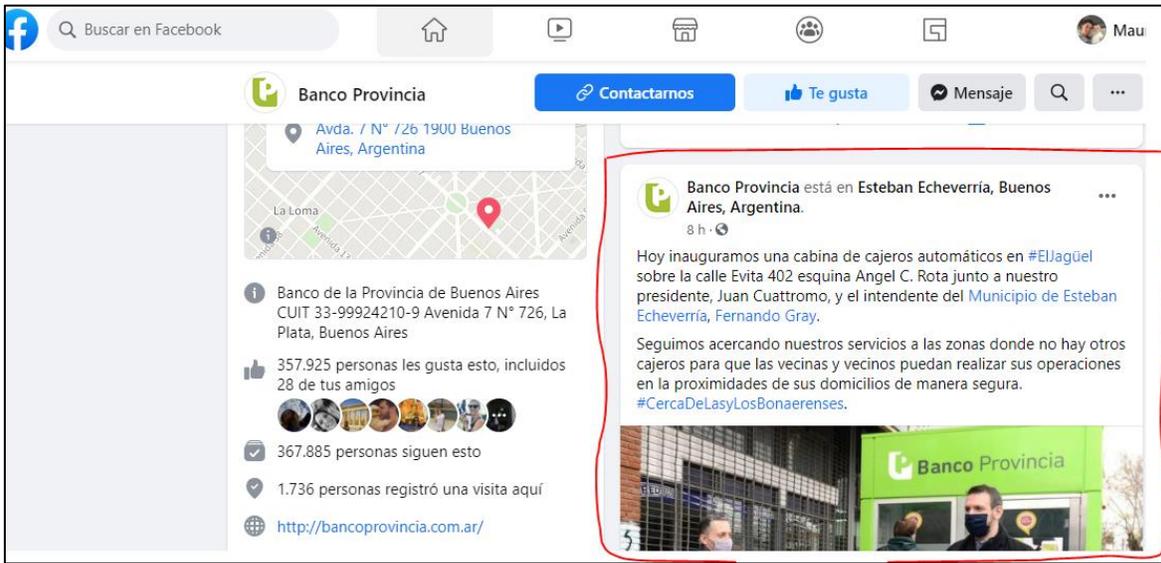
**40%**  
de ahorro en todas tus compras pagando con

¡Se acerca nuestro 198º cumpleaños y lo festejamos con vos! 🎂🍰 Del 4 al 10/9 las usuarias y usuarios de nuestra billetera digital #CuentaDNI👩👨 ahorran un 40% en todas sus compras pagando desde la app en más de 20.000 comercios adheridos. 🙌👏  
Más info:  
[bit.ly/cuentadnianivers...](https://bit.ly/cuentadnianivers...)

Twitter · hace 1 día

Fuente: Perfil de Banco Provincia en Twitter. Visitado por última vez el 04/09/2020

Figura 76: Comunicación institucional en Facebook.



Fuente: Fuente: Perfil de Banco Provincia en Facebook. Visitado por última vez el 04/09/2020

En el caso de que un cliente realice un reclamo de una cuestión crediticia se le indica que se acerca a la sucursal donde posee su cuenta o bien le dan una respuesta que pocas veces soluciona el problema. Como se puede ver en la Figura 77 de los 4 millones de clientes que posee al 4 de septiembre del 2020, 367.885 usuarios que lo siguen en Facebook. Además, al grado de satisfacción por las respuestas dadas por la entidad ronda en 2,2 de 5 puntos.

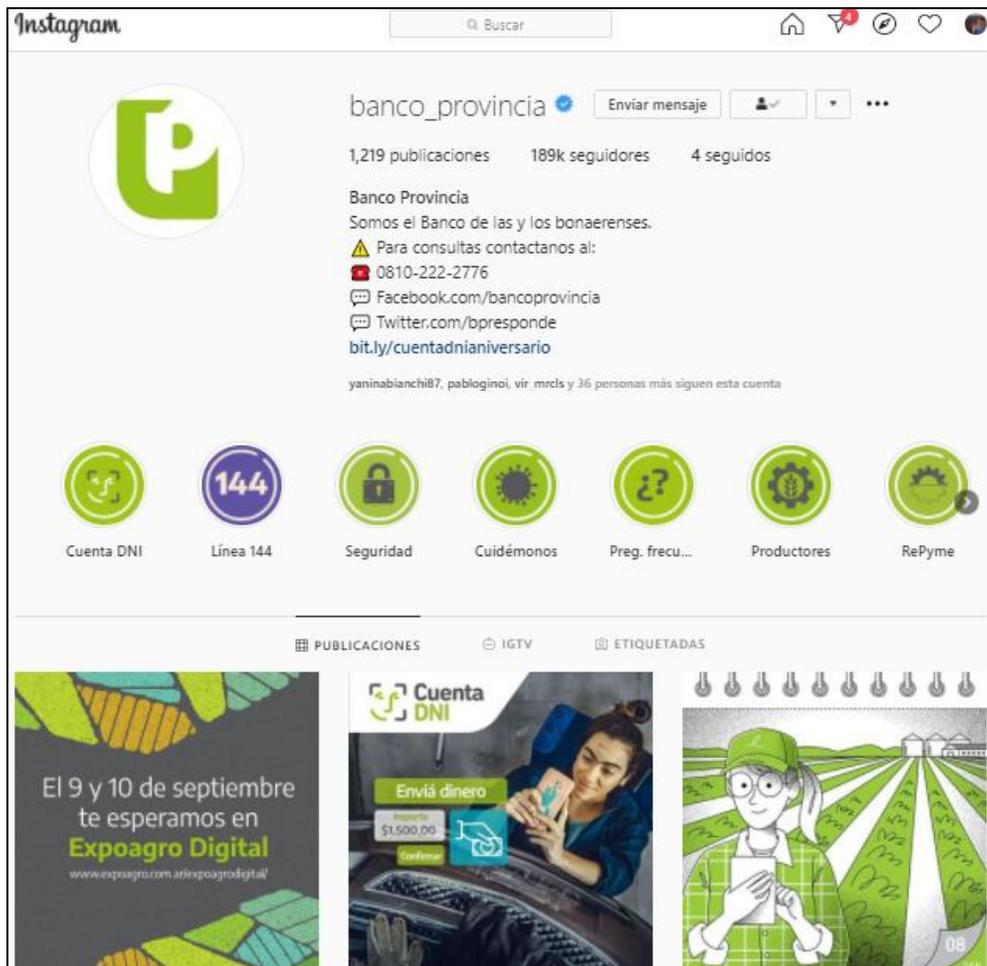
Figura 77: Opiniones en Facebook.



Fuente: Perfil de Banco Provincia en Facebook. Visitado por última vez el 04/09/2020

En cuanto al Instagram, el mismo es utilizado para dar comunicación institucional y de algunos productos o promociones puntuales. A diferencia de Facebook no permiten que los usuarios puedan comentar en las publicaciones. Se observa también que el mismo contiene tutoriales para diversos productos del banco, tal es el caso de Cuenta DNI.

**Figura 78: Perfil de Instagram del Banco Provincia**



Fuente: Perfil de Banco Provincia en Instagram. Visitado por última vez el 04/09/2020

### 5.9.f Provincia Microempresas

Habiendo analizado al Banco Provincia desde la órbita crediticia no podemos no hacer referencia a la empresa Provincia Microempresas (PM). La misma es una empresa del Banco Provincia creada para brindar servicios financieros de calidad a los trabajadores y las trabajadoras independientes de la Provincia de Buenos Aires y de la Ciudad Autónoma de

Buenos Aires. De esta manera, apoyan a las y los emprendedores para que puedan expandir su negocio o actividad. Provincia Microcréditos dio sus primeros pasos en febrero del 2009, expandiéndose rápidamente hasta convertirse en la entidad de microcréditos más importante del país. La iniciativa está inspirada en los valores fuertemente ligados al desarrollo social, productivo y a la igualdad de oportunidades. Desde su página web, <https://www.provinciamicrocreditos.com/nosotros/> se puede visualizar su visión y misión la cual se detalla seguidamente.

*VISIÓN: Ser líder, referente e innovador en el ámbito de las micro finanzas a nivel nacional e internacional, favoreciendo la inclusión, el desarrollo y la mejora en la calidad de vida de trabajadoras y trabajadores independientes, empresarias y empresarios de la microempresa.*

*MISIÓN: Promover la igualdad de oportunidades brindando soluciones financieras integrales a los trabajadores y trabajadoras independientes de la Provincia de Buenos Aires y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.*

Pero dado que es una empresa de servicios financieros entonces, ¿En qué se diferencia del Banco Provincia?

Provincia Microempresas, se focaliza únicamente en trabajadores independientes. Los mismos pueden declarar su actividad ante el organismo controlador como no. Independientemente de ello, analiza el perfil de estos clientes de manera exhaustiva a los efectos que puedan tomar un microcrédito. Posee diferentes líneas de crédito las cuales se detallan de manera sintética seguidamente:

**Figura 79: Líneas crediticias Provincia Microcréditos al 26/8/20.**

	Línea	Segmento	Requisitos	Plazo	Monto Max	TNA	Comision Otorga	% Seguro	CFTNAV
PROME	Incubadora	Informales y Formales	6 meses de actividad	12 meses	1 SMVM (\$16.875)	65%	5%	0,21%	73%
	Capital de Trabajo		Mas de 12 meses de actividad	De 12 a 36 meses.	\$ 843.750	50%	5%		68%
				De 37 a 60 meses.		65%			73%
	Inversion			De 12 a 36 meses.		55%	3,5%		65%
				De 37 a 60 meses.					61%

Fuente: elaboración propia

Por lo expuesto podemos ver que en las condiciones de las líneas no se diferencian al segmento formal del informal y que la distinción es únicamente por plazo, antigüedad y destino (capital de trabajo o inversión). En cuanto a la obtención de estos créditos, el cliente debe acercarse a determinadas unidades de negocio del Banco Provincia. Ahí lo recibe un agente de Provincia Microempresas, el cual será su agente comercial para todos sus trámites. Ahí mismo, el cliente se vincula comercialmente, presentando la documentación correspondiente y contrayendo una cuenta con el banco. Cabe destacar que, si bien el cliente posee una cuenta en el Banco Provincia, la misma es identificada de modo tal que posee el tratamiento que PM dispone. Entonces, ¿eso significa que el banco le alquila el espacio y los servicios a PM? No. En realidad, PM otorga préstamos, pensados para este segmento, a cuenta y orden del Banco y encontrar prestación PM recibe una comisión por cada crédito colocado. Es decir, PM actúa como vendedor del banco en segmentos a los cuales el banco, por su rigurosidad y burocracia no puede acceder. Asimismo, PM se responsabiliza de la morosidad de su cartera bonificando al Banco la comisión por el servicio prestado como también asumiendo un porcentaje de pérdida por la incobrabilidad.

Cabe destacar que los servicios financieros que vende no son los mismos que ofrece el Banco Provincia. Provincia Microempresas, posee sus propias políticas crediticias y en función de ello decide cuanto prestar a cada cliente. Para el análisis crediticio la entidad investiga al cliente en varios aspectos. Investiga su fuente de ingresos, formal e informal, su

calidad de vida, su entorno social, su lugar de residencia, entre otros aspectos. Entonces, bajo es procedimiento, muchos clientes cuyos ingresos son informales, pueden acceder a un crédito y al sistema financiero.

¿Ahora bien, una vez que estos clientes se bancarizan migran al banco? No. Como bien dijimos antes, estos clientes son de PM y su atención comercial continua por el mismo canal. Sin embargo, si el cliente desea migrar la cuenta y su atención comercial al banco, lo puede hacer.

## **6. Estrategias de transformación digital para abordar un nuevo modelo crediticio para la banca individuos del Banco Provincia**

Tras haber analizado las mejores prácticas de transformación digital en el sistema financiero a nivel mundial, regional, local como así también al Banco Provincia en todos sus aspectos, estamos en condiciones de elaborar diferentes estrategias en materia de transformación digital que incrementen el valor percibido por los clientes. Para un mejor análisis y comprensión separaremos las estrategias a abordar en seis tópicos.

1. Desarrollar un modelo de negocio centrado en el cliente
2. Optimizar la distribución
3. Promover la digitalización de sus clientes
4. Simplificar el modelo operativo
5. Obtener una ventaja en cuanto a la información
6. Permitir la innovación y las capacidades necesarias para promoverla

Cabe destacar que podremos poner más o menos esfuerzo en cada una de ellas, pero para tener éxito en los años siguientes debemos encontrar el equilibrio adecuado en estos cinco puntos.

### **6.1 Desarrollar un modelo de negocio centrado en el cliente**

Actualmente, el Banco Provincia tiene un conocimiento simplista de sus clientes y un conjunto de productos ampliamente complejo. Para ser exitosos en los próximos años, debemos revertir por completo este enfoque dándole un entendimiento mucho más completo a los clientes, simplificando la gama de productos, para brindar una experiencia mejorada con niveles más bajos

de riesgo operativo. Para ello, debemos comenzar con un entendimiento de las necesidades del cliente, no con productos y precios. Por ejemplo, a nivel producto, el banco entiende el potencial de valor de un cliente y realiza múltiples ofertas de productos a sus clientes con la esperanza de que acepten alguna. Sin embargo, el banco no se detiene a analizar la cuenta corriente o la caja de ahorro de su cliente para ver que ha aumentado el depósito de su salario y entonces enviarle una nota felicitándolo por su promoción junto con una oferta de una tarjeta superior y/o un límite de crédito más alto. Tampoco se analiza los consumos que realiza, ya sea en su tarjeta de crédito, débito o transferencia, como para determinar cuál será su próximo gasto o poder determinar en qué estadio de su vida se encuentra. Por decir un ejemplo, un cliente que se está por mudar o se mudó, debe equipar su nuevo hogar con electrodomésticos, vajillas, muebles, etc. Por lo tanto, es una oportunidad para fidelizar. El banco podría llamarlo por teléfono o bien mandarle un mail indicándole que tiene un crédito pre aprobado a tasas más económicas que el mercado o mismo puede indicarle cuales son los comercios a fines de cercanía en los cuales posee descuento por ser cliente, etc. Además, las decisiones de riesgo y crédito se toman normalmente a nivel del producto y no a nivel del cliente. Se ofrece una gama variada de productos, con diferencias sutiles, que a menudo no son apreciadas por los clientes. Esto viene con un consecuente costo en operaciones, tecnología, servicio y, a veces, riesgos y retos regulatorios.

Muchos de los clientes en el banco han experimentado la emoción de pasar de operador a operador del centro de llamadas con la vana esperanza de que alguno de ellos pueda resolver su problema. Tal como señala Yarrow, en su libro “Decoding the New Consumer” (Yarrow, 2014), que la tecnología cambio las relaciones del cliente con las marcas. Las expectativas de consumo cambiaron. El cliente acostumbrado al uso de la tecnología y sus características pretende que el resto de sus experiencias de consumo se asemejen a esa relación que tiene a diario con la tecnología. Uno de los cambios más radicales en el cerebro del cliente es su sentido de la percepción del tiempo. Tienen poca tolerancia aquello que requiere paciencia. En el momento en que están ideando en sus mentes lo quieren encontrar de forma inmediata en la realidad o de lo contrario se frustran. No es de extrañar que los clientes estén frustrados y los reguladores estén preocupados por el trato correcto a los clientes. Incluso si los bancos invirtieran hoy en solucionar estos problemas, la vara sigue aumentando. Los clientes están redefiniendo sus expectativas, siguiendo el ejemplo de otras industrias que ofrecen acceso

multicanal, simplicidad del producto, integración perfecta y reconocen al cliente como “un segmento en sí mismo”. Quieren comodidad, personalización, accesibilidad y facilidad de uso. Quieren sentir que su banco se anticipa a sus necesidades, y no los inunda con ofertas de productos que no pidieron. Quieren transparencia y seguridad en cuanto a las comisiones.

Tal como mencionamos precedentemente en el punto 5.6.a del presente trabajo, los aspectos más relevantes entre el consumo de antes y el actual son:

	HOY	ANTES
PROPUESTA RACIONAL	REGLAS CLARAS	PURA EXPERIENCIA
INFORMACIÓN	COHERENCIA/TRANSPARENCIA	POSVERDAD
PARTICIPANTE	CÓDIGO ABIERTO / BETA	CONSUMIDOR QUE INTERVIENE EL PRODUCTO
CRÍTICO	RECONOCER LA IMPERFECCIÓN	PERFECTIBLE
MULTITASKING	FOCO / EXPERIENCIA “A LA CARTA”	EL CONSUMIDOR SE RATIFICA
MULTICANAL Y MULTIPLATAFORMA	EXPERIENCIA COHERENTE	ENTROPISMO
NUEVO CONCEPTO DE TIEMPO	REDEFINIR MIS PROCESOS	TIEMPO A DENTRO DEL TIEMPO
DIALOGA Y COMPARTE INFORMACIÓN	CONSTRUIR COMUNIDADES	MICRO MUNDO
INDIVIDUALISTA	PERSONALIZACIÓN	AISLAMIENTO
ORIENTADO A RECOMPENSAS	FREE / FREEMIUM / CONTINUOS	PAGO ANTI BULLSHIT

Fuente: Elaboración Propia

La definición actual de un servicio de primera clase, que la mayoría de los bancos está muy lejos de lograrlo, se está convirtiendo rápidamente en una expectativa básica. Y los bancos saben que una mejor experiencia con el cliente conduce a una mayor lealtad, apoyo e ingresos.

