



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Facultad Regional Mendoza



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
PROYECTO DE TESIS

“Análisis de alternativas innovadoras que incentivan la inclusión financiera y
la reducción de efectivo”

Caso testigo: Empresa Minorista en Mendoza

Alumna: Lic. Paula Yanina Cabrera

Director: de Tesis MBA Juan Andrés Navarro

Año 2020

MBA

PRIMERA PARTE	4
CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	4
1. Justificación.....	5
2. Fundamentación	9
3. Introducción	10
4. Estructura de la tesis.....	15
5. Criterio de originalidad de la tesis.....	16
6. Delimitación del problema de investigación	18
7. Objetivos	22
8. Hipótesis.....	23
9. Abordaje metodológico y recursos.....	25
CAPÍTULO II: SISTEMA FINANCIERO BANCARIO	27
1. El sistema financiero	27
2. Aspectos que influyen sobre el desempeño del sistema bancario	28
3. Principales cambios en el marco normativo y legal luego de la crisis de 2001	35
4. El sistema bancario argentino en el período 2000-2010	41
5. El dinero: normativas del BCRA.....	43
6. La tecnología: su evolución.....	49
CAPÍTULO III: CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA BANCARIO ARGENTINO	53
1. Definición e historia: Sistema Financiero Argentino	53
2. Contexto histórico: evolución del sector	54
3. Bancarización en Argentina: consumidores y su segmentación generacional	60

4. La tecnología en los Bancos Argentinos	78
5. Fintech: surgimiento e impacto en la Banca	114
6. Las <i>Big Tech</i> y los Bancos Retadores: alianzas	119
SEGUNDA PARTE	123
CAPÍTULO I: PROPUESTA.....	123
1. Ecosistemas digitales de la Banca	123
2. Alianzas comerciales del futuro	124
3. Propuesta Ecosistema Digital	127
ANEXO.....	135
CONCLUSIÓN	139
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142

PRIMERA PARTE

CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Denominación del proyecto: “Análisis de alternativas innovadoras que incentivan la inclusión financiera y la reducción de efectivo”.

Palabras claves: Sistema bancario, alianzas estratégicas, tecnología, cliente digital, inclusión financiera, servicios.

Tipo de actividad: Investigación económica financiera.

Disciplina: Economía, política y finanzas.

Responsable

- ✓ Apellido y Nombre: Cabrera, Paula Yanina
- ✓ Título Académico: Lic. en Comercio Internacional
- ✓ Documento de identidad: 32.627.230
- ✓ Teléfono: +54 0261 5371998
- ✓ Correo electrónico: paulaycg@gmail.com

Director

- ✓ Apellido y Nombre: Navarro, Juan Andrés
- ✓ Título Académico: Magister – Contador Público Nacional
- ✓ Documento de identidad: 20.889.362
- ✓ Teléfono: +54 0261 5738003

Ubicación Académica

- ✓ Unidad Académica: UTN Facultad Regional Mendoza

1. Justificación

Por medio del presente trabajo se proponen cambios en las instituciones bancarias en función de la demanda tecnológica de los clientes y la necesidad del país del alcanzar objetivos principales: la inclusión financiera, la disminución del efectivo en circulación y la disminución de la economía informal en un segmento relevante, como es el caso de las Pymes, que representan el 98% del PBI de Argentina.

A partir de 2017, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) tomó medidas destinadas a incentivar la bancarización y el uso de los medios electrónicos; lo cual obligó a los bancos a manejar el efectivo de sus carteras, afrontar los costos por su administración y traslado. Como consecuencia de ello, durante los primeros meses de 2019, creció un 50% interanual la cantidad de billetes y monedas en manos de entidades bancarias. Esto representó, a su vez, un importante problema para los bancos dado que el sobrante de retiros, préstamos y otros usos, tiene rendimiento cero: no puede ir a letras, pases ni bonos. Cabe destacar, a modo comparativo, que en países europeos el efectivo ocupa apenas el 2,7 por ciento de la base monetaria.

Debido a esto, los bancos no solo decidieron hacer administración casera de su efectivo -entre los primeros tres bancos a nivel país, como es el caso de Banco Santander, HSBC y Citibank, contemplando liquidez, optaron por dar lugar a una nueva unidad de negocio como el de sus propios caudales-; sino que decidieron realizar una fuerte inversión en máquinas para destruir billetes de pequeña denominación. Al mismo tiempo, los bancos recaudadores -y hasta incluso los pagadores- trasladaron parte del costo a sus clientes bajo la aplicación de comisiones por depósito y extracción de efectivo, intentando mantener la estabilidad de las rentabilidades pretendidas.

En el contexto de una economía informal alta y una baja penetración bancaria, el primer paso que quiere dar el BCRA es instalar la aceptación de los medios de pago electrónicos, y su principal objetivo lo tiene fijado en un sector particular: el segmento minorista. Las pymes son la gran frontera entre el dinero en efectivo y el electrónico, desde este punto de la cadena comercial hacia abajo, es donde se trasladan los pagos en efectivo. Se trata de un sector que maneja rentabilidades

de entre un 15% y un 20% en el mejor de los escenarios, siempre y cuando su gerenciamiento sea apropiado. Adicionalmente, son sectores poco aficionados al financiamiento bancario, acostumbrados a los pagos diferidos, lo que a su vez les permite un bajo nivel de facturación, poca utilización de cobros electrónicos, mayor evasión impositiva y, como consecuencia, poca utilización de cuentas bancarias y acceso a financiamiento.

Si un determinado punto de venta incorporase pagos electrónicos, entonces, su proveedor tendrá que adaptarse y recibir dinero por la misma vía. A su vez, las empresas le van a exigir al eslabón siguiente de la cadena que acepte pagos sin efectivo.

De acuerdo con lo que indica el Ministerio de Producción existe un fuerte incentivo para las pymes en Argentina que registren su condición ante AFIP, las cuales podrán gozar de beneficios impositivos logran obtener su certificado debidamente. Actualmente Argentina nuclea a 853.886 pymes, entre las que 608.000 son empleadoras. Los rubros son variados, comprenden: industriales, agropecuarias, comercios, servicios, construcción y minería. En el caso de Mendoza, las Pymes registradas son 34.665 en total.¹

Según datos de 2016 obtenidos por el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial provenientes del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, en el país existen 606.000 empresas privadas registradas responsables del 65% del empleo. El 98% corresponde al segmento pymes y son responsables del 65% del empleo privado. De esta manera las pymes tienen una función importante como creadoras de puesto de trabajo, lo que favorece, además, la inclusión social.²

El 97% de las empresas son pequeñas y microempresas y generan el 70% del empleo en Argentina, con más de 4.200.000 trabajadores registrados, sobre un total de 6.327.000 registrados. Al mismo tiempo son las principales generadoras del empleado informal, quienes forman parte del

¹ Ministerio de Producción Presidencia de la Nación (2020). “Pymes registradas”. Recuperado de www.produccion.gob.ar en Junio 2020.

² Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2019). “Las Pymes: Antídoto contra la pobreza”. Recuperado de www.cac.com.ar en Julio 2020.

sector advierten que se crean pocas empresas generadoras de empleo y que el recambio generacional es escaso.

Según datos del Banco Mundial, por cada empresa formal que nace, “*la Argentina tiene 2.326 habitantes; Brasil 347 y Chile 124. El promedio en América Latina es de 505 y en los países líderes desciende a 185. Además, el 80% de la informalidad laboral se concentra en empresas con menos de 10 ocupados*”.³

Por todo lo expuesto hasta aquí, el BCRA pone énfasis en atacar la problemática de inclusión financiera y la problemática en este segmento, vista su relevancia en la actividad y su fuerte impacto en el empleo.

Al respecto, Marcos Cohen Arazi (2019), economista de Ieral-Pyme, explica que el nivel de bancarización resulta muy diferente según el tamaño de empresas: mientras más pequeña es la firma menor es la preponderancia del financiamiento bancario en las necesidades de corto plazo, lo cual sugiere menor uso del sistema bancario en general. En este sentido, un estudio de Ieral-Pyme revela que entre las microempresas, solo un 15 por ciento tiene como principal medio de financiamiento de corto plazo a los bancos privados, mientras que en las grandes empresas este porcentaje puede llegar a 35%⁴.

Ciertamente, hay una infraestructura que falta desarrollar y es el punto clave de este análisis: la propuesta de diferentes alternativas innovadoras que permitan la inclusión financiera y la disminución del efectivo. Los bancos comienzan a tomar el pulso de la situación crítica que se avecina y a invertir en plataformas digitales, siendo este un camino para mantenerse en el mercado.

Entonces bien, ¿por qué utilizar a los bancos como principales actores del análisis? Es importante resaltar que las instituciones bancarias no solo son empresas con un alto nivel de regulación normativa y experiencia en el sistema sino también que son las principales protagonistas

³ Diario La Nación (2018). “*El 50% de los empresarios de las pymes tiene más de 60 años*”. Recuperado de www.lanacion.com.ar en Mayo 2020.

⁴ Marcos Cohen Arazi (2019). Recuperado de www.ieralpyme.org en abril 2020.

que deben mutar ante la necesidad de la innovación digital para el cliente digital y para el cliente no-digital también. Ser digital puede que ya haya dejado de ser una opción.

2. Fundamentación

De acuerdo lo establece Banco Mundial, *“la inclusión financiera es un factor clave para reducir la pobreza e impulsar la prosperidad. El acceso a servicios financieros facilita la vida cotidiana, ayuda a las familias y a las empresas a planificar, desde los objetivos a largo plazo hasta las emergencias imprevistas. Se ha determinado que la inclusión financiera es un factor que propicia un desarrollo sostenible dentro de un país.*

Desde el 2010, más de 55 países a lo largo del mundo se han comprometido a implementar la inclusión financiera. Los países con mayor grado de avance son los que han creado un entorno normativo y reglamento propicio, y han fomentado la competencia permitiendo a las instituciones bancarias y no bancarias innovar y ampliar el acceso a servicios financieros⁵. La estructura bancaria en Argentina necesitar acrecentar los puntos de acceso de los usuarios y necesita fidelizar a los ciudadanos al sistema financiero. Argentina posee el grado más bajo de puntos físicos de atención, baja cantidad de sucursales bancarias y como resultado bajo nivel de bancarización, hay expectativas en el BCRA en cuanto a que los corresponsales bancarios mejoren la capilaridad del sistema y ayuden a eliminar fuertes diferencias regionales”⁶. En este sentido, la meta de los nuevos marcos regulatorios es unir oferta y demanda para alcanzar así un mayor grado de bancarización que genere la inclusión financiera pretendida, sin dejar de lado la regulación impositiva procurada, y a fin de obtener como resultado la formalización y simplificación de la economía.

A través de este trabajo, daremos a conocer y desarrollar alternativas digitales, analizaremos el impacto y los cambios que genera la propuesta de valor de los bancos hacia el segmento minorista principalmente, analizaremos la causa del surgimiento de los nuevos clientes digitales y la brecha de estos con el mercado informal. Finalmente, propondremos modificaciones y avances para delinear el modelo de negocios del banco hacia este segmento.

⁵ Grupo Banco Mundial (2020). *“Inclusión financiera”*. Recuperado de www.banco-mundial.org en Diciembre 2019

⁶ Banco Central de la República Argentina (2019). *“Informe de estabilidad financiera”*. Recuperado de www.bcra.gov.ar en Noviembre 2019

3. Introducción

Una de las razones principales que dio lugar a este análisis fue el hecho de observar que el sector de servicios financieros es el mayor inversor en tecnología dentro de las empresas más importante a nivel mundial, lo cual sin dudas motiva a entender más en profundidad el porqué de este fenómeno digital. Sin embargo, no basta con lograr que la actividad bancaria sea digital, sino que esta fuerte inversión genere lugar en la mente del consumidor, para lograr a su vez que este lo reconozca como un cambio en busca de soluciones inmediatas, agilidad, beneficios, seguridad y confianza.

En función de lo expuesto anteriormente, se considera que la creación de ecosistemas digitales es la conjunción perfecta entre tecnología avanzada y gestión bancaria, aquella solución propicia para toda segmentación de clientes que un banco pretende tener en su cartera. Esta solución permitiría a las entidades financieras responder a los clientes digitales, a los clientes no digitales, a los clientes que temen el exceso impositivo y a todos aquellos clientes no bancarizados que descreen del sistema en sí.

En esta tesis se propone un enfoque diferente que nos permitirá sumergirnos en la realidad del sistema bancario argentino con una visión renovadora y genuina desde su interior, tomando como caso testigo uno de los bancos internacionales privados más grandes hoy que opera en Argentina y la implementación de sistemas tecnológicos innovadores en un segmento crucial lo como es el de las pymes.

Está claro que las instituciones bancarias deben ir en busca de nuevos desafíos para mantenerse en el mercado de la manera que lo hicieron en las últimas décadas. Poco a poco, deberán ir mutando en función a las normativas impuestas por el BCRA a partir de 2017, más el desarrollo tecnológico que impone silenciosamente un mundo globalizado relacionado con mejorar la calidad del servicio y la experiencia de los usuarios, sin olvidar la necesidad imperiosa de reducir el efectivo en circulación, lograr aumentar la inclusión financiera pretendida por el BCRA y por supuesto la

necesidad de los bancos de aumentar market-share, captar negocios más ofrecer negocios a sus clientes y aumentar rentabilidad proyectada de los diferentes segmentos.