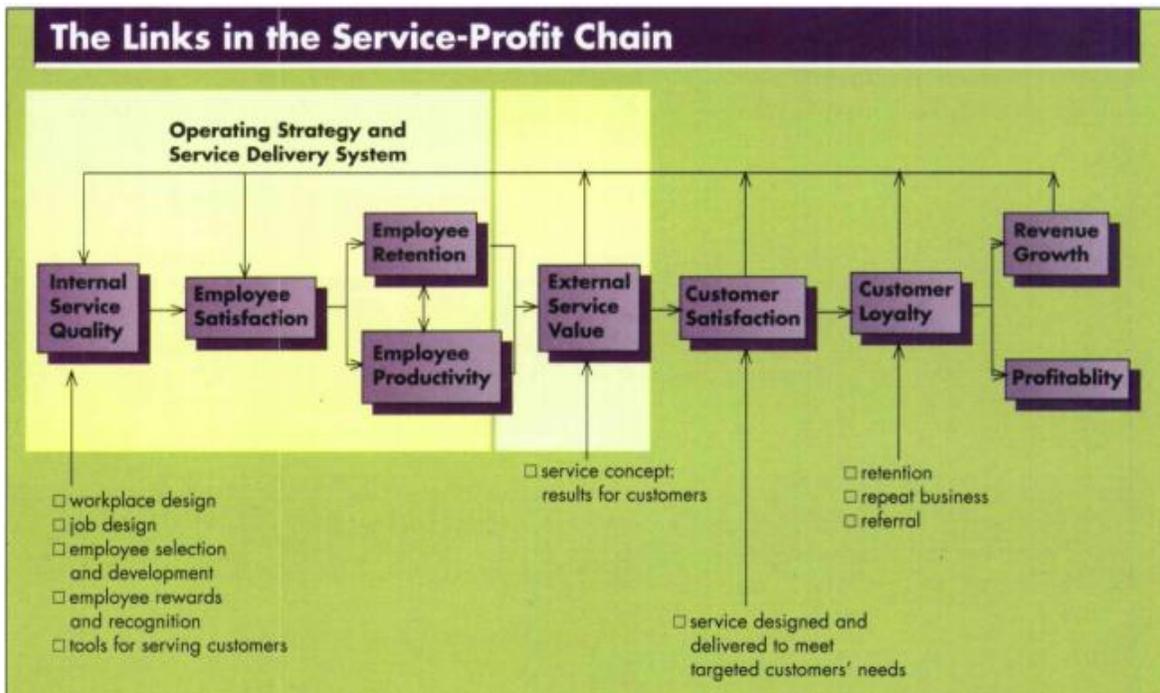
Por lo tanto, para tener éxito en los próximos años el banco deberá desarrollar una comprensión más profunda y global de sus clientes. Deberá adquirir, integrar y analizar múltiples fuentes de datos internos y externos como así también entender las necesidades de sus clientes y estar presentes con una solución relevante en el momento justo. Deberá simplificar su gama de productos, y reformular sus procesos centrales poniendo como eje el punto de vista del cliente.

Adicionalmente, en la nueva economía del servicio, los trabajadores de primera línea y los clientes deben ser el centro de la preocupación de la administración. Los gerentes de empresas de

servicios exitosas prestan atención a los factores que impulsan la rentabilidad en este nuevo paradigma de servicios. Los cuales son: inversión en personas, tecnología que respalde a los trabajadores de primera línea, renovadas prácticas de reclutamiento y capacitación, y compensación vinculada al desempeño de los empleados en cada nivel.

Según el informe elaborado por James L. Heskett para la revista Harvard Business School (Heskett, 2021), la cadena servicio-beneficio establece relaciones entre rentabilidad, lealtad del cliente y satisfacción, lealtad y productividad de los empleados. Los eslabones de la cadena (que deben considerarse como proposiciones) son los siguientes: A) El beneficio y el crecimiento son estimulados principalmente por la lealtad del cliente B) La lealtad es un resultado directo de la satisfacción del cliente C) La satisfacción está influenciada en gran medida por el valor de los servicios proporcionados a los clientes D) El valor es creado por los empleados leales, satisfechos y productivos E) La satisfacción de los empleados, a su vez, resulta principalmente de una alta calidad servicios de apoyo y políticas que permitan a los empleados entregar resultados a los clientes. (Ver Figura 78).

Figura 80: Los vínculos en la cadena servicio-beneficio



Fuente: James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, and Leonard A. Schlesinger, Putting the Service-Profit Chain to Work, Harvard Business Review, 2021.

Relacionar todos los eslabones de la cadena servicio-beneficio puede parecer una tarea difícil. Pero la rentabilidad depende no solo de asignar valores estrictos a las medidas blandas, sino también de vincular esas medidas individuales en una imagen de servicio integral. Las organizaciones de servicios necesitan cuantificar sus inversiones en personas, tanto clientes como empleados. Por lo tanto, la cadena servicio-beneficio proporciona el marco para esta tarea crítica.

Para lo expuesto, detallamos las acciones que el Banco de la Provincia de Buenos Aires debería tomar para asegurar una experiencia memorable para sus clientes en la órbita crediticia y así generar esta cadena servicio-beneficio.

- **Mejor administración de las comisiones sorpresa para el cliente:** Las comisiones y los cargos, según informe Experience Radar 2013 – Lessons from the U.S. Retail Banking Industry, son uno de los factores principales que dominan la experiencia bancaria: de dicho informe surge que dos de cada cinco malas experiencias se relacionan con las comisiones y los cargos. Por lo tanto, el banco debería proyectar sus cambios tarifarios con una mayor precisión o bien mitigar la frustración de la adecuación de precios con una mejor comunicación y/o estrategias de comisiones más amigables para el cliente. Ejemplo, para el primer caso podría informarle al consumidor a principio de año los cambios tarifarios que tendrá a lo largo del año. Esto requiere un mejor análisis de las variables macroeconómicas en la Argentina. Algo que es realmente un desafío dado que la información en los sitios oficiales no es del todo transparente y las políticas monetarias son cambiantes. Un ejemplo para el segundo caso, es hacer una comunicación amigable y brevemente explicativa de las razones de porque deben ajustar las comisiones. Por ejemplo, “Entendemos que no esperabas esta noticia, pero lamentablemente el contexto macroeconómico cambio respecto a lo planificado anteriormente. Lamentamos ajustar nuestro esquema de comisiones. De acuerdo a las nuevas variables macroeconómicas deberíamos aumentarlo un 5% pero no te preocupes, el mismo simplemente lo incrementamos en un 3% para morigerar tu gasto. Espero sepas entendernos. A continuación, se detallan las nuevas comisiones vigentes a partir del XX”. En este caso estamos siendo transparentes, reconocemos la imperfección y estamos construyendo comunidad desde una mala noticia. Es decir, capitalizamos la desgracia.

Además, de acuerdo al Informe de Inclusión Financiera, citado anteriormente, los argentinos son muy cuidadosos con el manejo del dinero. El 84% de los entrevistados declaro estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación de si antes de comprar algo evalúa cuidadosamente si puede pagarlo y quienes pertenecen al segmento de menor nivel socioeconómico D2/E (86%) son quienes cuidan más el dinero dentro de cada grupo. Por lo tanto, considerando el segmento de clientes que posee el banco, es fundamental ser muy cuidadosos en como abordamos los mayores gastos que incurriría el cliente ya que son muy sensibles a esta variable.

Otro ejemplo de ajustarse al contexto capitalizándolo para crear fidelidad es el siguiente. Al tomar un crédito, al cliente, se le indican todas las condiciones y comisiones en el contrato de mutuo que firma/acepta. Luego de unos meses, el cliente se olvida de los que firmo. Entonces, cualquier desvío de su conducta inicial repercute en el cobro de una comisión sorpresa para el cliente. Un caso muy usual es la cancelación anticipada del préstamo. Por disposición del BCRA (protección de los usuarios de servicios financieros), si la cancelación es parcial el banco tiene el derecho a cobrar una comisión. Sin embargo, si es una cancelación total, no se admitirá la aplicación de comisiones cuando al momento de efectuarla haya transcurrido al menos la cuarta parte del plazo original de la financiación o 180 días corridos desde su otorgamiento, de ambos el mayor. Por lo tanto, se sugiere no castigar al cliente si sus ingresos crecieron y desea finalizar el crédito sino todo lo contrario, el banco debe permitir la cancelación y tratar de retenerlo positivamente. ¿Como? Podría ofrecer una renovación del crédito con un mayor margen crediticio o bien disminuir su tasa para su próximo préstamo. De este modo, estamos aplicando el modelo de negocio pensando en el cliente.

- **Arreglar lo que está mal rápido, apalancándose en los canales digitales:** Los clientes quieren sentir que su banco está trabajando con ellos y no contra ellos. No debemos permitir que nuestros clientes se vayan con un sabor amargo. Según informe Experience Radar 2013 – Lessons from the U.S. Retail Banking Industry, dos de cada cinco clientes abandonan los bancos después de una mala experiencia, y el 45% de ellos desalentará activamente a otros a usar esa entidad financiera. También por el tamaño de la institución se torna difícil la solución ya que un problema depende de varios departamentos o gerencias que poseen intereses distintos.

Es común que en los millones de clientes que posee el banco, surjan desperfectos sistémicos (producto de nuevas implementaciones en los sistemas) o algunos clientes estén disconformes con el servicio. Como vimos anteriormente, en el caso de que un cliente realice un reclamo de una cuestión crediticia por Facebook se le indica que se acerque a la sucursal donde posee su cuenta o bien le dan una respuesta que pocas veces soluciona su problema. Como se puede ver en la imagen siguiente, de los cuatro millones de clientes que posee al 4 de septiembre del 2020, 367.885 usuarios que lo siguen en Facebook. Además, al grado de satisfacción por las respuestas dadas por la entidad ronda en 2,2 de 5 puntos.

**Figura 81: Opiniones en Facebook.**



Fuente: Perfil de Banco Provincia en Facebook Visitado por última vez el 04/09/2020

Por lo tanto, debemos convertir los problemas en oportunidades para construir lealtad. La empatía y una disculpa, contribuyen en gran medida a la resolución satisfactoria del problema. Debemos identificar estas experiencias negativas y trabajar para eliminar las causas. Entonces, proponemos tres cuestiones:

- 1) Encuestar a todos los clientes para partir de un punto de referencia. Probablemente será costoso pero muy útil a largo plazo. La misma debe ser abordada por la presente gerencia. Para la encuesta se sugiere utilizar la escala de Likert. La misma se utiliza principalmente en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor hacia una marca, producto o mercado meta. Sirve principalmente para realizar mediciones y

conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa. Cuando se responde a un ítem de la escala de Likert, el usuario responde específicamente en base a su nivel de acuerdo o desacuerdo. La escala asume que la fuerza e intensidad de la experiencia es lineal, por lo tanto, va desde un totalmente de acuerdo a un totalmente desacuerdo, asumiendo que las actitudes pueden ser medidas. Las respuestas pueden ser ofrecidas en diferentes niveles de medición, permitiendo escalas de cinco, siete y nueve elementos configurados previamente. Siempre se debe tener un elemento neutral para aquellos usuarios que ni de acuerdo ni en desacuerdo. A continuación, se da un ejemplo.

**Figura 82: Ejemplo de la escala Likert**

Ejemplo de la escala de Likert				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente dependiendo de la pregunta la escala puede variar en:

**Figura 83: variación de escala Likert**

Acuerdo	Frecuencia
<ul style="list-style-type: none"><li>· Totalmente de acuerdo</li><li>· De acuerdo</li><li>· Indeciso</li><li>· En desacuerdo</li><li>· Totalmente en desacuerdo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Muy frecuentemente</li><li>· Frecuentemente</li><li>· Ocasionalmente</li><li>· Raramente</li><li>· Nunca</li></ul>
Importancia	Probabilidad
<ul style="list-style-type: none"><li>· Muy importante</li><li>· Importante</li><li>· Moderadamente importante</li><li>· De poca importancia</li><li>· Sin importancia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Casi siempre verdad</li><li>· Usualmente verdad</li><li>· Ocasionalmente verdad</li><li>· Usualmente no verdad</li><li>· Casi nunca verdad</li></ul>

Fuente: Elaboración Propia

Algunos puntos a tener en cuenta para que la encuesta sea realmente eficiente son:

- Medir lo relevante: debemos preguntar por aquello que mueve al cliente a relacionarse con la compañía, por su experiencia y por lo que le gustaría vivir en cada momento de su customer journey.
- Medir en el momento adecuado: cuanto más cercana esté la medición de la experiencia, más fiabilidad del dato y más cercanía para poder actuar.
- Medir como parte del journey del cliente. La medición debe estar integrada en viaje del cliente para que sienta que la encuesta forma parte de la experiencia; pensando en el canal adecuado para ese momento, diseñando mensajes que sigan los mismos principios que el resto de los momentos y haciendo que todo tenga coherencia para que la medición forme parte del todo.
- Medir y actuar: Si preguntamos, generamos expectativas en el cliente y éste espera que hagamos algo con esa información en el tiempo, de lo contrario perderemos dinero, tiempo y generaremos una mala experiencia del cliente.

Dependiendo del tipo de encuesta que se haga y el análisis de la misma, van a surgir: Mejoras en los canales de atención, nuevos productos, nuevos canales de atención, nuevos servicios, reestructuración de mueblería, reestructuración de departamentos, etc. Pero el foco de todas será

incrementar la lealtad de los clientes. Porque como señala el autor James L. Heskett, los clientes leales con el pasar del tiempo se vuelven más rentables, y los clientes leales representan una proporción inusualmente alta del crecimiento de las ventas. Además, según el autor varias empresas han descubierto que sus clientes más leales, el 20% superior del total de clientes, no solo proporcionan todas las ganancias, sino que también cubren las pérdidas incurridas en el trato con clientes menos leales. A continuación se ilustra una escala a la cual debemos llevar a los clientes.

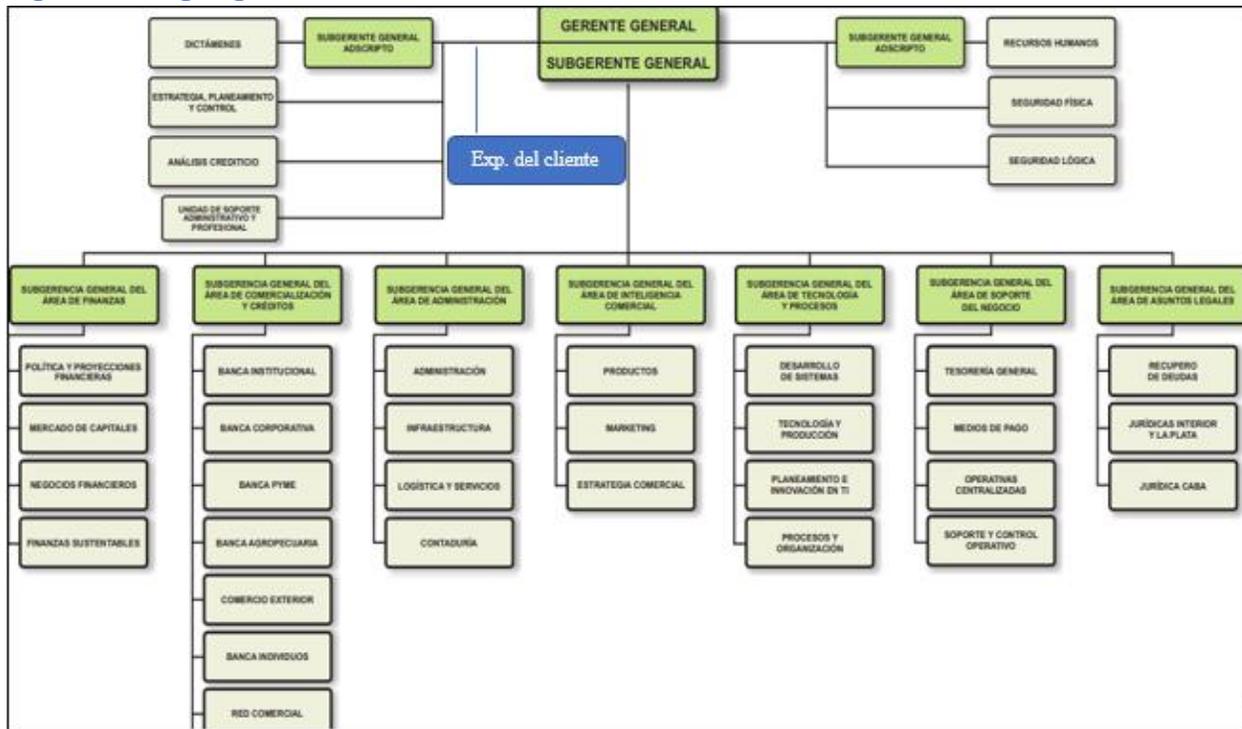
**Figura 84: Un cliente satisfecho es leal**



Fuente: James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, and Leonard A. Schlesinger, Putting the Service-Profit Chain to Work, Harvard Business Review, 2021.