Siguiendo con las ideas del informe de estabilidad financiera, *“la necesidad inmediata es que los intermediarios financieros ayuden con la bancarización del segmento minorista en su mayor medida, intentando de esta manera alcanzar la formalización de la economía. La baja capilaridad tiene un impacto positivo en la demanda de dinero, dado que en muchos casos es necesario recorrer importantes distancias para acceder a una sucursal bancaria o un cajero que permita obtener dinero en efectivo. Dadas estas circunstancias, la población en general retirará una suma mayor de dinero para evitar tener que trasladarse grandes distancias en reiteradas oportunidades, contemplando además que no todos los comercios aceptan pagos electrónicos.⁷ Diversos estudios confirmaron la teoría y empíricamente que la mejora en el acceso a dinero en efectivo (mediante el uso de cajeros automáticos) e instrumentos de pago (tarjetas de crédito, por ejemplo), reduce la cantidad de dinero en efectivo que los individuos tienen en su poder para transacciones.*

En base a esta teoría de Lippi y Secchi, *“la tenencia promedio de dinero para transacciones depende de la difusión de puntos de extracción de efectivo. Si se multiplican los puntos en los que población puede obtener efectivo, se reducen los costos implícitos en la transacción, por lo que es más probable que se retiren menores sumas de dinero en mayor cantidad de transacciones, manteniendo así el dinero en la cuenta bancaria, con la mayor seguridad que eso implica, y permitiendo el uso de medios de pago electrónicos. De acuerdo a un reporte del Banco Central de Alemania, esta teoría se vio confirmada cuando la disponibilidad de cajeros automáticos se volvió masiva y generó en varios países una considerable reducción en el promedio de tenencia de efectivo para transacciones.⁸*

⁸ Banco Central de la República Argentina (2019). *Informe de estabilidad financiera*. Recuperado de www.bcra.gov.ar consultado en abril 2020.

En Argentina los datos disponibles parecen apoyar las proposiciones de la teoría: *“en el período comprendido entre 2016 y 2017, creció un 7% el número de cajeros automáticos, mientras que, entre 2016 y 2017, la cantidad mensual promedio de extracciones en cajeros automáticos aumentó un 13% y se redujo el monto promedio en términos reales de las extracciones en un 9%. Por su parte, resulta interesante mencionar que, durante el mismo período, la cantidad mensual de pagos con tarjeta de débito y crédito muestra un crecimiento del orden del 10% y 7% respectivamente”*⁹.

En un ideal a futuro se debería proponer una economía sin circulante para toda la población, un objetivo quizás lejano pero que no por ello deja de ser una meta clara. En la actualidad Banco Santander propone aumentar puntos de acceso a través de las bocas de Rapipago y Pago Fácil a lo largo del territorio nacional, lo cual evita una inversión edilicia y colabora con los objetivos de capilaridad.

La película que muestra cómo una economía puede lograr reducir al 20% de los pagos en efectivo tuvo como escenario al país escandinavo. Allí, la desmonetización tuvo origen en el cambio de hábito de los mismos actores del mercado: los clientes exigían que los comercios acepten pagos electrónicos y estos se adaptaron. Con el impulso del banco central sueco, que fundó un marco legal y regulatorio para el nuevo sistema, la aceptación del dinero electrónico y, por ende, la bancarización, avanzaron en paralelo. Las personas abrieron cajas de ahorro y depositaron los billetes en sus cuentas, obligando a los bancos privados a trasladar este boom de efectivo en su poder al Banco Central.

Martín Tetaz, economista especializado en comportamiento, explica que una barrera cultural que impide la formalización de la economía se debe a la aversión a la incertidumbre: *“el billete forma parte de un sistema que sirve y es confiable. Entonces, como las personas buscan*

⁹ Banco Central de la República Argentina (2020). *“Informe Estabilidad Financiera”*. Recuperado de www.ideasdepeso.com en Julio 2020.

simplemente satisfacer necesidades, y el espacio de búsqueda de nuevos medios de pagos es muy amplio y genera incertidumbre, prefieren quedarse con la opción que conocen, aunque no sea la más práctica o eficiente”¹⁰¹¹. Según el economista, para romper con la incertidumbre y promover el cambio de hábito es necesario implementar pasos intermedios. Uno de ellos sería, por ejemplo, que el costo de la factura de gas o de luz sea mayor si se paga en efectivo -un castigo-, u ofreciendo descuentos si el usuario paga por *home banking* -un incentivo-.¹² Esto se podría considerar un salto intermedio que tienen que hacer las autoridades para lograr construir una cultura de pagos electrónicos. A pesar de los esfuerzos, siempre habrá un sector de la sociedad que tardará más en adaptarse, como es el caso de los comercios minoristas.

Por otro lado, la disminución de efectivo que busca BCRA, mediante la digitalización de los sistemas, trae aparejado un fuerte incremento de costos que los bancos deberán asumir.

Las entidades tienen el desafío de cumplir con lo normado, sin trasladar estos costos a sus clientes y al mismo tiempo mejorando la calidad de servicio percibido por los usuarios y logrando, por supuesto, un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo, blanqueando actores terciarizados como es habitual -por ejemplo en el rubro vitivinícola (productores)-, resguardando la seguridad de los sistemas y credibilidad del cliente. Las alianzas con los clientes y las *fintech* se tornan una necesidad inminente dado que la inclusión financiera no solo debe acompañarse con un excelente servicio sino también lograr transacciones a bajo costo y, sobre todo, lograr que los cobros impositivos no se dupliquen de manera innecesaria.

Las nuevas normativas de BCRA hacen hincapié en que la operatoria de los bancos y las diferentes segmentaciones de usuarios se convierta en un proceso netamente digital, logrando así que la actividad informal logre una tendencia decreciente y el efectivo en circulación comience a

¹⁰ Infotechnology (2017). “Cómo funciona el plan de BCRA para eliminar billetes”. Recuperado de www.rpdnoticias.com en Julio 2020.

disminuir. El desarrollo del sistema financiero y los potenciales riesgos asociados a él, tienen un impacto trascendente sobre el desempeño de la economía.

La globalización implica tecnología, competencia, adaptación al cambio y visión a corto y largo plazo. A su vez, la tecnología es un elemento que causa desequilibrio entre quienes no se preparan para adquirirla y utilizarla a tiempo. Los bancos son instituciones que mucho dependen de ella, así la competencia tecnológica se convierte en una herramienta clave. Adicionalmente, esta aplicación de tecnología tendrá un fuerte impacto en el recurso humano que forma parte de cada entidad bancaria por lo que cada banco deberá ser cuidadoso con esto a fin de no perder el servicio personalizado. Los bancos deben comenzar a entender la evolución de las teorías sobre gestión empresarial, la orientación de sus objetivos hacia las necesidades del mercado y la satisfacción del cliente frente a la variación de este entorno empresarial.

4. Estructura de la tesis

En este trabajo de tesis se pretende estudiar los desafíos del sistema bancario argentino ante la exigencia, demanda y necesidad tecnológica mediante diversos métodos de recopilación de información con un enfoque multiperíodo.

Conforme a ello, dicha tesis se divide en dos partes. La primera parte contiene aspectos teóricos relacionados con la evaluación del mercado financiero, las particularidades de esta evaluación en el sistema bancario argentino, los cambios normativos y la influencia de estos sobre los productos y servicios sin dejar el lado los cambios en el consumidor en vista al desarrollo y la eficiencia. La segunda parte contiene la aplicación práctica, es decir, la evaluación del sistema bancario argentino y el análisis de una nueva tecnología aplicada al servicio ofrecido así como los ecosistemas digitales a desarrollar en detalle con la rentabilidad por cliente.

En una primera parte, el capítulo I plantea el problema de investigación y la motivación para realizar este estudio. A continuación, se detalla el aporte de este trabajo de tesis al estudio de los desafíos del sistema bancario al desarrollo tecnológico ante una economía cambiante. Se enumeran las hipótesis de trabajo, los objetivos generales y específicos y la metodología a utilizar. Finalmente, en los capítulos II y III se analizan aspectos macro y microeconómicos que sirven de marco de referencia a este trabajo. Se describe el caso particular de entidades relevantes y se definen las áreas de estudio, orientada en los últimos años, hacia una búsqueda de nuevas soluciones, técnicas o respuestas para la planificación y el control de mercado

En la segunda parte, el capítulo I se propone un nuevo sistema de captación de clientes y su cadena de valor. Se hace mención a los ecosistemas digitales que buscan guardar la actividad ganar mercado haciendo hincapié en el beneficio de la bancarización, desplazando a las *fintech*, en virtud a su semejanza, pero asemejándose en cuanto a simplicidad y beneficios.

5. Criterio de originalidad de la tesis

Adicional al conocimiento profesional del sistema bancario argentino adquirido a lo largo de 9 años como empleada de una institución financiera internacional, este estudio se basa en fuentes confiables impartidas directamente por los actores principales sujetos del caso de estudio, informes de BCRA, publicaciones especializadas nacionales e internacionales y demás información obtenida tras la cooperación de diversos actores del sistema bancario, como es el caso de proveedores, clientes que forman parte del segmento muestra y por supuesto empleados de diferentes rangos, quienes nos facilitaron información sobre la problemática a tratar.

Por consiguiente, se considera que el trabajo final contribuirá al conocimiento en los siguientes aspectos:

- ✓ Constituye un aporte al estudio de los efectos en el sistema bancario argentino en busca de la inclusión financiera, la disminución del efectivo en circulación y la regularización impositiva a través de la digitalización causado por cambios paradigmáticos no solo de los clientes digitales sino también de las empresas que evitan el sistema bancario.
- ✓ Propone un enfoque diferente en la evaluación de las necesidades de sus clientes en relación a sus objetivos, productos y recursos humanos, a través de una mirada totalmente digital. Alianzas de los bancos con sus clientes.
- ✓ Propone la necesidad ineludible de que los bancos se asocien a las *fintech* y desarrollen sistemas afines que se complementen, logrando así ganar mercado, satisfacer necesidades y ganar confianza de los usuarios, sin importar rubro, segmento o generación.
- ✓ Genera ecosistemas digitales como ventaja competitiva.
- ✓ Investiga el desempeño de los bancos argentinos en las últimas décadas, antes, durante y después de las crisis económico-financieras en las cuales la generación de moneda fue excesiva y los billetes de baja denominación fue el factor más importante para que el BCRA tomara decisiones de alto impacto.

- ✓ Identifica el fuerte impacto de la tecnología en la mente del consumidor y su comportamiento frente a esta, sus necesidades y las consecuencias en los costos, en los empleados bancarios, como así también en los productos y servicios de los intermediarios financieros.

6. Delimitación del problema de investigación

Si bien la infraestructura financiera en la Argentina se ha ampliado en los últimos años favorecida por estímulos regulatorios, aún permanece algo rezagada respecto a otros países de la región. El marco regulatorio incentiva la inclusión financiera y la disminución de efectivo en circulación, pero los medios no son del todo convenientes y adicionalmente a esto, el segmento minorista enfrenta una carga impositiva difícil de llevar como así también comisiones por el uso de sus cuentas bancarias poco convenientes y sistemas burocráticos. Además, el segmento minorista posee un restringido acceso a financiamiento por lo que presta singular importancia al uso de medios convencionales para realizar pagos y lograr financiación, como es el caso del cheque.

Esto sin dudas da lugar al surgimiento potenciado de actores como las *fintech*, lo cual permite que estas ganen mercado y se posicionen en la mente del consumidor como la solución en un solo click. Muchas de las *fintech* permiten recaudar fondos, disponer del dinero de manera virtual sin tributar sobre el mismo hasta tanto bien decidir realizar el depósito en cuenta. Mientras el dinero se encuentra en esta especie de nube puede ser utilizado para realizar transferencias y pagos de diferentes índoles, sin tributación alguna.

Los bancos no pueden hacer frente a estas amenazas haciéndose más digitales, no se trata de mejorar la página web y lanzar una aplicación. Eso no es una ventaja frente a *Google* y *PayPal*. Los bancos deberán empezar a convertirse en aliados para sus clientes, colaborando en que estos, a su vez, ganen clientes y a su vez que ellos se sientan parte de una comunidad de beneficios.

A partir de 2017, BCRA toma medidas destinadas a incentivar la bancarización y el uso de los medios electrónicos lo cual de manera directa o indirecta obliga a los bancos a manejar el efectivo de sus carteras, conservar sus activos con rendimiento cero y ninguna aplicación práctica ni beneficiosa. Esto sin dejar de lado la obligatoriedad de invertir fuertemente en la actividad digital. Al mismo tiempo, divide el sector bancario en dos grupos: Bancos recaudadores y Bancos

pagadores intentando de esta manera movilizar el mercado de efectivo tras la fórmula de oferta – demanda.

Esta determinación de BCRA en busca de una solución de mercado trae como consecuencia que los bancos cobren a sus clientes una comisión por el depósito y otra por la extracción de efectivo, ambas siempre. La comisión de depósito siempre que sean No Mipyme.

El bajo nivel de bancarización que atraviesa el mercado por el descreimiento en el sistema, los elevados costos impositivos, los altos niveles de inflación que acompañan la economía, las comisiones por uso de efectivo y su impacto en los costos tanto del cliente como de los bancos y el surgimiento de bancos digitales altamente flexibles, hacen que los bancos tengan que buscar soluciones inmediatas que ayuden a recobrar la confianza perdida e innovar minuto a minuto. Ello incentiva a los bancos a establecer alianzas con sus clientes y amigarse con la ideología *fintech* en busca de ventajas competitivas.

Los intermediarios financieros enfrentan importantes cambios que deben efectivizar, no solo para apalear altos costos operativos y cumplir con las normas sino también que deben lograr posicionarse en la mente del consumidor. Mientras tanto, el recurso humano de cada entidad irá sufriendo eficiencias respecto al desarrollo, por lo que cada banco deberá no solo invertir en sistemas, sino que también deberá administrar sus recursos no permitiendo la despersonalización del servicio percibido.