- 2) Incorporar la gerencia “EXPERIENCIA DEL CLIENTE” en el organigrama con su respectiva estructura.

Figura 85: Organigrama de Banco Provincia



Fuente: Elaboración Propia

La gerencia de Experiencia del cliente tendrá como misiones y funciones:

1. Diseñar e implementar un esquema de Gestión que asegure el cambio institucional necesario para desarrollar una cultura centrada en la experiencia del Cliente.
2. Integrar al cliente en el diseño de los procesos y servicios desde el primer momento.
3. Generar un lazo estratégico entre el crecimiento de los negocios y las expectativas de los clientes.
4. Definir la estrategia y los focos de calidad para su desarrollo pertinente.
5. Impulsar la mejora permanente de la experiencia del cliente.
6. Detectar oportunidades de mejora relacionadas con la Calidad del Servicio y Atención, impulsando su diseño, desarrollo e implementación.

Asimismo, tendrá dos departamentos los cuales tendrán las siguientes misiones y funciones:

### **Modelo de atención al cliente - Departamento**

- a) Desarrollar modelos de atención a clientes en los distintos Canales, coordinando acciones que intensifiquen el uso de los mismos, identificando oportunidades y propuestas de nuevas funcionalidades y mejoras
- b) Capacitar al personal de la organización en pos de mejorar la experiencia del cliente.
- c) Establecer y realizar el seguimiento del Modelo de incentivación al Servicio basado en estándares de productividad de los puestos operativos.
- d) Desarrollar e implementar el modelo de dimensionamiento de dotación y capacidad de servicio de la Red, fijando la plantilla teórica de Sucursales
- e) Desarrollar modelos conceptuales que impulsen la incorporación de soluciones tecnológicas, cambios en procesos y mejoras de productividad
- f) Definir el plan de expansión y seguimiento de dispositivos o procesos de servicios (ATM y Atención telefónica)
- g) Seguimiento de métricas de productividad, servicios y ratios de dirección orientada a resultados.
- h) Colaborar en la definición del marketing de servicios.
- i) Revisión de imagen y lay out de lobbies, folletería para el uso de equipos, material de capacitación y comunicación integrada para clientes.
- j) Confeccionar cuadros de mandos y reportería de transaccionalidad de Canales y Sucursales (ATM, ATS, WEB, Móvil). Alta y parametría de transacciones. Análisis y distribución de información para estudios externos.

### **Canales Automáticos- Departamento**

- a) Desarrollar los distintos canales coordinando acciones con el fin de intensificar el uso de los mismos, identificando oportunidades, proponiendo nuevas funcionalidades o mejoras en las existentes.
- b) Desarrollo de modelos conceptuales que impulsen incorporación de soluciones tecnológicas, cambios en procesos y mejoras en la productividad
- c) Participar de la construcción del plan integral de servicios articulando las propuestas que contribuyan a afianzar el modelo.
- d) Participa en el desarrollo de los modelos de atención de clientes en los distintos canales.

- e) Realizar propuestas, planificación y seguimiento de los desarrollos, implantaciones y mejoras en los distintos canales.
- f) Promover la incorporación de nuevos dispositivos para dar solución a las distintas problemáticas de servicios.
- g) Analizar y evaluar funcionalmente las soluciones de hardware y software y las alternativas disponibles en el mercado.

3) El departamento de “Modelo de atención al cliente” (antes mencionado) deberá capacitar a través de la plataforma digital que posee el banco “Campus Provincia” a todo el personal del banco en materias vinculadas a mejorar la experiencia del cliente. El contenido debería:

- Lograr impulso organizativo y cultural
- Involucrar a los empleados comunicándoles los valores de la empresa
- Generar interacciones de ellos con diferentes productos para que puedan generar empatía lo que siente el cliente al consumirlos
- Capacitarlos en interpretar los diferentes kpis que elabore el departamento a través de las diferentes encuestas.
- Instruirlos en el marco normativo vinculado al defensa del consumidor
- Estrategias para gerenciar el conflicto
- Presentarles el esquema de incentivos por resolución de conflictos
- Ejemplificar el impacto en resultados de otras organizaciones y en el banco
- Capacitar el manejo del CRM y sus diferentes funcionalidades

4) Que el uso de las redes sociales (Facebook e Instagram) no solo sean una herramienta de comunicación sino también un canal para atender reclamos. Muchas veces los problemas no pueden solucionarse en esa instancia de comunicación, sino que debe investigarse la causa del conflicto. Por tal motivo, el agente de banco debe dialogar con el cliente en forma privada, darle un número de reclamo y realmente atender su problema, cargando en el CRM del banco, el cual debería estar integrado a las diferentes áreas cuyo seguimiento para control este a cargo de la nueva área de “Experiencia de Cliente” creada anteriormente. Porque de lo contrario esta

herramienta se tornará en un arma de doble filo en donde el cliente sentirá aún más su frustración por haber perdido el tiempo y sentirse desamparado.

Considerando que hoy el CRM solo está integrado con el departamento de Centro de Contacto Telefónico debemos:

En primera instancia que el departamento de “Canales Automáticos” integre el CRM a todas las gerencias del banco. Segundo, que el departamento de “Modelo de atención al cliente” capacite a toda la organización en el uso de la herramienta. Tercero, establecer plazos de respuesta en dicha plataforma generando alertas a los sectores involucrados. Cuarto, que del CRM se puedan emitir reportes de gestión. Quinto, el departamento de “Modelo de atención al cliente” tenga acceso como supervisor y colaborador mientras que el resto de los departamentos tengan acceso como usuarios. Sexto, que los informes de gestión sean tratados en el comité de negocios del banco. Séptimo, que en el CRM no solo se ingrese el reclamo, sino que además considere el estado de ánimo del cliente al momento de generar el reclamo.

• **Hacer que su historia sea contada.** Los clientes pueden convertirse en nuestros mejores vendedores. Confiemos en nuestro personal para que esto suceda. Los medios sociales han irrumpido en nuestra sociedad consumidora. Y uno de los aspectos más relevantes que han despertado es la rapidez con la que transmiten opiniones sobre las marcas y sus productos o servicios. El marketing digital está alerta a este hecho y sabe que la reputación digital de una marca tiene mucho que ver con ello. En esta jugada, los brand lovers son clave.

El banco debe identificar a personas influyentes claves entre sus clientes para que sirvan como defensores de la marca. Asimismo, debe gestionar la exposición en las redes sociales. El comportamiento genérico de los “brand lovers” es:

- Hablar bien de tu marca.
- Compartir tus publicaciones en las redes sociales.
- Recomendar tus productos en foros y medios digitales.
- Defender a tu marca en cualquier situación.

¿Qué otras características hacen que se conviertan en embajadores de marca?

1. Le dan poca importancia al precio
2. Minimizan los efectos de los comentarios negativos
3. Compran todo tipo de artículos relacionados con la brand love
4. Buscan emociones continuas
5. Necesitan línea directa de comunicación con la marca

Recordando la encuesta elaborada por el Banco de Desarrollo de América Latina en colaboración con el Banco Central de la República Argentina, citada anteriormente, se señaló que de los encuestados que eligieron productos financieros en los últimos dos años, el 29% destaca que la orientación y la asesoría, principalmente por consejo de amigos o familiares, tuvieron el mayor impacto sobre la elección de los productos financieros. La promoción por parte de las propias entidades financieras y los medios de comunicación influyeron en menor medida en las decisiones de los consumidores (26% y 13% de los casos respectivamente) y de forma atomizada a través de distintos canales. El caso de mayor importancia fue de manera presencial en la propia entidad (12%), seguido por la publicidad en internet (7%), en televisión (6%) y mediante afiches o pancartas (5%), pagina web de la entidad (4%), entre otros medios

Para identificar a los “brand lovers” el departamento de “Modelo de atención al cliente” debe:

- Realizar una escucha activa de los clientes, chequear las menciones, monitorizar los hashtags, responder a sus comentarios en el blog, activar las alertas en los buscadores, etc. Las herramientas para llevarlo a cabo podrían ser: All Hashtag, Socialmetrix, Hootsuite.
- Investigar, buscar y analizar dónde son más fuertes. Sus miles o millones de seguidores para eso las herramientas de Buzzsumo, Heepsy y Audiense pueden ayudar.
- Observar los seguidores en las diferentes redes en las cuales participa el banco (Facebook, Instagram, Twitter, etc). Los mismos son agitadores de la conversación, provocan comentarios y mantienen el pulso a las campañas.

Una vez que ya los hemos identificado, el siguiente paso es integrarlos en nuestra estrategia de marketing para ello. Cito algunos ejemplos.

- Crear concursos, que los involucre, que los haga participar de la marca y del producto. Ejemplo: crear un concurso donde anima a los “brand lovers” a compartir anécdotas relacionadas al uso de Cuenta DNI y las nuevas funcionalidades que se incorporen con el tiempo, lo que hicieron con un determinado crédito, que nos cuenten como progresaron.
- En las redes sociales, vincular hashtags con eventos y etiquetarlos. Seguramente serán los primeros que lo promocionan, convocando a su audiencia para el evento de marketing.

Por lo tanto, el banco debe identificar a estos “brand lovers” y gestionarlos tal lo indicado anteriormente para que ellos mismos conviertan a otros consumidores en fans de la marca.

## 6.2 Optimizar la distribución

En el pasado, los bancos estaban muy relacionados con los bienes raíces; se ubicaban en lugares privilegiados y se construían para proyectar fuerza, estabilidad y seguridad. Los cajeros automáticos, servicios bancarios telefónicos y luego Internet, brindaron mayor comodidad y ampliaron el alcance de los servicios. Sin embargo, los bienes raíces aún tienen la supremacía, y muchos productos requieren que los clientes realicen transacciones a través de una sucursal. Ahora estamos en un punto de inflexión digital, con rápidos avances tecnológicos que permiten que todos los trámites de la industria bancaria se realicen en línea. Las expectativas de los clientes están evolucionando a la par. Quieren realizar transacciones a su conveniencia, con información y consejos a su alcance. Incluso muchos de los que valoran la privacidad y la interacción cara a cara que les brindan en una sucursal, pronto lo exigirán desde su oficina u hogar. No quieren ser forzados a viajar ni esperar en fila.

Por otro lado, como se pudo visualizar anteriormente, la penetración del BPBA es muy fuerte en solo ocho partidos de la PBA. Sin embargo, en la gran mayoría de los partidos de la PBA (104 partidos) la competencia es fuerte ya que se presentan bancos públicos y privados. Pese a ello, el BPBA predomina con una penetración promedio del 46%. Ahora bien, esto no sucede de la misma manera en CABA, en donde hay competencia pública y privada y el BPBA solo posee una penetración promedio del 11%. Además, de acuerdo a la información suministrada por el Indec y las fuentes de información del Banco Provincia, 1 de cada 4 bonaerense es cliente del mismo. Es decir, 4.593.000 de clientes. Sin embargo, de la masa

total de sus clientes, solo el 35% esta digitalizado, de los cuales solo el 40% transaccional mediante la plataforma de home banking, el 24% solo realiza operaciones consultivas y el 36% no interactúa con el canal.

Por lo tanto, el banco debe optimizar su distribución no abriendo más sucursales sino ampliando su red de cajeros automáticos en zonas de alta circulación, o bien, debe realizar alianzas con cadenas de kioscos o cadenas de Provincia Net Pagos (Sistema de Pagos y Recaudación Extra bancaria) para extender sus servicios. Un ejemplo a considerar en este punto es lo realizado por M-Pesa. Uno de sus “Procesos Claves” era disponer de una red inmensa de terminales de carga distribuida en todo África, sin la necesidad de pagar a estos proveedores o mejor dicho vendedores/empleados, un sueldo. Una comisión por la transacción, posibilita a la empresa a reducir sus costos operativos considerablemente. Asimismo, debe realizar un gran esfuerzo en digitalizar a sus clientes y promover que estos utilicen los diferentes canales electrónicos ya que de lo contrario no sería redituable ampliar la red. Para ello el banco debe:

1. Identificar zonas geográficas comerciales y de alta circulación en donde el banco no tenga participación.
2. Identificar la competencia en esas zonas
3. Identificar los segmentos de clientes que ingresan a la misma
4. Armar un esquema de comisiones a abonar por cada transacción para los comercios adheridos.
5. Identificar los recursos humanos y mobiliaria involucrada
6. Analizar los riesgos de seguridad física como informática
7. Armar un business case del proyecto comparando las ventajas y desventajas en cada zona de instalar un cajero o realizar una alianza con un comercio.
8. Encargar a una gerencia como líder y seguimiento del proyecto
9. Diseñar un plan de comunicación de marketing digital
10. Establecer un plan de implementación por etapas, plazos e incremental

Por otra parte, la amplia red de sucursales que posee el banco en toda la Provincia de Buenos Aires, hoy es una ventaja competitiva frente a sus competidores pero que en los próximos años de no transformarse podría convertirse en una desventaja. Además, las sucursales del banco, por su antigüedad y los formatos de negocio de años atrás, son amplias. Con lo cual para aprovechar el

espacio físico podría ofrecer otros servicios complementarios al negocio bancario, como ser una confitería. Esto es posible gracias a la Comunicación "A" 6457 del BCRA, que tiene el propósito de

*"mejorar la experiencia de los usuarios de servicios financieros y fomentar la bancarización". Gracias a esta nueva normativa, las sucursales bancarias podrían ofrecer "espacios de reunión y otros bienes y servicios prestados por terceros (por ejemplo, una cafetería o librería)".*

De este modo, el banco podría capitalizar la expertise que poseen otras marcas, como Starbucks, en generar experiencias y un clima acogedor en sus comercios. Si analizamos el modelo de Starbucks, su "core competence" no es el café, sino lo que proporciona el ambiente. Vende tranquilidad, un lugar de encuentro para hablar, reírse, trabajar, leer, conectarse a internet, y todo esto aderezado por el olor de un buen café.

En consiguiente, una alianza con cafeterías como Havanna o Bonafide (de industria nacional) podría potenciar las ventas y contrarrestar el mal humor generado a los clientes por los tiempos de espera en las sucursales. Además, generar esos espacios de relajación, generan que la mente del consumidor se encuentre libre y vulnerable a captar la atención una publicidad de un producto crediticio. Un televisor simplemente mostrando imágenes de viajes, un auto 0km o la renovación de una casa pueden tentar al cliente a anhelar eso y sacar un préstamo personal. Tal como señala la socióloga Sassatelli (2012), *"consumir tanto en práctica social y cultural es el proceso mediante el cual, el individuo a través de los objetos que consume lo hacen posicionarse en diferentes estratos sociales"*. Para ello el banco debe:

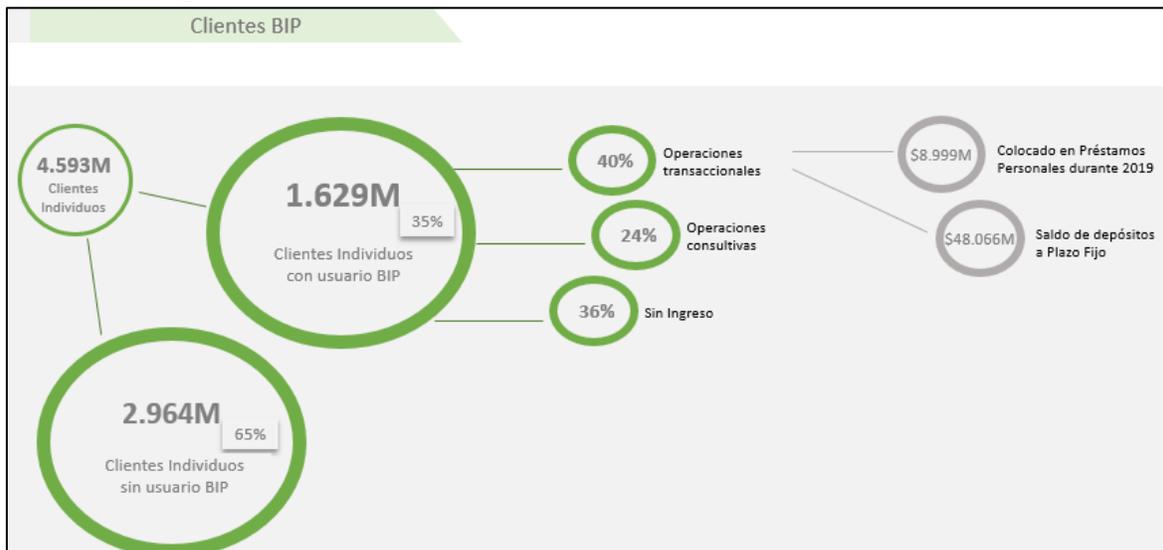
1. Identificar que sucursales disponen del espacio para instalar una cafetería.
2. Identificar la cantidad de clientes que ingresan a la misma
3. Identificar los segmentos de clientes que ingresan a la misma
4. Crear un modelo de negocio con las cafeterías para que la propuesta sea atractiva para ambas organizaciones.
5. Identificar los recursos humanos y mobiliaria involucrada
6. Armar un business case del proyecto.
7. Encargar a una gerencia como líder y seguimiento del proyecto

8. Diseñar un plan de comunicación de marketing digital
9. Establecer un plan de implementación por etapas, plazos e incremental

### 6.3 Promover la digitalización de sus clientes

Tal como se visualiza en la imagen siguiente, la digitalización de los clientes BPBA es baja.

**Figura 86: Descripción de clientes usuarios de Banca internet Provincia del BPBA.**



Fuente: Elaboración propia gracias a los sistemas de información de Nosis y DataWarehouse del Banco Provincia. Actualizado al 30/12/2019

Además, el BPBA posee una gran masa de clientes jubilados que cobran sus haberes provisionales en la entidad. Estos, en su gran mayoría (54%) provienen de Anses los cuales poseen un haber jubilatorio inferior al de IPS, sector judicial de la Argentina, los cuales poseen sueldos bastante altos y poseen un nivel socioeconómico alto.

Sin embargo, de acuerdo al informe citado anteriormente por Accenture (2017) se desprendería que: a) sólo un 33% de los encuestados afirma tener una experiencia digital fluida e integrada entre los canales digitales b) el 70% de los encuestados considera que utilizará más el canal online en los próximos 4 años c) el 60% de los encuestados se considera activo o muy activo en las redes sociales en relación a las actividades relacionadas con su banco, y un 33% desearía que su banco incremente la interacción a través de las redes sociales d) el 75% de los encuestados piensa que los bancos deberían focalizar sus esfuerzos de inversión en la banca online.

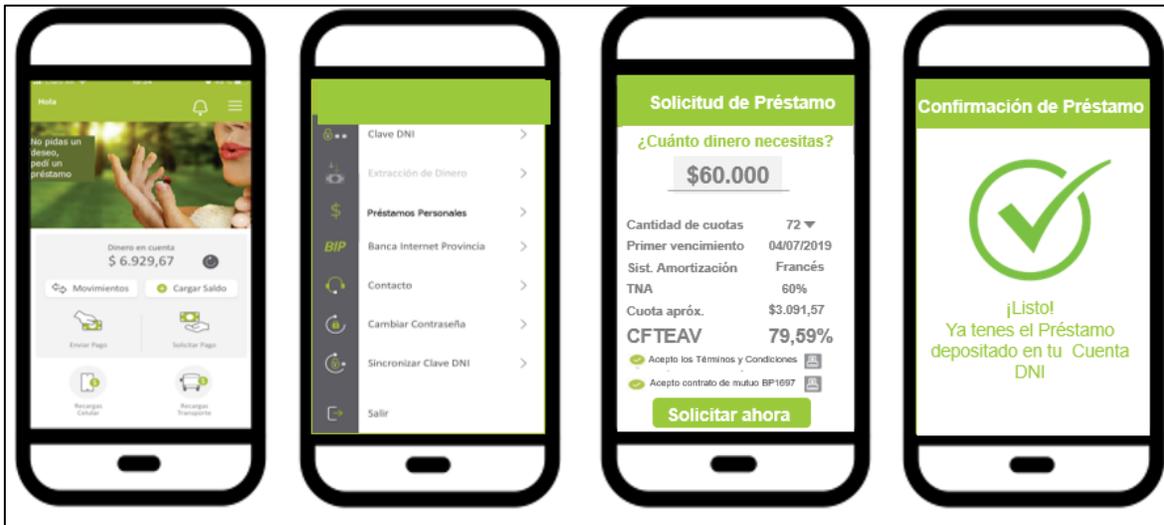
A pesar de que la pandemia colaboró a que los adultos mayores se digitalicen (de acuerdo al informe de Inclusión Financiera del BCRA, las transferencias electrónicas por adulto incrementaron su volumen un 90% en 2020, a través de la mayor canalización de operaciones por home banking y mobile banking), será una tarea difícil y no inmediata digitalizarlos y promover que utilicen los diferentes canales electrónicos. Para promover los canales digitales, el banco debería abordar la digitalización de sus clientes en dos fases.

En la Fase 1 debe considerar las siguientes acciones:

- 1- Reducir las tasas de los préstamos cuando son solicitados por los canales electrónicos
- 2- Permitir que aquellas líneas crediticias que requieren de una documentación especial, como los préstamos personales con destinos específicos, la misma sea cargada en la plataforma de BIP o Cuenta DNI para que luego (por proceso Bach), el sistema/agente pueda procesar el pedido y darle una respuesta al cliente.
- 3- Permitir a través de los diversos canales electrónicos (Cuenta DNI, Banca Internet Provincia, app BIP Movil y Cajeros Automáticos) que el cliente pueda gestionar cualquier crédito personal. Hoy el único canal que no ofrece financiamiento es la App Cuenta DNI.

La aplicación Cuenta DNI es una buena iniciativa para vincular de manera sencilla a los clientes, pero le restan muchas funcionalidades que hagan a la aplicación realmente atractiva para el usuario. A diferencia de su principal competidor, Mercado Pago, Cuenta DNI no permite incorporar el uso de las tarjetas de crédito para financiar sus consumos ni tampoco la adquisición de un crédito personal. El financiamiento del consumo es mucho más atractivo para la clase media baja que para los segmentos abc1, donde los comunes de sus necesidades básicas están satisfechos. El banco, como entidad que busca el apoyo y crecimiento de esta clase, debe proporcionar procesos crediticios que se vinculen a las practicas actuales. Por lo tanto, creemos imprescindible que la app Cuenta DNI cuente con la posibilidad de obtener un financiamiento. En primera instancia, la app debe permitir la vinculación de las tarjetas de crédito del mismo banco como también de otras entidades, tal como lo hace su principal competidor. En segunda instancia la app debe permitir la obtención de préstamos personales para el consumo. Esta nueva funcionalidad debe ser sencilla y amigable para el usuario. Como propuesta se presenta el siguiente esquema:

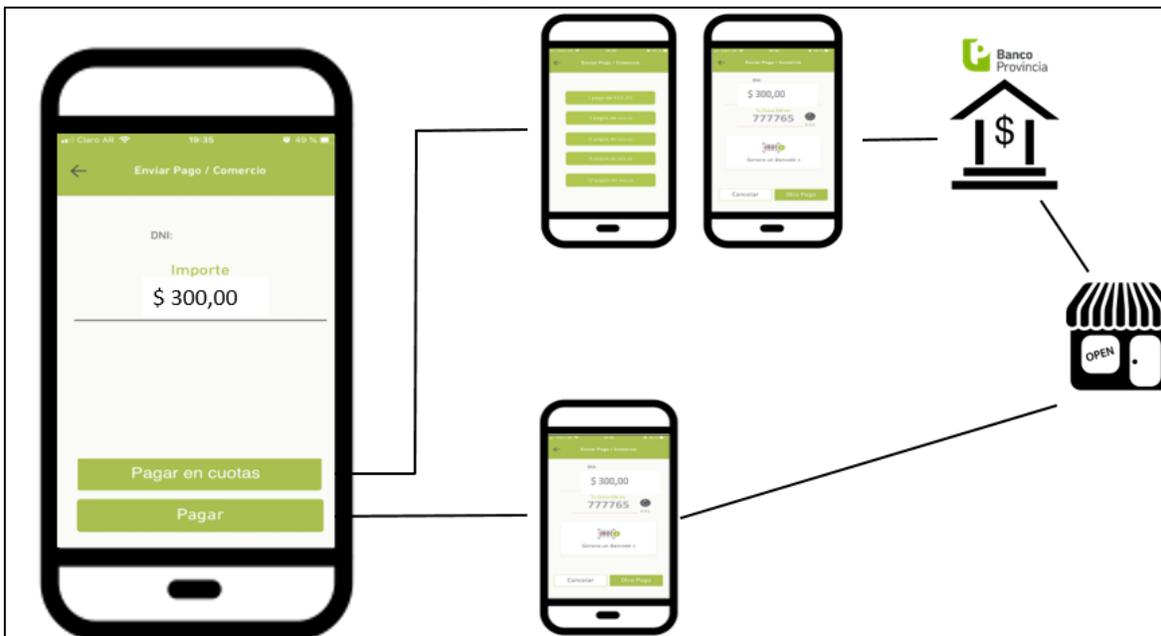
Figura 87: Proceso de solicitud préstamo personal Cuenta DNI.



Fuente: Elaboración propia

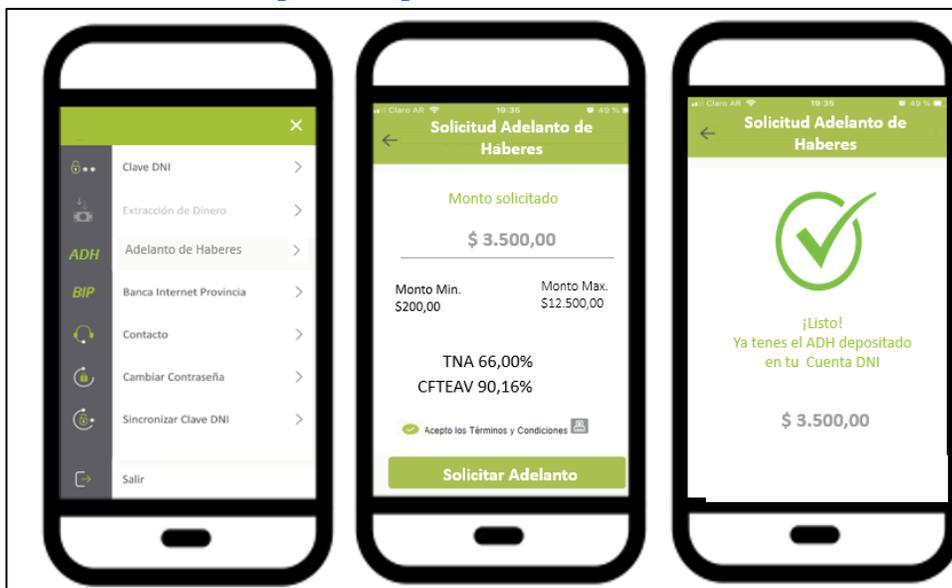
Es decir, utilizar el mismo mecanismo que el banco hoy utiliza en su home banking para el otorgamiento de préstamos personales, pero con el diferencial que el mismo sea a través de la app y simplificado. Como tercera alternativa de financiamiento para el consumo dentro de la app, es el financiamiento de compras sin ninguna tarjeta crédito. Es decir, financiar los consumos de manera online. Estos consumos pueden ser desde una compra a un comercio como también hacia un tercero (persona humana) que no tenga un comercio adherido. En cuanto al proceso de pantallas a visualizar sería el siguiente:

Figura 88: Proceso de solicitud préstamo personal Cuenta DNI.



Fuente: Elaboración propia

Figura 89: Proceso de solicitud préstamo personal Cuenta DNI.



Fuente: Elaboración propia

4- Habilitar el Centro de Contacto Telefónico para gestionar un crédito personal, validando la identificación del cliente con datos personales y preguntas de seguridad.

- 5- Promocionar en las redes sociales (IG, Facebook, Twitter, etc), el beneficio de obtener un crédito a través de los canales electrónicos.
- 6- Promocionar con folletería y cartelería en las sucursales el beneficio de obtener un crédito a través de los canales electrónicos.
- 7- Promocionar con folletería, gigantografía y cartelería en las sucursales el beneficio de obtener un crédito a través de los canales electrónicos.
- 8- Promocionar en la atención de las sucursales el beneficio de obtener un crédito a través de los canales electrónicos.
- 9- Realizar campañas de mailing a segmentos específicos con el objetivo de trazar el siguiente journey en el cliente:
  - a) Que el cliente sea BIP
  - b) Que tenga Token para poder operar
  - c) Que posea la aplicación Cuenta DNI
  - d) Si tiene margen crediticio disponible, promocionar a través de notificaciones push, de acuerdo a cada canal, el mismo para que el cliente pueda sacar el préstamo.

Cabe señalar que todas estas acciones los Neobancos las hacen. Recordemos que los mismos son una nueva generación de entidades financieras 100% digitales que permiten realizar todas las transacciones que hoy hace la banca tradicional a través de la banca móvil o internet. Un claro ejemplo de lo mencionado, es Wilobank. Quien ofrece atención los 7 días de la semana, las 24hs los 365 días del año y la misma se realizada a través del chat de la app, por teléfono o por las redes sociales. Para el ingreso y egreso de dinero los clientes recurren a cualquier cajero automático a cualquier sucursal de Rapipago del país. En estas, con indicar el número de DNI y decir con clientes de la entidad ya pueden operar. Además, al reducir costos por operar en el canal digital las tasas para préstamos personales resultan atractivas que el resto de la banca tradicional.

Para la Fase 2 debe aspirar a posicionar a la app Cuenta DNI como las grandes billeteras mundiales. Tales como Alipay, Ant Fortune y Paytm. Es decir, aspirar que Cuenta DNI sea un habilitador de estilo de vida como Alipay. En donde los usuarios pueden tomar un taxi, reservar un hotel, comprar entradas para el cine, pagar facturas de servicios públicos, concertar citas con

médicos o comprar productos de gestión de patrimonio directamente desde la aplicación. También la app debe incorporar funcionalidades tales como las que posee Ant Fortune que permiten a los usuarios administrar sus finanzas personales en un solo lugar y disfrutar de servicios como noticias financieras, actualizaciones sobre movimientos de acciones, comunidad de inversores y recomendaciones de inversión personalizadas. Además, ofrecer un e-commerce, tal como lo hace Paytm, la distinguiría de otras billeteras y potenciaría el uso de la billetera como también la colocación de créditos a través de ella.

#### **6.4 Simplificar el modelo operativo**

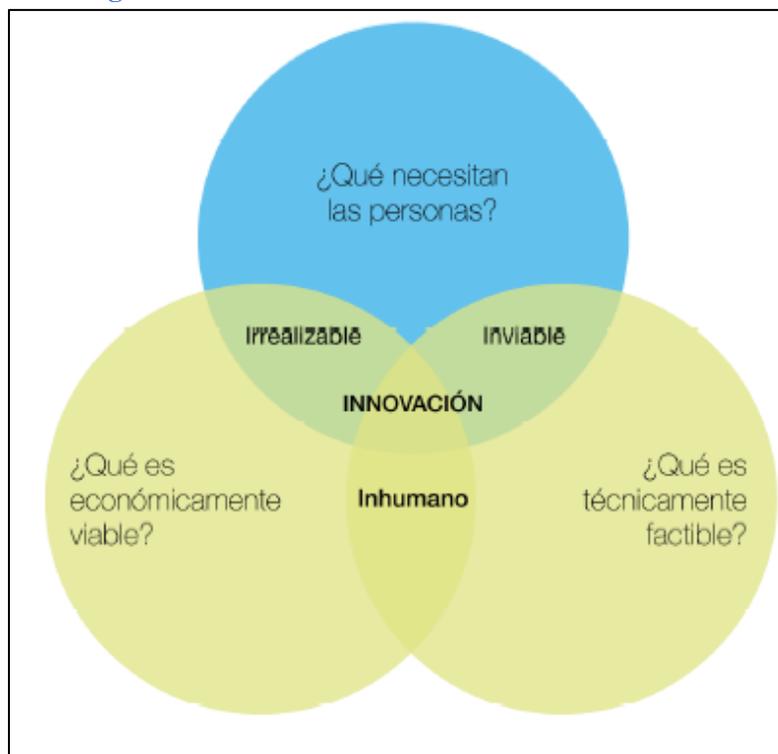
Los bancos han desarrollado modelos operativos y de negocios asombrosamente complejos y costosos. Ahora deben simplificarlos. Las crecientes expectativas de los clientes, la mayor intervención por parte de los reguladores y la rentabilidad estancada de los accionistas, así lo exigen. Los esfuerzos realizados hasta el momento no han sido suficientes, ya que como mencionamos anteriormente, las Fintech pasaron a ser el centro de escena. Por lo tanto, debemos comenzar con el cliente y trabajar en sentido inverso, brindando apoyo en pos de simplificar la experiencia. Para ello, requiere que canales, productos, organización y operaciones, se simplifiquen y cambien.

Para mejorar los procesos existen dos métodos. Uno el *Design Thinking* (Cooper, 2014) y dos el *Design Sprint* (Google Ventures). Si bien el *Design Thinking* como *Design Sprint* se basan en principios y herramientas comunes, existen diferencias concretas entre ellos. El *Design Thinking* es una filosofía, una forma de estructurar nuestra forma de pensar para entender un problema y concebir soluciones innovadoras. Es ideal para descubrir oportunidades, definir problemas e idear soluciones generando lazos de empatía con los usuarios. En tanto, el *Design Sprint*, es una forma de llevar esa mentalidad a la práctica y ejecutarla de manera sistemática y ordenada. Es un proceso metodológico que se enfoca en resolver, en un rango de tiempo determinado, problemas concretos con un alcance claramente delimitado, creamos. Es decir, los *Design Sprints* siguen un proceso lineal, consisten en una serie de pasos y ejercicios preestablecidos que los equipos deben acatar como una receta. Mientras que *Design Thinking* sigue una lógica de bucle, en donde es posible volver instancias

anteriores para investigar más información, plantear ideas nuevas o probar caminos alternativos.