Esta realidad, se agrava aún más teniendo en cuenta que el país posee una economía informal que ronda el 34%, (Informe Ciopec), una sociedad bancarizada a tan sólo el 50,2% de su masa total (promedio mundial 61,5%) y una presión tributaria sobre los asalariados del 65%, a lo que adicionalmente se multiplican impuestos “alternativos” que hacen que el usuario evite dicha

bancarización¹³ y mantenga el nivel de uso de medios de pagos inusuales, no digitales, lo cual provoca que buena parte de la vida aún funcione en metálico.¹⁴

Según el informe realizado por el IPA (Industriales Pymes Argentinos), se señaló que *“la presión impositiva total sobre el porcentaje de ganancia neta de una pyme argentina es del 106,3%, si se toman en cuenta las distintas tasas y aportes que un empresario industrial debe afrontar para realizar un acuerdo comercial, y que incluye Ingresos Brutos, los Aportes Patronales, el Impuesto al Cheque y el Impuesto a las Ganancias, entre otros. En promedio, duplica a los países del Mercosur.*

*La carga impositiva coloca a al país como el segundo en el mundo con mayor presión, luego del Estado africano de Las Comoras, y muy por encima de Eritrea (84%), Bolivia (84%), Guinea Ecuatorial (79%), Palau (77%), República Centroafricana (73%) y Venezuela (73%), Afganistán (71%) y Colombia (71%), entre los 10 primeros”.*¹⁵

La presión impositiva que recae sobre las pymes nacionales, de acuerdo al ranking mundial, más que duplica el promedio de impuestos que aplican los países según la medición de la OCDE (40,4%). La gran mayoría de los países del Mercosur, como Uruguay, Perú, Paraguay y Chile están por debajo de la línea impositiva promedio, lo que constituye en un gran perjuicio competitivo para los productos argentinos a donde históricamente encontraban mercados favorables.

El Instituto Argentino de Análisis Fiscal (2019), sostiene que *“la informalidad en la economía que esto trae aparejado ya generó más de 4 millones de trabajadores en negro, y fue causal de la caída sustancial del PIB que trajo como consecuencia la pérdida de competitividad industrial”*¹⁶

¹³ Banco Santander (2019).” *Informe económico*”. Recuperado de <http://intra.ar.bsch/portal/home?1> en Julio 2020.

¹⁴ Cippec (2020).” *La Argentina es el país con mayor desempleo juvenil de la región*”. Recuperado de www.cippec.org en Junio 2020.

¹⁵ IPA Industriales Pymes Argentinos (2019). “*Argentina es el segundo país con mayor presión impositiva a las pymes industriales*”. Recuperado de www.eleconomista.com.ar en Junio 2020.

¹⁶ IARAF Instituto Argentino de Análisis Fiscal (2019). “*La carga tributaria para una familia asalariada vuelve a crecer en 2019*”. Recuperado de <https://www.iaraf.org> en Diciembre 2019.

En referencia a los créditos, la radiografía de crédito de las personas humanas evidencia claros desafíos: aumentar la proporción de la población con acceso a financiamiento, reducir las diferencias observadas entre las provincias, extender los plazos y consolidar la reducción de la brecha de género.

Es un importante horizonte que establece el BCRA, el hecho de modificar hábitos de los usuarios conlleva un proceso de notoria transformación y liderazgo. Los bancos deben respetar los objetivos que dieron su origen, incrementar cuota de mercado y rentabilizar su negocio. Por lo tanto, es una transformación de negocio en su totalidad, que no solo los desafía en cuanto a qué ofrecer, si no el cómo ofrecerlo, posicionarlo y por sobre todas las cosas entender que frente a esta necesidad de simplificación aparecen otros competidores, de quienes se deben tomar las mejores ideas, con quienes se deben lograr alianzas, desarrollar soluciones conjuntas y con quienes se debe aprender a convivir.

7. Objetivos

7.1. Objetivo general

Como objetivo general, se busca incentivar la bancarización y la inclusión financiera del segmento minorista de todo rubro, principalmente, a través de alternativas tecnológicas innovadoras como es el caso de los ecosistemas digitales. Al mismo tiempo, identificar las barreras que hoy lo dificultan y los costos indirectos que se deben afrontar para lograrlo.

Es importante conocer el comportamiento de los usuarios y exigencias de los mismos ante estos cambios. La inclusión financiera permitirá reducir pobreza, trabajo informal y combatir el exceso de efectivo circulante.

Este análisis pone énfasis en conocer las características del cliente minorista con visión digital y la posibilidad de implementar ecosistemas digitales en su operatoria logrando así otorgarle beneficios en su flujo en función al nivel de fidelización - rentabilidad.

7. 2. Objetivos específicos

- ✓ Incentivar inclusión financiera a través de los ecosistemas digitales.
- ✓ Disminuir efectivo circulante promoviendo la digitalización en el segmento minorista.
- ✓ Proponer ecosistemas digitales como alternativa innovadora.
- ✓ Demostrar la viabilidad de aplicar ecosistemas digitales en el segmento minorista como estrategia competitiva para ganar mercado.

8. Hipótesis

Los bancos en Argentina deben mutar y posicionarse en la mente del consumidor de manera tal de lograr ganar la confianza perdida con el pasar de los años. Los pagos electrónicos requieren de un intermediario que retenga las cuentas, información y sistemas de procesamiento al cual los beneficiarios confíen su dinero; y, a su vez, de un intermediario que incentive el uso del sistema bancario, dando a conocer sus ventajas y sobre todo la importancia del sustento legal que brinda la seguridad necesaria. En otras palabras, generar confianza en la moneda, en los productos para invertir, en los bancos y en el sistema financiero en busca de beneficios, ventajas, agilidad y vanguardia. El dinero físico forma parte de un sistema imperfecto e inseguro, aun así el segmento minorista opta por esta alternativa a fin de evadir impuestos y aumentar rentabilidad.

Una economía muy informal precisa que las transacciones no dejen rastros, y para ello es clave el dinero físico. Se entiende que la única forma de erradicar el dinero físico es garantizando a los usuarios sistemas de pagos electrónicos, ágiles, seguros, que sean lo más anónimos posible y que tributen lo justo, para dejar así de generar un fuerte impacto en los costos. Los ecosistemas digitales buscan fidelizar a los clientes y a su cadena de valor en su máxima capacidad, constituyendo hoy la alternativa perfecta que combina el resguardo y seguridad de un banco y la simplificación de una *fintech*.

Se considera una medida apropiada el hecho de establecer alianzas estratégicas con los competidores a fin de lograr una buena convivencia en mercado, pero es muy importante que nuestro actor testigo “Banco Modelo” pueda invertir en el desarrollo de los ecosistemas digitales en busca de disminuir la carga impositiva vigente, agilizando los procesos que incluyen módulos de cobros y pagos, y anticipándose a las nuevas demandas del mercado dejando atrás a los competidores. Grandes inversiones que le permitirán ser aliados de sus clientes, no solo ganando mercado sino permitiendo que el cliente logre crecimiento exponencial al mismo tiempo.