Por tal motivo creemos conveniente el uso del *Design Thinking* ya que busca la innovación articulando las necesidades de las personas protagonistas del desafío (clientes, usuarios, empleados, ciudadanos...) con la estrategia de negocios de la compañía (o estrategia de la organización), a fin de crear al mismo tiempo valor para ambos. Clásicamente se ha caracterizado esto como la articulación de las necesidades de las personas con lo que es económicamente viable y técnicamente factible. Esa articulación se representa habitualmente del siguiente modo:

**Figura 90: Design Thinking**

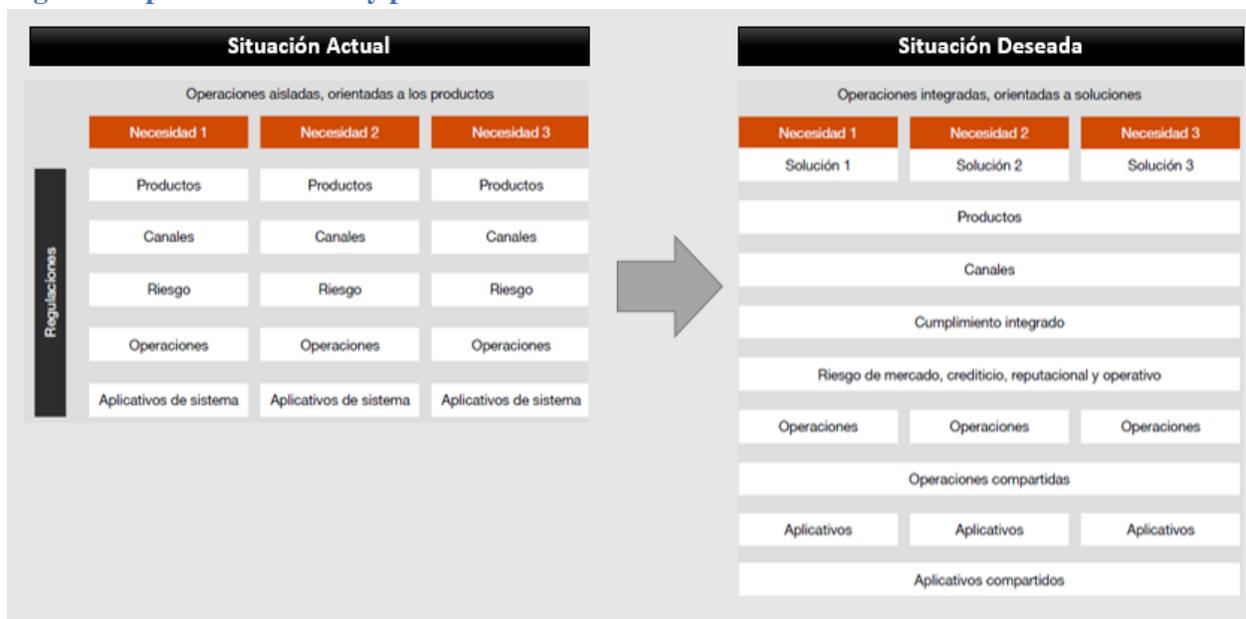


Fuente: Los fundamentos del diseño de interacción, 2014. Alan Cooper, Robert Reimann, David Cronin y Christopher Noessel.

Entonces basándonos en ello debemos diseñar estratégicamente el modelo de negocios, de manera integral comenzando con un entendimiento detallado de la situación actual. Para ello, el banco debe realizar un análisis de las opiniones de los clientes para alinear sus necesidades, la propuesta de valor y la prestación de los servicios. Dado el gran número de clientes que posee el banco esta encuesta será costosa, pero será necesaria para entender bien las necesidades de

nuestros clientes. Debemos identificar la situación actual, las oportunidades y compararnos con la competencia para informar y subrayar casos que requerirán un cambio. Para ello, como dijimos anteriormente el departamento de “Modelo de atención al cliente” debe realizar la encuesta. Crear una estructura de incentivos detallada para alinear el marco de rendimiento con la estrategia ayudará a la rápida adaptación. Por lo tanto, establecer una gestión de desempeño, con monitoreo, información e indicadores de desempeño claves sería necesario. A continuación, mostramos gráficamente como el banco tiene sus procesos hoy y como debería tenerlos.

**Figura 91: procesos actuales y posibles a futuro**



Fuente: Elaboración propia.

Un claro ejemplo de rediseño en el banco es el proceso crediticio. Se observó que presentar la documentación que respalda ingresos es una obligatoriedad para poder acceder a un crédito. Existe la posibilidad de evitar este proceso solo si recurrimos a la obtención del crédito a través del canal digital (home banking). Sin embargo, como vimos anteriormente, esta opción no es viable si el cliente recién se vincula a la entidad. Además, si tenemos en cuenta los préstamos hipotecarios o la solicitud de una tarjeta crédito, los mismos son 100% presencial. Esta práctica carece de sentido cuando existen canales alternativos como el mail o plataformas digitales donde el usuario puede registrarse y realizar la carga de documentación en dicha plataforma, para un posterior análisis crediticio. Tal vez la plataforma de home banking es una

manera viable y económica, ya que cumple con todos estándares de validación de la identidad. Se podría incorporar una nueva pestaña a la plataforma denominada “documentos personales o mi legajo” en donde el usuario pueda cargar los mismos, siguiendo ciertos lineamientos estandarizados, podría ser una alternativa. Además, la carga y digitalización de dichos documentos habilita a la entidad a realizar acciones comerciales salientes. Es decir, la persona cargo sus ingresos para la obtención de un préstamo personal, la misma información puede ser utilizada para otros productos tales como tarjetas de crédito, descubiertos en cuenta corriente o préstamos hipotecarios. Un claro ejemplo de este proceso es el OpenBank de España, citado anteriormente, en donde todas sus acciones comerciales son 100% digital. Pero con esto no planteamos eliminar el canal presencial. Al contrario, lo que planteamos es sumar canales alternativos y como segundo paso debemos lograr omnicalidad. Este segundo paso no es tan sencillo. Para ello, no solo debemos, independientemente de donde el cliente realice la petición, que los canales deban estar integrados, sino que además debemos generar la misma experiencia en cualquiera de los canales. Por ejemplo, si el cliente ingresa a través de la sucursal el agente debe cargar los documentos en el sistema, disponer de forma inmediata un abanico de servicios a ofrecer, acorde a su documentación, y si los clientes no desean contratar los mismos en ese momento, los mismos deben estar disponibles para ser contratados a través de la plataforma de home banking o bien Centro de Contacto Telefónico (CCT).

Por último, consideramos que todos los procesos crediticios del BPBA deben rediseñarse siguiendo las heurísticas de Jakob Nielsen (1993).

## **6.5 Obtener una ventaja en cuanto a la información**

Los clientes (y los bancos mismos) ahora generan de manera exponencial más información que antes. Los clientes están cada vez más acostumbrados a dejar algo de privacidad de lado a cambio de valor comprobado. Los diferentes modelos, Freemium<sup>1</sup> cada vez se hacen más presentes en los diferentes negocios. Con lo cual debemos aprovechar toda esa información estructurada y no estructurada proveniente de fuentes tradicionales (como, por ejemplo, calificaciones crediticias y encuestas a clientes) y de fuentes no tradicionales (como, por ejemplo,

---

<sup>1</sup> Freemium es un modelo de negocio que funciona ofreciendo servicios básicos gratuitos, mientras se cobra dinero por otros servicios más avanzados o especiales.

redes sociales y datos de interacción con clientes de bancos a través de canales) para poder generar un plus valor.

El banco debe desarrollar capacidades analíticas avanzadas para integrar esta vasta biblioteca de datos, analizarla y crear una visión orientada a la acción. Estas capacidades van a permitir mejorar la experiencia del cliente. Por ejemplo, identificar que un cliente actual se está dirigiendo hacia una exhibición de automóviles, y enviarle un mensaje indicando que tiene un préstamo pre-aprobado para su financiación (en base al análisis de las cuentas existentes y comportamientos de gastos). Además, contar capacidades analíticas avanzadas, mejoraría los modelos de riesgo crediticio y de precios (agregando, por ejemplo, el puntaje de reputación en las redes sociales). Por ejemplo, podemos inferir a través de sus publicaciones en las redes sociales, el nivel de ingresos de un consumidor por sus viajes realizados, entorno económico social con que se maneja, bienes adquiridos, etc. También identificar las tendencias negativas en las redes sociales permiten una calidad mucho mayor de la gestión del riesgo y servicio al cliente.

Por lo tanto, para dominar estas capacidades, el Banco Provincia necesitará aprender cómo crear una organización abierta, ágil e innovadora, como también a captar y retener una nueva clase de talento.

Otra mejora a realizar es, considerando que la Cuenta DNI tiene un potencial enorme para captar información, insertarle geolocalización. De incorporarla e integrar la app con una tabla de beneficios personalizados nos permitiría enviar notificaciones al cliente de descuentos o beneficios cuando pase cerca de un local adherido o bien como dijimos antes ofrecerle un préstamo personal pre-aprobado cuando esté buscando autos en una concesionaria.

Otro eje central en el presente punto es elaborar una plataforma de préstamos Peer to Peer para aquellos proyectos que el banco no desea financiar. Como ya mencionamos, el Banco Provincia posee como entidad impulsora y desarrolladora de los micro emprendedores denominada Provincia Microempresas (PM). Quien se focaliza mayormente en trabajadores independientes de la economía informal. Por lo tanto, PM analiza el perfil de estos clientes de manera exhaustiva a los efectos que puedan tomar un microcrédito. Hoy PM posee diferentes líneas de crédito. Sobre estas, la empresa, posee sus propias políticas crediticias y en función

de ello decide cuanto prestar a cada cliente. Para el análisis crediticio la entidad investiga al cliente en varios aspectos. Investiga su fuente de ingresos, formal e informal, su calidad de vida, su entorno social, su lugar de residencia, entre otros aspectos. Entonces, bajo este procedimiento, muchos clientes cuyos ingresos son informales, pueden acceder a un crédito y al sistema financiero. Sin embargo, todo esto requiere de un lugar físico, sistemas operativos emparentados, infraestructura, recursos humanos y un sinnúmero de gastos duplicados. Entonces para evitar esta duplicidad de gastos, ¿por qué el Banco Provincia no podría resolver todos estos créditos a clientes informales a través de una plataforma de préstamos Peer to Peer? O que esta plataforma sea llevada a cabo por PM o bien que PM se convierta en esta plataforma de préstamos Peer to Peer. De aplicarse de cualquiera de estos dos modos, la estrategia comercial sería:

- Ofrecer a un segmento de clientes (que hoy el banco no puede atender) a través de un modelo de negocio similar al de Alfuenta S.A la posibilidad de acceder a un crédito.
- Disminuir o suprimirlos los costos fijos operativos de PM
- Lograr desarrollar al cliente y conocer su comportamiento de pago a través de microcréditos.
- Rentabilizar gradualmente al cliente.
- Luego de desarrollar al cliente, carterizarlo en el Banco Provincia y ofrecerle toda la gama de productos y servicios que ofrece la entidad.

Otra alternativa para potenciar los créditos personales en función de la información obtenida del cliente es crear un modelo similar de crédito como el que creo Du Xiaoman Financial. La empresa creó un modelo innovador de crédito al consumidor en donde el mismo puede seleccionar la forma de pago. Dicha variación repercute directamente en la tasa financiera del servicio. Utilizando la inteligencia artificial y la tecnología de control de riesgo de big data para proporcionar a los usuarios servicios de créditos convenientes, rápidos y seguros. El crédito puede combinarse con precisión de acuerdo con las necesidades del usuario. La propuesta de valor al consumidor es ofrece créditos personalizados a todo tipo de clientes (bancarizados y no bancarizados). Como mencionamos anteriormente, entendemos que posee una base de datos muy grande, conectada a varias empresas de información ya que de lo contrario sus tasas de incobrabilidad sería altísima e incurriría en un peligro societario. Además, detrás de la personalización del crédito hay un sistema operativo ágil y robusto lo cual le permite diferenciarse del resto de la compañía financiera.

## **6.6 Permitir la innovación y las capacidades necesarias para promoverla**

La innovación es el factor más importante que da impulso al crecimiento sostenible de las ventas y beneficios en el sector, pero en la actualidad, los bancos no son conocidos como lugares donde la innovación prospera. Si bien, han contribuido a través de los años, hoy tienden a ser cautelosos, burocráticos y están sujetos a múltiples niveles de procesos y de supervisión. Fomentar la innovación tras años de no fomentarla sería un proceso cultural difícil. Por lo tanto, quizás, las alianzas y las relaciones con terceros, pueden ser la mejor manera para que obtengan los beneficios de la innovación en el corto plazo mientras que se desarrolla una nueva cultura organizacional.

Los bancos necesitan un nuevo tipo de talento que piense en grande y que desafían el statu quo. Que se focalice en el cliente y no en el proceso. Estas personas requieran capacitación y supervisión que inspire, no una simple gestión. Posiblemente necesiten que se las gestione fuera de la estructura empresarial existente, con distintas líneas de información, medidas de desempeño e incluso diferentes oficinas. Una opción sería pedirles a estas personas que reporten al gerente de proyecto de IT. Ya que incorporarlas en el negocio probablemente conduzca al fracaso. Muchas organizaciones han establecido laboratorios de innovación especiales fuera de sus oficinas centrales para lograrlo. Por lo tanto, un reclutamiento con determinados perfiles en el banco y un reclutamiento externo para la creación de este laboratorio de innovación sería un driver para gestionar la innovación en la entidad.

De acuerdo a lo expuesto, podemos señalar que actualmente el BPBA es burocrático y lento en sus procesos. Si comparamos los indicadores de eficiencia elaborados por el BCRA podemos visualizar que el Banco Provincia posee uno de las peores ratios.

**Figura 92: Comparación ratios de eficiencia según BCRA Dic – 2020**

	<b>Dep. por Empleado (MM de \$)</b>	<b>Finan.s por Empleado (MM de \$)</b>
<b>rio</b>	<b>71,11</b>	<b>31,54</b>
<b>galicia</b>	<b>78,98</b>	<b>54,29</b>
<b>bpba</b>	<b>47,88</b>	<b>21,41</b>
<b>ciudad</b>	<b>69,11</b>	<b>31,23</b>
<b>nacion</b>	<b>69,69</b>	<b>22,11</b>

Fuente: Sistemas Financieros, Entidades Financieras, Indicadores Económicos de las Entidades Financieras, BCRA Reproducción autorizada

[https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades\\_financieras\\_indicadores\\_economicos.asp?bco=00014&nom](https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_indicadores_economicos.asp?bco=00014&nom) Visitado última vez mayo 2020

Otro punto a resaltar para esta nueva gestión, es desarrollar métodos ágiles. Por lo tanto, se sugiere que RRHH junto con el área de Procesos hagan un relevamiento integral en todo el banco para cambiar la metodología de trabajo en aquellos lugares que sea posible aplicar la metodología ágil

Otra alternativa es forjar alianzas y crear nuevos ecosistemas para la innovación, desde nuevas empresas tecnológicas hasta instituciones académicas, o incluso con operadores no bancarios. De hecho, algunos bancos ya están invirtiendo en Fintechs de primera línea a los efectos de incorporar tecnología y talento al robusto banco y así mejorar sus procesos. Otros, sin embargo, utilizan estas empresas para poder experimentar nuevos procesos digitales, perfeccionarlos y luego incorporarlos al banco. Por ejemplo, en el ámbito internacional, tenemos a las empresas Grab y Paytm que uno de sus principales inversores es Softbank. Otro ejemplo de esto que se da en el ámbito es con la empresa Wayni Móvil. La misma, es financiada por el Banco Comafi, Banco Galicia y Banco de Santa Fe. Tres entidades financieras con suficiente capital como para solventar cualquier tipo de expansión y nuevos procesos digitales.

Otro accionar que reforzaría la innovación es el patrocinio superior. Cuando se les pide a las personas que actúen de manera diferente, deben creer que serán recompensadas y no castigadas por hacerlo, ya que suelen observar las acciones de sus líderes para establecer sus prioridades. La alta gerencia tiene que destacar la actitud deseada y premiar a aquellos que se animaron a pensar diferente. Para ello, el Banco Provincia podría notificar por mail a todos los empleados las

mejoras realizadas en el mes por cada uno de los empleados, su impacto en el banco y la retribución que recibieron como contraprestación.

### 6.7 Plan de acción a abordar en el BPBA

Tras haber enunciado las diferentes estrategias a abordar en el banco, es imprescindible establecer un orden de implementación. Para ello, usaremos como herramienta la matriz de Eisenhower, la cual nos facilitará a diferenciar lo importante de lo urgente, considerando el grado de impacto en la organización, de modo tal de reconocer la tarea/estrategia que tendrá prioridad en su implementación.

Figura 93: Matriz de Eisenhower

	<b>Urgente</b>	<b>No urgente</b>
<b>Importante</b>	<i>Tareas A</i> Realizar de inmediato	<i>Tareas B</i> Planificar con exactitud y resolver
<b>No importante</b>	<i>Tareas C</i> Delegar	<i>Tareas D</i> Desechar o archivar

Fuente: Elaboración propia

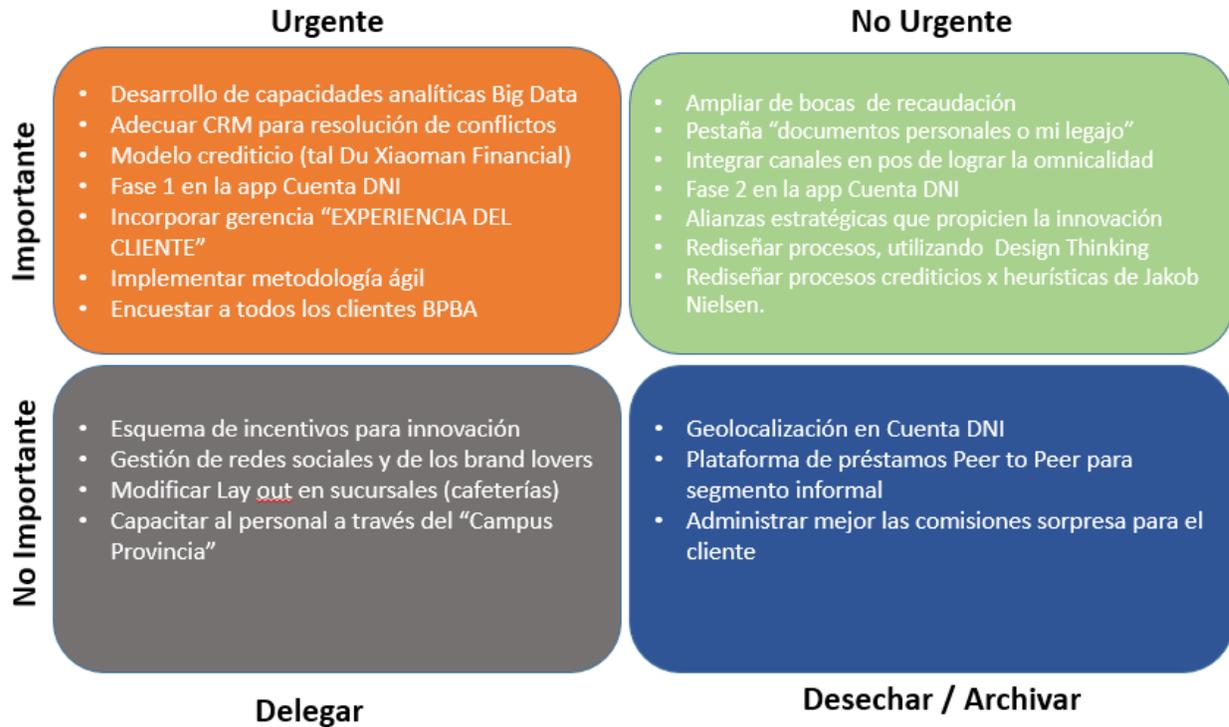
A - importante y urgente: estas tareas tienen la prioridad más alta y deben completarse inmediatamente. De lo contrario, no podrán alcanzarse los objetivos fijados.

B - importante, pero no urgente: estas tareas también deben realizarse para que uno pueda alcanzar sus propias metas. Sin embargo, es posible posponer el momento en el que se llevarán a cabo.

C - urgente, pero no importante: estas tareas deben completarse a tiempo. Sin embargo, su importancia es menor, por lo que Eisenhower recomienda delegar estas tareas en la medida de lo posible.

D - ni importante ni urgente: estas tareas se encuentran al final de la lista de prioridades, porque no son relevantes o porque su importancia, para el logro de los objetivos marcados, es menor y, en consecuencia, no necesitan completarse con especial urgencia. Si se dispone de poco tiempo, estas tareas a menudo pueden permanecer inacabadas.

**Figura 94: Matriz de Eisenhower aplicada al BPBA**



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, considerando mi experiencia en la entidad y la matriz de Eisenhower, recientemente elaborada, diseñaremos dos gráficos bajo el esquema de la matriz de Pugh, diferenciando las tecnológicas de las que no, a los efectos de que el lector puede identificar fácilmente el plan de acción considerando el tiempo necesario para las propuestas dadas. La presente matriz, se trata de una técnica cualitativa utilizada para clasificar diferentes opciones en base a varios criterios de análisis, la cual puede ser muy útil y aplicable en varias situaciones dentro de la gestión de proyectos.

**Figura 95: Matriz de decisión no tecnológica**

No Tecnológicas						
Etapa / Año	Ponderacion	80%		20%		100%
	Nombre Actividad	Cuadrante	Escala	Duracion meses	Escala	Total
1º año	Incorporacion gerencia "EXPERIENCIA DEL CLIENTE"	A	5	1	5	5,00
	Implementar metodología ágil en esquema de trabajo	A	5	2	3	4,50
	Encuestar a todos los clientes BPBA	A	5	3	2	4,33
2º año	Alianzas estrategicas que propicien la innovación	B	3,75	12	0	3,08
	Rediseñar todos los procesos, utilizando Design Thinking	B	3,75	12	0	3,08
	Rediseño procesos crediticios x heurísticas de Jakob Nielsen.	B	3,75	12	0	3,08
	Esquema de incentivos para innovacion	C	2,25	1	5	2,80
3º Año	Capacitar al personal a través del "Campus Provincia"	C	2,25	2	3	2,30
	Gestion de redes sociales y de los brand lovers	C	2,25	2	3	2,30
	Modificacion de Lay out en sucursales (cafeterías)	C	2,25	36	0	1,83
	Administrar mejor las comisiones sorpresa para el cliente	D	1	3	2	1,13

Fuente: Elaboración propia

**Figura 96: Matriz de decisión tecnológica**

Tecnologicas						
Etapa / Año	Ponderacion	80%		20%		100%
	Nombre Actividad	Cuadrante	Escala	Duracion meses	Escala	Total
1º año	Desarrollo de capacidades analíticas para Big Data	A	5	3	2	4,33
	Adecuaciones en el CRM para que la resolución de conflictos	A	5	6	1	4,17
	Modelo crediticio (tal como lo hace Du Xiaoman Financial)	A	5	6	1	4,17
	Fase 1 en la app Cuenta DNI	A	5	12	0	4,08
2º año	Ampliacion de bocas de recuadacion (kioscos y Prov. Net)	B	3,75	6	1	3,17
	Nueva pestaña "documentos personales o mi legajo"	B	3,75	1	5	4,00
	Integrar los diferentes canales en pos de lograr la omnicalidad	B	3,75	12	0	3,08
	Fase 2 en la app Cuenta DNI	B	3,75	24	0	3,04
3º Año	Geolocalización en Cuenta DNI	D	1	5	1	1,00
	Plataforma de préstamos Peer to Peer para segmento informal	D	1	12	0	0,88

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar del presente análisis surge un orden de implementación, al cual considerando mi expertise podemos separarlo en tres etapas identificadas por color, a saber verde, amarillo y azul. La primera de ellas, es altamente factible realizarla en el primer año de gestión. Además, podemos observar que las mismas están fuertemente marcadas por el impacto que generaran en la satisfacción del cliente. El desarrollo de la Big Data, la gerencia de experiencia de cliente, la resolución de conflictos y las mejoras a introducir en el la billetera digital, como principal medio de pago en la actualidad, indican lo expuesto. Seguidamente, habiendo dando cumplimiento a cada uno de los proyectos de la etapa uno, se comenzaría con la siguiente

(resaltada en color amarillo) la cual está influenciada por la mejora de procesos, alianzas comerciales y la continuación de las mejoras en la billetera digital del banco a los efectos de seguir generando una mejor experiencia del cliente. Siendo las más relevantes de implementar la vinculada a Cuenta DNI y de integración de canales. Por último, en la tercera etapa (resaltada en color azul) nos encontramos con tareas que desde un principio podrían ser delegar a un tercero o ser desechadas. Cabe destacar que, para optimizar nuestro tiempo y no esperar a que las mismas comiencen a desarrollarse dentro de tres años, sería recomendable terciarizarlas desde el comienzo, siempre y cuando nuestros balances nos los permitan.

Finalmente, como se puede observar, la dependencia del sector de IT en pos de lograr un crecimiento organizacional es esencial. Por lo tanto, si el banco quisiera acelerar sus procesos, requerirá de ampliar la dotación de dicha área.

## 7 Conclusiones

El objetivo principal de este trabajo de graduación, es definir las bases estratégicas de un nuevo modelo operativo para la banca individuos del Banco de la Provincia de Buenos Aires, a los efectos de incrementar su competitividad en el marco de una industria en proceso de transformación digital. Para eso, se plantearon diferentes objetivos, los cuales se abordaron de la siguiente manera:

Al dar inicio al desarrollo de nuestro trabajo, en primer lugar, nos propusimos establecer que son las Fintech (5.1) y que son los neobancos (5.2), ya que consideramos que estos son los pilares fundantes a la hora de hablar de la transformación de la banca tradicional a la banca digital. Vale decir, que para dar un entendimiento acabo del mismo, presentamos en nuestro desarrollo un análisis de carácter comparativo (5.3).

En línea con los expresado anteriormente y persiguiendo el objetivo antes mencionado, nos basamos en cinco teorías (5.4) elaboradas por distintas pensadoras, como así también trajimos a la luz diversas herramientas de gestión (5.5). A la luz de sus aportes, pudimos evidenciar que la innovación, un modelo de negocios basado en el cliente y los procesos ágiles, son la clave del éxito para cualquier industria.

Posteriormente y en cumplimiento de identificar a nivel regional y local, las características de consumo de los clientes tomadores de crédito en la industria de servicios financieros, se analizó al consumidor, en forma integral. Indagamos en su forma de pensar y sus preferencias en general (5.6). Los comparamos, a través de una perspectiva histórica, e identificamos los cambios en sus hábitos de consumo. Luego de ello, cerramos un poco más el espectro y, nos focalizamos en la industria de servicios financieros, respondiendo los mismos interrogantes y cuestionándonos si efectivamente los clientes se encuentran satisfechos con lo que ofrece la industria de servicios financieros a nivel regional y local. Para poder dar un entendimiento acabado a dichos cuestionamientos, recurrimos a los aportes teóricos de: Zygmunt (2011), Michel Maffesoli (2011), Roberta Sassatelli (2012), Boris Groys (2016) y Kit Yarrow (2014) (5.6.a). Con los avances tecnológicos y la irrupción de internet de forma masiva en la sociedad, quedo demostrado el nacimiento de un nuevo paradigma en la mente de los consumidores. Nuevas formas de ver el mundo y nuevas formas de consumir, pasaron a ser el centro de la cuestión.

Seguidamente y, en cumplimiento de analizar la industria de servicios financieros y su evolución tanto a nivel global como local (5.7), se comenzó describiendo brevemente la reciente historia del sector financiero, partiendo de la crisis de las hipotecas suprimidas en 2007 y analizando sus causas, hasta la actualidad. Se resaltó el cambio de paradigma a raíz de la misma y como esto devino luego, en la crisis financiera del 2010, que provocó un aumento de la brecha en la desigualdad económica social. Posteriormente, se implementó la herramienta de gestión las cinco fuerzas de Porter para evaluar el nivel de atracción de la industria. (5.7.c). A partir del cual podemos afirmar que existen numerosos competidores en la industria bancaria, pero que la misma está concentrada en unos pocos actores importantes. Mientras que, por el lado de la demanda, existe una amplia gama de tipos de clientes, debido a la gran cantidad de compradores, la ganancia o la pérdida de uno de ellos no es significativa; lo que reduce el poder del comprador. Por el lado de infraestructura, los operadores de red que pueden procesar tarjetas y las transacciones en cajeros automáticos son grandes y pocos, y tienen un gran poder sobre los actores de la industria con los que forman asociaciones. La regulación en la industria bancaria es costosa y funciona como una gran barrera para los nuevos participantes, como así también, el reconocimiento de marca. Sin embargo, la

popularidad de las billeteras electrónicas y otras alternativas de depósito, como las criptomonedas, se suman a la amenaza sustitutiva.

Dando cumplimiento a uno de nuestros objetivos propuestos que es el análisis de la industria, se llevó a cabo un diagnóstico de los créditos en la Argentina (5.7.d) Todo este recorrido, es el que nos permitió poder llegar a explicar el estadio de la economía argentina en la actualidad.

En el marco de conocer el devenir de la banca en los próximos 30 años (5.7.e), se utilizó el informe “El futuro de la banca”, el cual no solo contempla los avances tecnológicos, sino que, además, contempla la confluencia de otros factores determinantes tales como: los cambios demográficos, socioeconómicos, regulatorios y ambientales.

Dado que la industria de servicios financieros, abarca varias actividades y, el propósito del presente trabajo es crear un nuevo modelo operativo para la banca individuos, nos focalizamos en analizar la industria de créditos para la banca consumo. La cual luego de nuestro desarrollo, podemos afirmar que, en relación al PBI creció, pero, en términos nominales, se disminuyó como consecuencia del contexto de pandemia a raíz del COVID 19.

Inmiscuidos en la industria de los créditos de consumo, otorgamos un apartado especial a los denominados prestamos persona a persona (PTP), ya que consideramos que los mismos son “la innovación”. A los efectos de identificar buenas prácticas en materia de transformación digital, se desarrolló un análisis exhaustivo de las principales empresas internacionales tomando como fuente primaria el informe denominado “Fintech100” (5.8.b). Seguidamente, se pasó a transpolar las dimensiones de dicho análisis al ámbito local. Gracias a ello, se puede afirmar que la proliferación de servicios de dinero móvil, plantea la necesidad de que los bancos tradicionales se adapten a la demanda de los consumidores. La big data y la automatización de procesos, son los pilares en el otorgamiento de créditos, y a medida que los servicios de dinero móvil continúen expandiéndose, se requerirán políticas más proactivas, para garantizar que el mercado, pueda satisfacer las demandas actuales.

Ya centrándonos en el caso de estudio elegido para el presente trabajo (5.9), a saber, el Banco de la Provincia de Buenos Aires, procedimos en primer lugar a dar cuenta de su historia, misión y visión. Una vez establecidos estos parámetros, pasamos a sentar nuestra atención en cómo es la

llegada del mismo en el territorio bonaerense, focalizándonos en identificar las características del segmento individuos (5.9.c) y como estos se vinculan con el proceso crediticio que ofrece el banco y su comunicación.

A partir del análisis de las principales prácticas (local e internacional) en materia de transformación digital y del diagnóstico relevado de los procesos que realiza el BPBA en la actualidad, se ha puesto de manifiesto que el BPBA no posee un modelo de negocios basado en las prácticas de transformación digital tal como demanda y/o exige el contexto actual.

Finalmente, siendo que el objetivo principal de este trabajo de graduación, es definir las bases estratégicas de un nuevo modelo operativo para la banca individuos del Banco de la Provincia de Buenos Aires a los efectos de incrementar su competitividad en el marco de una industria en proceso de transformación digital. Se propusieron diferentes estrategias a abordar en seis tópicos, 1) Desarrollar un modelo de negocio centrado en el cliente 2) Optimizar la distribución 3) Promover la digitalización de sus clientes 4) Simplificar el modelo operativo 5) Obtener una ventaja en cuanto a la información y 6) Permitir la innovación y las capacidades necesarias para promoverla.

Por lo expuesto hasta aquí y al haber otorgado a lo largo del desarrollo del presente trabajo, tanto evidencias de carácter teórico como práctico, es que nos encontramos en condiciones de poder afirmar que, hemos podido dar una respuesta acabada a nuestros objetivos.

## **7.1 Futuras líneas de investigación**

A partir de la investigación ya presentada, han surgido nuevos interrogantes relacionados a la transformación digital en la industria de servicios financieros y el modelo de negocio digital y que, por ello, podrían convertirse en nuevas líneas de investigación a ser trabajadas a futuro.

Como se abordó anteriormente, hoy en día es imposible abordar a las finanzas, sin hacer mención a la relación intrínseca que tienen las mismas con los negocios digitales. Como esa temática, representa parte del campo de esta maestría, y a su vez, se presenta como una arista del

trabajo elaborado, resulta imperioso volverlas a traer en este punto, ya que representa en sí, futuras líneas dignas de continuar siendo indagadas.