Los ecosistemas digitales permitirán fidelizar la cartera y rentabilizar la misma. Es de notar que, a raíz de captar un mayor porcentaje de operatoria de los clientes, alcanzando una máxima principalidad en los mismos, incrementando puntos de acceso; el banco podrá trazar diferentes factores: los pagos efectuados, los proveedores, la situación financiera, deudas comerciales, entre otras cuestiones fundamentales para medir riesgo. El complemento de información transaccional para el banco dará como resultado el cumplimiento del inciso “conoce a tu cliente” determinado por el BCRA y brindará mayor agilidad de análisis crediticio en el mercado financiero. Un reto que el mundo virtual deberá atender.

9. Abordaje metodológico y recursos

Considerando los objetivos planteados y la hipótesis de investigación, para la redacción del presente trabajo se utiliza una metodología analítica – explicativa la cual nos permite desmembrar un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas y sus efectos.

A fin de conocer la naturaleza de la problemática, en primer lugar, se realiza un estudio exploratorio bibliográfico sobre el sistema bancario argentino, las normativas impartidas por el BCRA, el nivel de bancarización en el segmento objeto de análisis y su evolución en las últimas décadas de acuerdo a los informes de inclusión financiera. Sobre esta base, se profundizan aspectos teóricos relacionados con la eficiencia actual y a desarrollar en el sector bancario.

Respecto a las variables y datos a utilizar, estos se obtienen de publicaciones en fuentes confiables como el BCRA, publicaciones especializadas en la materia, periódicos y sitios web oficiales. Se trata de una investigación original, novedosa, acerca del sistema bancario argentino que se fundamenta en información oficial y conocimiento de la disciplina. Se consultan, además, los principales trabajos de investigación realizados en temáticas relacionadas y similares, ya sean tesis de Maestrías o Doctorados presentados en Universidades Nacionales o Internacionales, como así también en centros académicos avalados. En este sentido, se intenta acreditar la adquisición de competencias y habilidades para realizar una investigación de calidad requerida.

- ✓ Teseo - Tesis doctorales en red
- ✓ Dialnet - DART Europe
- ✓ Networked digital library of thesis and dissertations (NDLTD).
- ✓ Open Access Theses and Dissertations (OATD)

Al mismo tiempo se utilizará información oficial de los sectores de análisis económico de diferentes entidades bancarias nacionales e internacionales, información impartida a través de charlas abiertas al público en general y de libre acceso en las plataformas online oficiales. Se utiliza una entidad bancaria internacional como caso testigo y se contempla información extraída de

experiencia de los clientes pertenecientes al segmento minorista de pymes – comercios. Paralelamente, se recabará información de empleados bancarios referentes del segmento analizado que comparten su experiencia personal y laboral. A los efectos de conocer la relevancia y evolución de la problemática sin dejar de lado el comportamiento de los protagonistas, se utiliza un enfoque multiperíodo.

La etapa de recolección y revisión de información se ha iniciado con la adquisición de datos estadísticos de la actualidad del sistema bancario argentino, provistos por el BCRA a través de los diversos informes y comunicaciones que emite, también se está recopilando información sobre las nuevas tecnologías que están lanzándose al mercado en publicaciones especializadas sobre el tema.

La elaboración del estudio incluirá un análisis de la situación actual del sistema financiero argentino y tecnologías aplicadas, contemplando no solo el efecto de nuevas normativas sino también las necesidades del mercado objetivo y el impacto de estos cambios inmersos, en las entidades bancarias, sobre los trabajadores del sector y de las diferentes áreas en sí.

Finalmente, se analizan los resultados obtenidos tanto a nivel de entidades como del Sistema en su conjunto y sus particularidades en el período considerado, lo que permite arribar a las conclusiones.

CAPÍTULO II: SISTEMA FINANCIERO BANCARIO

1. El sistema financiero

Tras la crisis financiera que sacudió a la economía mundial en el 2008, los bancos son foco de análisis en muchos aspectos. En la actualidad existen avances considerables en materia de regulación, adaptación y supervisión del sistema financiero mundial. Estos avances han permitido disminuir el riesgo a futuras crisis, a la vez que han disminuido las principales secuelas, tales como: desempleo masivo, ejecución de hipotecas, quiebras empresariales, inestabilidad política o crisis comerciales. Es inevitable desde aquel entonces, que los bancos sean analizados y se creen regulaciones para disminuir los riesgos, es decir, el peligro de una nueva corrida bursátil no desaparece.

Los hechos nos señalan que los bancos cuentan con reservas de capital más cuantiosas y de mejor calidad para absorber pérdidas, pudiendo convertir activos en efectivo en periodos difíciles. Por parte de las economías desarrolladas (USA, Alemania, Francia, Inglaterra, entre otros), estas han mejorado sus sistemas de evaluación de la salud de los grandes bancos y otorgado mayor peso e importancia a las instituciones que se dedican a las actividades de supervisión de los riesgos del sector financiero.

Sin embargo, los avances no se han completado del todo. Entre las tareas pendientes, resta concretar el coeficiente de apalancamiento que limita la capacidad de los bancos para expandirse de forma excesiva en momentos de prosperidad.

Según Peretto, Claudia Beatriz (2016), *“la innovación financiera habría desplazado la regulación y supervisión existente. De este modo, se llevó a la explotación de mercados incipientes en territorios donde la regulación y supervisión no fuese posible alcanzar. Por ejemplo, las instituciones financieras americanas se apoyaron menos en los depósitos tradicionales y más en el financiamiento a corto plazo, por lo que pudieron rebajar drásticamente las exigencias para el otorgamiento de crédito y sacar préstamos del balance mediante dudosas técnicas de titulación. A nivel más general, empujaron la actividad hacia rincones ocultos del sector financiero, menos*

*expuestos a la supervisión regulatoria.”*¹⁷ Si fueran créditos sanos con respaldo en capital, no tendría por qué ser una mala noticia. El problema, es que existe la existencia de la banca en la sombra, conocida en inglés como el "*shadow banking*" (instituciones no bancarias).

Como estas operaciones extra bancarias o en la sombra no están sometidas a las regulaciones tradicionales, muchas veces no queda registro de la cantidad de dinero que se mueve en esas transacciones. Son un secreto que puede convertirse en una bomba de tiempo.

2. Aspectos que influyen sobre el desempeño del sistema bancario

La organización y el desempeño de los sistemas financieros de un país dependen del nivel de desarrollo socioeconómico, el tipo de regulaciones aplicadas y la respuesta de las entidades bancarias que conforman dicho sistema. En virtud de esto, resulta clara la importancia de determinar la influencia de diversos factores políticos, económicos, financieros, tecnológicos y de mercado sobre las medidas aplicadas por el BCRA y a su vez el desempeño de las entidades bancarias. A continuación, se presenta un análisis de la relación que existe entre la política económica, la competencia, el poder de mercado, la concentración y las crisis económico-financieras sobre el desarrollo del sistema bancario.