Por otro lado, y tal como se observó a lo largo de las presentes líneas, quienes ponen en jaque el límite existente entre la tecnología y los servicios financieros, son las “Big Tech” (Apple, Facebook, Google y Amazon). De acuerdo a al informe elaborado por BBVA (2020) “Del ‘fintech’ al ‘bigtech’, en busca de la nueva regulación digital”,

*“las empresas ‘bigtech’ pueden alcanzar una gran escala de manera muy rápida en nuevas líneas de negocio ya que sus ecosistemas digitales cuentan con millones de usuarios activos. En segundo lugar, tienen una gran capacidad de crear y controlar mercados adyacentes. En tercer lugar, tienen acceso a grandes cantidades de datos y una capacidad inigualable para analizarlos...). “El estudio de BBVA advierte que los servicios financieros no son una excepción y pueden permitir a las ‘bigtech’ reforzar sus ecosistemas, recopilar datos adicionales y aumentar la involucración de su base de clientes. Además, indica que la regulación puede actuar incluso como un catalizador de estas incursiones del fenómeno ‘bigtech’ en los servicios financieros.”(p.2)*

Frente a esta realidad que, pareciera ser, que se ha convertido en algo tan irrefrenable como irreversible, es que se presenta la oportunidad de adentrarse en una nueva cuestión a investigar, tomando como punto de partida la evidencia citada y acompañando la evolución de la misma a lo largo del tiempo. Así, podría estudiarse como es que estos jugadores comienzan afectar y, a su vez, a transformar a la banca, mostrándonos un nuevo escenario financiero.

Del mismo modo, vinculado al punto anterior, pero ya centrándonos específicamente en las tecnologías disruptivas aplicadas al campo de estudio, tomaremos como punto de partida a una de ellas, es decir, a la “Robotic Process Automation (RPA)”, la que se traduce como la automatización de procesos productivos a través de la robótica. Su aplicación en el campo de las finanzas es muy amplia y abarca desde el proceso de alta de un nuevo cliente, procesamiento y transcripción de datos, reporte de balances diarios, cierre de mes o año, el procesamiento de préstamos y el de seguimiento de reclamos entre otros. En resumidas cuentas, todos aquellos

procesos repetitivos, que requieren tiempo de procesamiento y que son altamente factibles de error humano buscan ser optimizados y eficientizados a través de esta tecnología.

Tomando lo expresado en el punto anterior y, en pos de ampliar una arista que se desprende de este trabajo, es que se presenta esta segunda futura línea de investigación. Teniendo en consideración el poder de estas nuevas tecnologías bueno sería poder analizar en forma exhaustiva si su aplicación produce una reducción en los costos a la banca. Si esto, efectivamente, llevaría a los bancos a una reducción de su dotación por disminución de la carga operativa o, caso contrario, buscarían un sistema de capacitación para su adaptación. Y de qué modo, la aplicación de tecnologías RPA seguirán transformando aún más, en el futuro cercano, a la banca.

En línea con la idea de cómo se está transformando la banca y, a su vez, como se seguirá viendo modificada de aquí en adelante, es que presentamos esta tercera futura línea de investigación. Durante el desarrollo de este trabajo, presentamos un apartado denominado “La banca en los próximos 30 años” en el cual, en resumidas cuentas, se planteó la relevancia que posee la banca al posicionarse como la administradora y controladora de los datos de sus clientes. Es decir, como esta se transforma en la intermediaria de los clientes al momento de la contratación de productos y servicios siempre en beneficio de este y sin revelar bajo ningún aspecto, su identidad.

Como se mencionó, esta información figura dentro de un análisis con perspectiva a 30 años. Ahora bien, lo que aquí planteamos y consideramos que puede llegar a ser una herramienta de gran utilidad en una investigación (futura), es observar como la banca deberá ir transformándose para poder llegar a brindar un servicio tal como en la actualidad lo hacen las Big Tech, como Google o Facebook. En el cual, el perfil de Gmail o Facebook, es la clave de acceso y registración a cualquier plataforma web o servicio de internet. Cambios en la banca respecto a forma, contenido y tiempo, se configuran en sí mismos, como un caso de análisis, desde esta perspectiva.

Para culminar con este apartado, se deja consignada una última futura línea de investigación que tiene correlación con el trabajo aquí elaborado. La misma, hace referencia a la posibilidad de poder llevar a cabo por parte de la banca, una migración de su modelo de negocio desde la banca consumo a los prestamos persona a persona (P2P). Lo que se propone, es indagar y dar cuenta de cómo sería el proceso, mediante el cual se daría paso a dejar a un lado la intermediación financiera y se pasaría a proveer una plataforma transparente que permita conectar a los inversores con los tomadores. Todo esto, con el objetivo último, de mitigar todo tipo de riesgo crediticio. Los actores, los cambios a realizar para dar cumplimiento a este proceso y, la eficacia y eficiencia del mismo, serían los aspectos que esta línea de investigación debería tener en cuenta, para que su resultado se transforme en una fuente de consulta fiable.

## 8. Referencias Bibliográficas

- Accenture. (2017). *Estudio sobre hábitos y comportamientos de los clientes bancarios hsa*. Recuperado de <https://docplayer.es/52515212-Estudio-sobre-habitos-y-comportamientos-de-los-clientes-bancarios-hsa.html>
- Accenture. (2019). *Informe Ecosistema Fintech Argentino*. Recuperado de <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2019/06/Informe-Ecosistema-Fintech-Argentino.pdf>
- Afluenta. (2020). *Evolución mensual de inversores*. Recuperado de <https://www.afluenta.com/estadisticas> Visitado por última vez el: 08/04/2020.
- Afluenta. (2020). Información sobre créditos. Recuperado de <https://www.afluenta.com/informacion-sobre-creditos> Visitado el: 02/04/2020.
- Afluenta. (2020). *Invertir en créditos*. <https://www.afluenta.com/invertir-en-creditos> Visitado por última vez el: 02/04/2020.
- Afluenta. (2020). *Invertir en créditos*. Recuperado de: <https://www.afluenta.com/invertir-en-creditos> Visitado el: 02/04/2020.
- Afluenta. (2021). Información sobre Afluenta. Recuperado de <https://www.afluenta.com/informacion-sobre-afluenta> Visitado por última vez el: 08/04/2020.
- Afluenta. Sitio web. Recuperado de <https://www.afluenta.com/>
- Alliance for Financial Inclusion. (2010). *Cómo facilitar las transferencias de dinero por telefonía móvil*. Recuperado de <https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/mfg-es-estudio-de-caso-como-facilitar-las-transferencias-de-dinero-por-telefonía-movil-2-2010.pdf>
- Ámbito Financiero. (2014). *Qué es el social lending o P2P lending*. Recuperado de <https://ambito-financiero.com/social-lending-o-p2p-lending/>
- Ámbito Financiero. (2020). *Radiografía de las billeteras virtuales, un boom en medio del aislamiento*. Recuperado de <https://www.ambito.com/negocios/billetera-virtual/radiografia-las-billeteras-virtuales-un-boom-medio-del-aislamiento-n5097541>
- Ander-Egg, E. (2003). *Métodos y técnicas de investigación social IV técnicas para la recogida de datos e información*. Mexico: Lumen Humanitas.
- Anderson, C (2008). *Gratis. El futuro de precio radical*. New York: Hyperion.

- Anderson, C. (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*. New York: Hyperion.
- Ant Financial. Sitio web. Recuperado de <https://www.antfin.com/>
- Arroyo Barrigüete, J. (2007). *Externalidades de Red en a Economía Digital. Introducción a la Modelización de Mercados de Redes Mediante la Teoría e Sistemas Dinámicos*. Madrid: Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales.
- Banco Central de la República Argentina. (2017). *Encuesta de medición de capacidades financieras*. Recuperado de [http://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/encuesta\\_caf.asp](http://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/encuesta_caf.asp)
- Banco de la Provincia de Buenos Aires. (2019). *Estado separado de situación financiera*. Recuperado de [https://www.bancoprovincia.com.ar/CDN/Get/ESF\\_sep\\_31122020](https://www.bancoprovincia.com.ar/CDN/Get/ESF_sep_31122020)
- Banco Interamericano de Desarrollo & Finnovista. (2018). *Fintech en América Latina 2018: crecimiento y consolidación*. Recuperado de <https://www.finnovista.com/informe/fintech-america-latina-2018-crecimiento-consolidacion/>
- Bank Magazine. *El informe UDE Link con datos de abril 2020*. Recuperado de <https://www.bankmagazine.com.ar/el-informe-ude-link/>
- Bankmagazine. (2020). *Billeteras, tarjetas y créditos digitales: las fintech en tiempo de COVID-19*. Recuperado de <https://www.bankmagazine.com.ar/billeteras-tarjetas/>
- Bauman, Z. (2011). *Vida de Consumo*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- BBVA. (2017). *La bancarización de África: repitiendo el éxito de M-Pesa en Kenya*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/bancarizacion-africa-repitiendo-exito-m-pesa-kenya/>
- BBVA. (2018). *¿Qué son las 'fintech' y por qué están transformando la banca?*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/fintech-estan-transformando-banca/>
- BBVA. (2019). *Banca Digital: Neobancos': ¿Qué son y cómo operan?*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/neobancos-que-son-y-como-operan/>
- BBVA. (2020). *Del 'fintech' al 'bigtech', en busca de la nueva regulación digital*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/del-fintech-al-bigtech-en-busca-de-la-nueva-regulacion-digital/>
- BBVA. (2020). *Del 'fintech' al 'bigtech', en busca de la nueva regulación digital*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/del-fintech-al-bigtech-en-busca-de-la-nueva-regulacion-digital/>
- BCRA (2019). *Sistemas Financieros, Entidades Financieras, Indicadores Económicos de las Entidades Financieras*. Recuperado de

[https://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades\\_financieras\\_indicadores\\_economicos.asp?bco=00014&nom](https://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_indicadores_economicos.asp?bco=00014&nom)= Visitado última vez mayo 2020

- BCRA. (2019). *Indicadores Económicos de las Entidades Financieras*. Recuperado de [https://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades\\_financieras\\_indicadores\\_economicos.asp?bco=00014&nom](https://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_indicadores_economicos.asp?bco=00014&nom)= Visitado última vez mayo 2020
- BCRA. (2019). *Informe sobre Bancos*. Recuperado de [https://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe\\_mensual\\_sobre\\_bancos.asp](https://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe_mensual_sobre_bancos.asp)
- BCRA. (2019). *Lineamientos para la gestión de riesgos en las entidades financieras* Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/comunicaci%C3%B3n-5398-2013-209180>
- BCRA. (2020). *Estados Contables*. Recuperado de [http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades\\_financieras\\_estados\\_contables.asp?bco=00014&nom](http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_estados_contables.asp?bco=00014&nom)= Visitado última vez mayo 2020
- BCRA. (2020). *Indicadores Económicos de las Entidades Financieras*. Recuperado de [https://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades\\_financieras\\_indicadores\\_economicos.asp?bco=00014&nom](https://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_indicadores_economicos.asp?bco=00014&nom)= Visitado última vez mayo 2020
- BCRA. (2020). *Informe de Estabilidad Financiera*. Recuperado de <https://www.bcra.gov.ar/Noticias/Informe-estabilidad-financiera-ief-0220.asp>
- BCRA. (2020). *Informe Inclusión Financiera*. Recuperado de <https://www.bcra.gov.ar/Noticias/inf-inclusion-financiera-202001.asp>
- BCRA. (2020). *Ranking Activos*. Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Activos.asp> Visitado última vez mayo 2020
- BCRA. (2020). *Ranking de Patrimonio neto*. Recuperado de [http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Patrimonio\\_netos.asp](http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Patrimonio_netos.asp) Visitado última vez mayo 2020
- BCRA. (2020). *Ranking de Prestamos en el sistema financiero argentino*. Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Prestamos.asp> Visitado última vez mayo 2020

- BCRA. (2020). *Ranking Depósitos*. Recuperado de <http://www.bkra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Depositos.asp> Visitado última vez mayo 2020
- BCRA. (2020). *Sistema Financiero, nómina de entidades*. Obtenido de [http://www.bkra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Sistema financiero nomina de entidades.asp?bco=AAA00&tipo=1](http://www.bkra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Sistema_financiero_nomina_de_entidades.asp?bco=AAA00&tipo=1) Visitado última vez mayo 2020
- BCRA. (2021). Régimen de Transparencia. Recuperado de [http://www.bkra.gov.ar/BCRAyVos/Regimen de transparencia.asp](http://www.bkra.gov.ar/BCRAyVos/Regimen_de_transparencia.asp)
- Bogdan, R. & Biklen, S. (2003). *Qualitative research for education: an introduction to theories and methods*. New York: Allyn & Bacon.
- BPBA. (2020). *Hacete BIP*. Recuperado de [https://www.bancoprovincia.com.ar/web/hacete\\_BIP](https://www.bancoprovincia.com.ar/web/hacete_BIP)
- BPBA. (2020). *Principales condiciones para préstamo personal por canales electrónicos*. Recuperado de [https://www.bancoprovincia.com.ar/productos/creditos/bippreca/req\\_bip\\_preca](https://www.bancoprovincia.com.ar/productos/creditos/bippreca/req_bip_preca) Visitado por última vez el 04.09.2020
- BPBA. (2020). *Simulador de crédito de canal BIP*. Recuperado de [https://www.bancoprovincia.com.ar/productos/creditos/AdmPub E/micro simulador/micro simulador consultado el 04.09.2020](https://www.bancoprovincia.com.ar/productos/creditos/AdmPub_E/micro_simulador/micro_simulador_consultado_el_04.09.2020)
- BPBA. (2020). Sitio web. Recuperado de <https://www.bancoprovincia.com.ar/web>
- BPBA. (2021). Sitio Web. Recuperado de <https://www.bancoprovincia.com.ar/web>
- Business Insider. (2015). *How digital Lending marketplaces are disrupting the predominant banking business*. Recuperado de <https://www.businessinsider.in/peer-to-peer-lending-how-digital-lending-marketplaces-are-disrupting-the-predominant-banking-model/articleshow/47335969.cms>
- Cámara Argentina de Fintech. (2019). *Informe Ecosistema Fintech argentino*. Recuperado de <https://www.reportefintech.com/primer-mapa-fintech-pais-se-presento-informe-elaborado-la-camara/>
- Cámara Argentina de Fintech. (2020). *Estudio Fintech 2020, Ecosistema Argentino*. Recuperado de <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>

- Cham Kim, W. Mauborgne, W. C. (2005). *Estrategia del Océano Azul*. España: Bresca (Profit Editorial)
- Christensen, C. M. (1997). *El dilema del innovador: cuando las nuevas tecnologías provocan el fracaso de las grandes empresas*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christenson, C. (2004). *Seeing what's next: Using the theories of innovation to predict industry change*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Cooper Alan, R. R. (2014). *The Essentials of Interaction Design* (ediciones 1-4). Wiley.
- Deloitte. (2020). *Encuesta sobre Estudio del Ecosistema Fintech 2020*. Recuperado de <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>
- Du Xiaoman Financial. Sitio Web. Recuperado de <https://www.duxiaoman.com/> Visitado por última vez 25/03/2020.
- Economía Responsable. (2020). *Los mejores préstamos personales en 2020. Comparamos los bancos*. Recuperado de <https://economiarresponsable.com/mejores-prèstamos-personales/> Visitado por última vez: 30/03/2020.
- El Confidencial. (2017). *El gráfico que resume 10 años de fusiones de bancos y cajas en el sector financiero español*. Recuperado de [https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-06-07/grafico-fusiones-sector-bancario-espana-banco-popular-santander\\_1395273/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-06-07/grafico-fusiones-sector-bancario-espana-banco-popular-santander_1395273/)
- El economista. (2020). *Crece el uso de dinero electrónico*. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/2020-06-crece-el-uso-de-dinero-electronico/>
- El País. (2018). *La irrupción de los 'neobancos' y los 'challenger banks' en España sacude el sector financiero*. Recuperado de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/06/15/companias/1529087433\\_052548.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/06/15/companias/1529087433_052548.html)
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*. New York: McGraw-Hill.
- Experience radar 2013. (2013). *Lessons from the U.S. retail banking insduty*. Recuperado de <https://documents.pub/document/pwc-experience-radar-2013-lessons-from-the-us-retail-banking-industry.html>
- Finnovista Fintech Radar Chile. (2021). *Con 67 empresas nuevas, el ecosistema Fintech en Chile crece a un ritmo de 38% anual, llegando a las 179 startups en 2021*. Obtenido de

<https://www.finnovista.com/radar/con-67-empresas-nuevas-el-ecosistema-fintech-en-chile-crece-a-un-ritmo-de-38-anual-llegando-a-las-179-startups-en-2021/>

- Finnovista Fintech Radar Colombia. (2020). *El número de startups Fintech creció un 26% en un año en Colombia, hasta las 200*. Recuperado de <https://www.finnovista.com/radar/el-numero-de-startups-fintech-crecio-un-26-en-un-ano-en-colombia-hasta-las-200/>
- Finnovista Fintech Radar Mexico. (2020). *El número de startups Fintech en México creció un 14% en un año, hasta las 441*. Obtenido de <https://www.finnovista.com/radar/el-numero-de-startups-fintech-en-mexico-crecio-un-14-en-un-ano-hasta-las-441/>
- Fit & Proper, Zona bancos. (2019). *Encuesta: ¿Cuál es el mejor banco en Argentina? Un mejor entendimiento de cómo califican los argentinos a sus bancos y cuáles son los mejores y peores atributos*. Recuperado de <http://www.fitproper.com/index.php/es/documentos/reportes-y-encuestas/898-encuesta-cual-es-el-mejor-banco-en-argentina-un-mejor-entendimiento-de-como-califican-los-argentinos-a-sus-bancos-y-cuales-son-los-mejores-y-peores-atributos>
- Fortuño, M. (2021). El blog Salmon. Recuperado de <https://www.elblogsalmon.com/productos-financieros/la-concentracion-bancaria-el-gran-cambio-que-nos-trajo-la-crisis>
- Francos. (2019). *Wilobank. La Simpleza de lo digital*. Revista G7. Recuperado de <https://revistag7.com/wilobank-la-simpleza-de-lo-digital/>
- Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, Ministerio de Hacienda y Finanzas. (2020) *Informe de población*. Recuperado de <http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/index.php/poblacion>
- Grab. *Grab Economic impact report 2019*. Recuperado de: [https://assets.grab.com/wp-content/uploads/media/grab\\_indonesia\\_economic\\_impact\\_report\(2019\).pdf](https://assets.grab.com/wp-content/uploads/media/grab_indonesia_economic_impact_report(2019).pdf) . Visitado por última vez el: 21/03/2020
- Grab. *Grab Social Impact Highlights 2018-2019*. Recuperado de: <https://assets.grab.com/wp-content/uploads/sites/4/2019/09/24205405/Grab-Social-Impact-Report-.pdf> Visitado por última vez el: 21/03/2020
- Grab. Sitio web. Obtenido de <https://www.grab.com/sg/>
- Groys, B. (2016). *Volverse Público. Las transformaciones del arte en el ágora contemporánea*. Buenos Aires: Caja Negra.