2.1 La política económica

Según Peretto, Claudia Beatriz (2016), se entiende por política económica: *“el conjunto de normas y lineamientos mediante los cuales el estado regula y orienta el proceso económico del país, definiendo los criterios generales que sustentan al sistema financiero nacional, al gasto público, a las empresas públicas, a la vinculación con la economía mundial. Todo ello pretende crear las condiciones adecuadas y el marco global para el desenvolvimiento de la política social, la política sectorial y la política regional. Las entidades bancarias desempeñan un papel muy importante en el desarrollo de una economía, por lo que hay muchas medidas adoptadas por el*

¹⁷ Peretto, Claudia Beatriz (2016). *“Evaluación de eficiencia y productividad del sistema bancario. El Caso de las Entidades bancarias de la República Argentina en la década del 2001 – 2010”* Recuperado de Tesis doctoral Universidad Nacional de Córdoba.

Gobierno que las afectan directa o indirectamente”¹⁸. “Además, son constantemente supervisadas por entes gubernamentales que tienen la responsabilidad de velar por su salud financiera. Los investigadores estudian la relación entre las políticas y la eficiencia con distintos enfoques, objetivos y variables. Las políticas económicas que adopta el gobierno y que pueden incidir sobre las instituciones financieras”, según Berger y Humphrey¹⁹ se detallan a continuación.

2.2. Competencia y poder de mercado

Como señala Gonzalez Padilla (2009), “una competencia saludable y una sólida estructura de mercado son factores importantes para el bienestar social, el cual se refleja en tasas de interés bajas y en un adecuado financiamiento para los consumidores y las empresas, especialmente para las pequeñas y medianas”²⁰. En las últimas décadas, se desarrollaron estudios intentando evaluar la relación entre la estructura de mercado y la rentabilidad del sistema financiero y del sistema bancario en particular. Se ha debatido acerca de las causas que modifican la estructura de mercado, buscando relaciones entre la concentración, el poder de mercado, la competitividad y la eficiencia de las entidades bancarias. Se entiende que, en mercados más concentrados, los bancos se comportan menos competitivamente y aprovechan la concentración para capturar mayores ganancias. Los bancos más eficientes conseguirán reducir sus costos, repercutiendo en mayores ganancias y mayor tasa de crecimiento.

La concentración bancaria según Sarghini et al. (2000) está asociada a la participación relativa de mercado que posee cada uno de los bancos en términos de alguna variable que se considere relevante. Es decir, se podría analizar la concentración en términos de préstamos, depósitos o activos. En general, se utilizan en la literatura tres índices que permiten obtener una medida cuantitativa de la concentración bancaria: el índice de k-bancos, el índice de entropía, y el índice

¹⁸ OP. CIT consultado en 2016.

¹⁹ Berger AN and DB Humphrey (1997) “*Efficiency financial institutions: International Survey and Directions for future research*” Recuperado de www.great.gov.uk en Julio 2020.

²⁰ Gonzalez Padilla, Gustavo (2009). “*Resumen de los ensayos económicos BCRA*”. Recuperado de www.bcra.gob.ar en Junio 2020.

de Hirschman-Herfindahl (HHI). De acuerdo con los especialistas mencionados, el HHI presenta una mejor medida de la concentración, permitiendo captar situaciones en las que, aun existiendo un gran número de bancos, hay unos pocos de gran tamaño que concentran una parte muy importante del mercado. Utilizando estos indicadores es posible lograr un panorama acerca de la concentración existente en un punto del tiempo, pero no en la forma a través de la cual se produjo la misma, es decir, si fue por revocatorias de sucursales (cierres), privatizaciones, fusiones, adquisiciones y reasignaciones internas de las participaciones. Además, Sarghini et al. (2000) explican que estas modificaciones en la morfología del mercado (número y tipo de banco), pueden impactar no solo en los niveles de concentración sino también en otras variables, tales como el nivel de eficiencia del sector (productiva, asignativa e informativa) y la disponibilidad de fondos para ciertos grupos que dependen sensiblemente del financiamiento bancario, como es el caso de las pequeñas y medianas empresas.

Si bien se reconocen más determinantes y existen diferentes enfoques acerca del tema, como estrategias de las empresas y diferenciación del producto, se entiende de acuerdo lo expuesto que los factores más importantes del poder de mercado son la calidad de la información y la evolución de la concentración.

2.3. Crisis económicas y financieras

Las crisis financieras pueden causar y a su vez ser causadas por problemas de insolvencia en el sector. Por alguna razón (debido a un exceso de expectativas, a la caída aislada de algún banco o a la quiebra de un acreedor importante de la entidad), los depositantes perciben que el banco no va a poder cumplir con sus pasivos. Los individuos saben que, para poder recuperar sus activos depositados, deben ser los primeros en retirarlos. Como todos piensan igual, se produce una corrida de depósitos que, dependiendo de su magnitud, puede generar problemas de iliquidez a la institución. Esta crisis, que en principio afecta a un banco, puede transmitirse a otras entidades, lo que agrava aún más la situación. Ante esto, los bancos en problemas cerrarán, se fusionarán, o

serán adquiridos por otra entidad. Consecuentemente se producirá un incremento en la concentración bancaria, pues aquellos que típicamente enfrentan estos problemas son los de menor tamaño.

Efectos sobre la economía global

Los avances en la globalización y la implementación tecnológica en los servicios bancarios y financieros produjeron los efectos cascadas que pusieron en jaque a los bancos del mundo, principalmente a los europeos, quienes eran importantes compradores de estos títulos norteamericanos con aval hipotecario.

Diez años después el fantasma de la crisis aún sigue a muchas economías de forma indirecta. El crecimiento económico postcrisis no llegó a todas las economías por igual, lo que ha llevado a un panorama de economía política distinto con una débil cooperación internacional, cada vez con menos adeptos. Paradójicamente la cooperación internacional ayudó significativamente a frenar los efectos de esta. En materia de política económica nos enfrentamos al riesgo de un repliegue de las regulaciones financieras por consecuencia de una desigualdad excesiva, el proteccionismo y las políticas aislacionistas.

Nuevos mercados

Por otro lado, los servicios bancarios y financieros siguieron su desarrollo a la par de superación de la crisis convirtiéndose por medio del sector *Fintech* en un elemento fundamental para el desarrollo del sector financiero. Es cierto también que se ha detectado "*un rápido aumento del papel de las entidades no bancarias que operan en el sector de la tecnología financiera o (Fintech) en la entrega de créditos o facilitación de créditos*".²¹

²¹ The Financial Stability Board (2018) "*FSB today published the Global Monitoring Report on Non-Bank Financial Intermediation 2018*" Recuperado de www.FSB.org en Septiembre 2020

Siguiendo las ideas de Caruana Jaime (2015): “Desde el año 2008 hasta el año 2015, han experimentado un crecimiento de más de 22 veces en su inversión a nivel mundial, pasando de 930 millones de dólares para el año 2008, a 22 mil millones de dólares en el año 2015. Aunque es importante considerar que creció a un 8,5% a \$ 51,6 billones en 2017, un ritmo ligeramente más lento que en 2011-2016. De todas maneras, han sabido aprovechar los servicios financieros a través de nuevos canales de distribución.”²²

Sobre este riesgo han advertido analistas, bancos centrales y entidades como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el *Financial Stability Board* (FSB), organismo internacional que monitorea y hace recomendaciones sobre el sistema financiero. En su último Informe de monitoreo de la banca en la sombra global de 2019, el FSB señala que toda la intermediación financiera no bancaria llegó a US\$160 billones, lo cual representa un 48% de todos los activos financieros globales y marca así un aumento por quinto año consecutivo. De hecho, el mismo informe de la entidad que monitorea el tema, el FSB, dice que el financiamiento no bancario provee una valiosa alternativa al crédito que entregan los bancos y ayuda a respaldar la actividad económica real. Para muchas empresas y familias es una fuente bien recibida de diversificación de la oferta de crédito y provee una sana competencia para los bancos.