- Hablemos de empresas. (2019). *Alibaba desembarca en Europa con Ant Financial, la mayor 'fintech' del planeta*. Obtenido de <https://hablemosdeempresas.com/empresa/expansion-de-ant-financial/>
- Hernández Sampieri, F. C. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: McGraw – Hill.
- Heskett L. K., T. O. (2008). *Putting the Service-Profit Chain to Work*. Recuperado de <http://www.020lunwen.com/UploadFile/org201012241345323513/20101224134532175.pdf>
- Heskett L.K., T.O. (2021). *Putting the Service-Profit Chain to Work*. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>
- Infobae. (2020). *Más presión del Gobierno contra las fintech: el BCRA publicó un informe crítico sobre el nivel de sus tasas*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/06/10/mas-presion-del-gobierno-contra-las-fintech-el-bcra-publico-un-informe-critico-sobre-el-nivel-de-sus-tasas/>
- Inversor Latam. (2020). *Billeteras, tarjetas y créditos digitales: las fintech en tiempo de COVID-19*. Recuperado de <https://inversorlatam.com/billeteras-digitales-tarjetas-y-creditos-en-tiempo-de-covid-19/>
- Iprofesional. (2014). *Multan a la consultora PWC con u\$s25 millones por "suavizar" un informe*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/notas/194185-nueva-york-pwc-multa-Multan-a-la-consultora-PWC-con-us25-millones-por-suavizar-un-informe>
- IproUp. (2019). *Cambio de planes: Santander reagenda la llegada de su banco digital a Argentina para 2020*. Recuperado de <https://www.iproup.com/finanzas/3807-cambio-de-planes-santander-reagenda-la-llegada-de-su-banco-digital-a-argentina-para-2020>
- Johnson, C. y. (2008). *Reinventing Your Business Model*. Recuperado de: <http://syv.pt/login/upload/userfiles/file/Reinventing%20Your%20business%20model%20HBR.pdf#page=57>
- KoreFusion. (2020). *2020 Latam Fintech Report*. Recuperado de [https://korefusion.s3.amazonaws.com/Report\\_addendum/KoreFusion+2020+LATAM+Fintech+Report+%2B+Addendum.pdf?utm\\_source=ActiveCampaign&utm\\_medium=email&utm\\_content=Re%3A+Hi++FULLNAME++here+s+the+updated+LATAM+Fintech+Report&utm\\_campaign=Deliver+Your+Lead+Mag](https://korefusion.s3.amazonaws.com/Report_addendum/KoreFusion+2020+LATAM+Fintech+Report+%2B+Addendum.pdf?utm_source=ActiveCampaign&utm_medium=email&utm_content=Re%3A+Hi++FULLNAME++here+s+the+updated+LATAM+Fintech+Report&utm_campaign=Deliver+Your+Lead+Mag)
- KPMG y CAN. (2019). *The future of digital banking*. Recuperado de [www.kpmg.com.au](http://www.kpmg.com.au)

- Lend Academy. (2015). *Lending club review for new investors*. Recuperado de <http://www.lendacademy.com/lending-club-review/>
- Lending Club Corporation. Sitio web. Recuperado de <https://www.lendingclub.com/>
- Lucca, N y Berrios. (2003). *Investigación cualitativa en educación y ciencias sociales*. Puerto Rico: Ediciones Puertorriqueñas.
- Maffesoli, M. (2011). *El instante eterno: El retorno de lo trágico en las Sociedades Posmodernas*. Buenos Aires: Paidós Ibérica.
- Magretta, J. (2002). *Why business models matter?*. Harvard Business School Publishing.
- Marketline. (2020). Global Banks 2020. Recuperado de <https://store.marketline.com/report/ohmf8870--global-banks-6/>
- Mercado Libre. (2019). *Mercado crédito préstamos para la inclusión financiera*. Recuperado de <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/mercado-credito-prèstamos-para-potenciar-la-inclusion-financiera/> Visitado por última vez el 08/04/2020.
- Mercado Libre. (2021). Historia de Mercado Libre. Recuperado de: <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/historia-de-mercado-libre/> Visitado por última vez el: 08/04/2020.
- Mercado Pago. Sitio web. Recuperado de <https://www.mercadopago.com.ar/>
- Mercado. (2017). *El 86% de los clientes, satisfecho con su banco*. Recuperado de <https://mercado.com.ar/mercados-finanzas/el-86-de-los-clientes-satisfecho-con-su-banco/>
- Moenninghoff, S. C. (2012). *The Future of Peer-to-Peer Finance*. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2439088](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2439088)
- Morgan Stanley. (2015). *Can P2P Lending Reinvent Banking?*. Recuperado de <https://www.morganstanley.com/pub/content/msdotcom/en/ideas/p2p-marketplace-lending/> Visitado por última vez 04/02/2020
- Morgan Stanley. (2015). *Can P2P Lending Reinvent Banking?*. Recuperado de <http://www.morganstanley.com/ideas/p2p-marketplace-lending>
- Nielsen, J. (1993). *Usability Engineering*. San Diego: Academic Press.
- OMC. (2019). *Examen estadístico del comercio mundial 2019*. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/wts2019\\_s/wts19\\_toc\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2019_s/wts19_toc_s.htm)
- Open Bank. Sitio web. Recuperado de <https://www.openbank.es/> Visitado por última vez 30/03/2020.

- Organización Mundial del Comercio. (2019). *Examen estadístico del comercio mundial*. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statistics/wts2019\\_s/wts2019\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/statistics/wts2019_s/wts2019_s.pdf)
- Osterwalder, A., P, Y. Tucci, C. L. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. Recuperado de [https://www.kth.se/social/files/546b8d75f276546614d2dfc/Osterwalder+\(2005\).pdf](https://www.kth.se/social/files/546b8d75f276546614d2dfc/Osterwalder+(2005).pdf)
- Paytm. Sitio web. Recuperado de <https://paytm.com/> Visitado por última vez 25/03/2020
- Pigneur, O. y. Osterwalder A.(2010). *Business Model Generation*. Reino Unido: John Wiley & Sons.
- Pitchbook. Sitio web. Recuperado de <https://pitchbook.com/profiles/company/62283-07>
- Porter, M. E. (1979). *The structure within industries and companies performance*. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/1924589>
- Prahalad C.K., Hamel G. H. (1998). *Compitiendo por el Futuro* . Barcelona: Ariel.
- Prosper. (2020). Sitio web. Recuperado de <https://www.prosper.com/>
- Provincia Microcréditos. (2021). Sitio web. Recuperado de <https://www.provinciamicrocreditos.com/nosotros/>
- Rankia. (2021). *Mejores Bancos Argentina 2021*. Recuperado de <https://www.rankia.com.ar/blog/mejores-plazos-fijos/3447565-mejores-bancos-argentina-2021#mejores-bancos-argentina-2021>
- Reuters. (2020). *Tarjetas al alza: Visa y Mastercard, en camino de unirse al club del billón de dólares*. Recuperado de <https://www.reuters.com/article/visa-mastercard-acciones-idESKBN1ZU26Z>
- Sassatelli, R. (2012). *Consumo, cultura y Sociedad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Statista (2020). *Banking in Europe*. Recuperado de: es.statista.com
- Statista. (2020). *Banking industry in Brazil*. Recuperado de: es.statista.com
- Statista. (2020). *Banking industry in the United States*. Recuperado de: es.statista.com
- Statista. (2020). *Digital payments in Latin America*. Recuperado de: es.statista.com
- Sutherland, Beck, et alter (2001). *El manifiesto Agil*. Recuperado de <https://agilemanifesto.org/iso/es/principles.html>
- Suri, T. (2016). *Los efectos a largo plazo sobre la pobreza y el género del dinero móvil*. Science, 354(6317),1288-1292.

- Suri. (2016). Los efectos a largo plazo sobre la pobreza y el género del dinero móvil. Science. P. 1288- p.1292. Recuperado de: <https://science.sciencemag.org/content/354/6317/1288>
- Télam. (2019). *Creció 70% la cantidad de empresas "fintech" en los últimos doce meses.* Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/201911/410001-crecimiento-empresas-fintech.html>
- The Banker. (2019). *Top 1000 world banks 2019.* Recuperado de <https://www.thebanker.com/Top-1000-World-Banks/Top-1000-World-Banks-2019-The-Banker-International-Press-Release-for-immediate-release>
- Ventures, K. (2019). Fintech100 Leading global fintech innovators. Recuperado de <https://home.kpmg/co/es/home/insights/2019/11/2019-fintech100-leading-global-fintech-innovators.html>
- Vives, Xavier. (2011). *La industria financiera y la crisis: el papel de la innovación.* BBVA. Revistan Open Mind. Recuperado de <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-industria-financiera-y-la-crisis-el-papel-de-la-innovacion/>
- Vodafone Group. (Productor). (2017). *10 Years of M-Pesa - Michael Joseph interview* De <https://www.youtube.com/watch?v=0S2WeYo5EAQ>
- Vodafone. *What we do.* Recuperado de <https://www.vodafone.com/what-we-do/services/m-pesa> Visitado por última vez el 30/06/2020
- Wayni Movil. Sitio web. Recuperado de <https://www.waynimovil.com/>
- We are Social y Hootsuite. (2018). *Digital in 2018: world's internet users pass the 4 billion mark.* Recuperado de <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>
- Wilobank. (2021). Costos. Recuperado de: <https://www.wilobank.com/costos/> Visitado por última vez el: 10/04/2020.
- Wilobank. Sitio web. Recuperado de <https://www.wilobank.com/>
- Yarrow, K. (2014). *Decoding the New Consumer Mind: How and Why We Shop and Buy.* USA: Jossey-Bass
- Yarrow, K. (2014). *Decoding the new Consumer.* San Francisco: Jossey - Bass a Wiley Brand.
- ZOPA. Sitio web. Obtenido de <https://www.zopa.com/>

## 9. Anexos

### Anexo I– Obtención del crédito en BIP, paso a paso

#### Paso 1

**Banco Provincia** [Cerrar Sesión](#) | [Manual e](#)

[Inicio](#) | [Cuentas](#) | [Transferencias](#) | [Pagos DEBIN](#) | [Pagos](#) | [Paquetes](#) | [Recargas](#) | [Tarjetas](#) | **Préstamos** | [Inversiones](#) | [>>](#)

[Consultas](#) | [Solicitud de Préstamo](#) | [Crédito a Tasa Cero](#) | [Precalificación](#) | [Revocación préstamo BIP](#) | [Extensión Plazo UVA](#) | [Reversión/Suspensión](#)

Bienvenido: MAURO SERGIO,VERRE  
Ayuda

Lunes 10 de Agosto de 2020 - 09:18:35  
Ultimo acceso - Lunes 10 de Agosto de 2020 - 08:32:16

### Simulador de Préstamo

Paso ● - ● - ● - ● - ●

**Préstamo Personal**

Obtené ahora tu préstamo personal y usalo como quieras.

Hasta \$3.000.000.

Hasta 72 meses.

Tasa fija.

Solicita por Banca Internet Provincia BIP hasta \$2.000.000 y en caso que precalifiques por un monto mayor, te invitamos a que te acerques a tu sucursal para pedir el resto.

Tipo de préstamo:

Plazo en meses:

T.N.A.V.:

Importe Solicitado:

Cuota:

Cuota Máxima:  
Importe:

[Calcular](#) [Modificar](#) [Iniciar Solicitud de préstamo](#)

#### Paso 2

**Banco Provincia** [Cerrar Sesión](#) | [Manual en L](#)

[Inicio](#) | [Cuentas](#) | [Transferencias](#) | [Pagos DEBIN](#) | [Pagos](#) | [Paquetes](#) | [Recargas](#) | [Tarjetas](#) | **Préstamos** | [Inversiones](#) | [>>](#)

[Consultas](#) | [Solicitud de Préstamo](#) | [Crédito a Tasa Cero](#) | [Precalificación](#) | [Revocación préstamo BIP](#) | [Extensión Plazo UVA](#) | [Reversión/Suspensión](#)

Bienvenido: MAURO SERGIO,VERRE  
Ayuda

Lunes 10 de Agosto de 2020 - 09:21:22  
Ultimo acceso - Lunes 10 de Agosto de 2020 - 08:32:16

### Simulador de Precalificado BIP

Paso ● - ● - ● - ● - ●

Al presionar el botón Continuar, Usted está iniciando la contratación de un Préstamo de hasta \$2.000.000. Una vez completado todos los pasos y finalizado exitosamente el proceso, el importe otorgado, se acreditará en su cuenta haberes dentro de las 48 horas hábiles

[Continuar](#)

#### Paso 3

Bienvenido : MAURO SERGIO,VERRE  
 Ayuda

Lunes 10 de Agosto de 2020 - 09:21:53  
 Último acceso - Lunes 10 de Agosto de 2020 - 08:32:16

### Simulador de Precalificado BIP

Paso 1 - 2 - 3 - 4 - 5

Cartera	Oferta	Producto	Monto Máximo	Plazo Máximo	Plazo Mínimo	T.N.A.V.	C.F.T.E.A.V.	Selección
BIP - BPBA ACTIVOS	BIP - PRESTAMO PERSONAL	PRESTAMO PERSONAL TASA VARIABLE	\$1.794.700,00	72	12	28.88 %	33.03 %	<input checked="" type="radio"/>

Resultados 1 - 1 de 1.

Presionando el botón Continuar accederá a una pantalla donde podrá elegir el monto y plazo del préstamo seleccionado.

[Volver](#) [Continuar](#)

#### Paso 4

Bienvenido : MAURO SERGIO,VERRE  
 Ayuda

Lunes 10 de Agosto de 2020 - 09:22:37  
 Último acceso - Lunes 10 de Agosto de 2020 - 08:32:16

### Precalificado BIP - Simulador de préstamos

Paso 1 - 2 - 3 - 4 - 5

Cartera	Oferta	Producto	Monto Máximo	Monto Mínimo	Plazo Máximo	Plazo Mínimo	T.N.A.V.	C.F.T.E.A.V.
BIP - BPBA ACTIVOS	BIP - PRESTAMO PERSONAL	PRESTAMO PERSONAL TASA VARIABLE	\$1.794.700,00	\$1.000,00	72	12	28.88 %	33.03 %

Resultados 1 - 1 de 1.

Seleccione Plazo, Importe ó Cuota, para visualizar los detalles del préstamo

Plazo en meses:

T.N.A.V.: 28.88 %

C.F.T.E.A.V.: 33.03 %

Importe Solicitado:

Cuota:

Valor estimado cuota a 30 días:

Importe:

[Calcular](#) [Modificar](#) [Volver](#) [Aceptar](#)

#### Paso 5

## Solicitud Precalificado BIP

Paso ● - ● - ● - ● - ● - ●

### Detalle de préstamo solicitado

<b>Cartera:</b>	BIP - BPBA ACTIVOS
<b>Producto:</b>	BIP - PRESTAMO PERSONAL
<b>Plazo:</b>	72
<b>T.N.A.V.:</b>	28.88 %
<b>C.F.T.E.A.V.:</b>	33.03 %
<b>Cuenta:</b>	CA - 1000-517203/9 - CUENTA - PESOS
<b>Valor estimado cuota a 30 días:</b>	\$ 29,36
<b>Importe:</b>	\$ 1.000,00

Para finalizar el proceso, deberá leer y aceptar los Términos y Condiciones y luego presionar el botón Confirmar

- 1.- Descargar los Términos y Condiciones 
- 2.- Acepto los Términos y Condiciones
- 3.- Descargar el Contrato de Mutuo 
- 4.- He leído y aceptado las cláusulas del mutuo

### Autenticación

Accedé desde tu dispositivo móvil a la aplicación BIP Token

Generá e ingresá el token para validar la transacción:  

Recordá: El token ingresado debe tener 6 caracteres numéricos

[Volver](#)