Sin embargo, señala el documento, si la banca en la sombra incluye actividades como alterar la liquidez o el vencimiento de las deudas puede transformarse en una fuente de riesgo sistémico.

Aunque es importante también considerar que esta nueva sub-industria ofrece sus desventajas. Por un lado, se estima que estas pudiesen reducir en un 50% en los próximos años el número de oficinas, empleos del sector financiero y el trabajo informal se vería incrementado. Al mismo tiempo, es un sector de poca regulación lo cual da lugar a la evasión impositiva entre otras cosas. De igual manera, los riesgos por los ataques cibernéticos y estafas en el sector financiero no bancario aún son incontables para muchas de las economías actualmente, así como las pérdidas

²² Caruana, Jaime (2015). 85° “Informe Anual del Banco de Pagos Internacionales” – (Basilea, 28 de Junio de 2015) Recuperado de https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2015_es.htm en Julio 2020.

asociadas que pudiesen alcanzar cientos de miles de millones de dólares, lo cual sin duda deterioran el estado de resultado de cualquier entidad financiera.

Nuevos retos del sistema financiero

Uno de los principales retos que afronta este sector es el resguardo de información confidencial con el fin de prevenir la filtración de datos que han de permitir el acceso a información confidencial y cometer fraudes. Sin duda esta es una de las principales preocupaciones de los gestores de riesgos y directivos financieros, por encima de acontecimientos geopolíticos, nuevas normativas y, entre otras cosas, debido a que un ataque exitoso no solo traería pérdidas cuantiosas en sus balances, sino a su vez una pérdida en la reputación del sistema.

Existen estudios por parte del Fondo Monetario Internacional (FMI) que logran cuantificar por medio de escenarios las pérdidas que afrontaría el sector financiero ante un ciberataque donde, en un caso hipotético de gravedad, con un efecto contagio por la interconexión del sistema financiero, arrojaría al menos 250 mil millones de dólares en pérdidas²³.

Interconexión

"Sincronización extrema" es justamente la sincronía de los ciclos económicos, la onda expansiva que aumenta el riesgo de contagio de la recesión de un país a los demás. La economía se ha vuelto más global en la propagación macroeconómica de la volatilidad. Por ello, la próxima recesión global podría afectar a una mayor cantidad de países. Es decir, podría ser peor que la crisis de 2008 en el corto plazo, porque habría más factores para propagar la recesión de un país a otro. Pero también, gracias a ciertas medidas que se tomaron en 2014, como la capitalización de los bancos, se tardaría menos años en lograr una recuperación genuina.

²³ Antonio Bouoverat y Vikram Haksar (2018). Recuperado de www.imf.org en Julio 2020.

Como lo aclara Ductor Lorenzo (2019), economista de BBC Mundo: en la medida en que las economías están más interconectadas por la integración financiera, la mayor apertura comercial y las políticas fiscales, el riesgo de contagio de una recesión aumenta.

Se observa diariamente que existe una sincronización extrema, teniendo en cuenta que lo que ocurre un día en el mundo se propaga inmediatamente al resto de los mercados. Lo difícil es diseñar políticas óptimas que amplifiquen los efectos positivos de la apertura comercial y, al mismo tiempo, prevengan los efectos negativos de mercados altamente interrelacionados.

3. Principales cambios en el marco normativo y legal luego de la crisis de 2001

Cabe destacar que Argentina, a finales siglo XX y más específicamente durante la última década, experimentó importantes cambios no solamente en el ámbito político sino también en el económico.

De acuerdo lo explica Azpiazu D. Basualdo (2004), en la primera presidencia de Menem se emplearon diversas medidas para apalea la crisis inflacionaria que venía azotando al país desde hacía ya un tiempo luego de una hiperinflación, una de esas medidas fue la de privatizar a una importante cantidad de empresas estatales. Este programa de privatizaciones constituyó una prenda de paz por partida doble. Por un lado, porque permitió saldar de forma superadora el conflicto existente entre las fracciones predominantes del capital (interno y externo). Por otro, porque como consecuencia de ello, permitió al gobierno de Menem contar con un sólido apoyo político sobre el cual sustentar su consolidación en el poder. En otras palabras, las privatizaciones dieron lugar a una consolidación de intereses tanto entre actores internos y externos, como a su articulación conjunta con los de la nueva administración gubernamental²⁴. Otra de las medidas que se emplearon fue la convertibilidad de la moneda nacional bajo la Ley de Convertibilidad del Austral nro. 23.928, estas acciones forman parte de las reformas estructurales que funcionaron como políticas para estabilizar la apremiante economía del Estado argentino.

Estas reformas desreguladoras de mercado ocasionaron un profundo cambio en el sistema financiero del país ayudado por la apertura de la economía, permitieron el uso del dólar para todas las operaciones económicas y prohibieron, por ley, que el BCRA financie políticas fiscales expansivas. Esta política económica perseguía un único fin: terminar con la hiperinflación.

Esta acción se vio beneficiada por el arribo de capitales extranjeros que llegaron con el objetivo de realizar importantes inversiones en los diversos sectores de la economía argentina. Uno de los sectores en los cuales influyeron de modo importantes estas acciones es el bancario, que con el

²⁴ Azpiazu D. Basualdo E (2004). *“Las privatizaciones en la Argentina. Génesis, desarrollo y los impactos estructurales”*. Flacso. 2004:58.

tiempo y debido a factores internos y externos sufrirían una transformación en su estructura. Cuando se hace referencia a los factores influyentes, los primeros se enmarcan en las medidas empleadas desde el gobierno, desde la entidad reguladora del BCRA y desde las mismas entidades que conforman el sistema financiero. Los factores externos hacen alusión principalmente a las crisis financieras del exterior que indirectamente van a golpear al sistema económico argentino. Estas causas van a ocasionar lo que muchos analistas e historiadores económicos han comenzado a llamar reestructuración financiera del sistema económico argentino para referirse y analizar las medidas, principalmente de corte económico, que fueron empleadas en este período y el cual se considera verdaderamente apropiado.

La serie de medidas implementadas a partir de 1991 apuntaron a recuperar la confianza en la moneda argentina y a desactivar expectativas inflacionarias. Se avanzó en varias direcciones: reforma impositiva, privatizaciones de varias empresas estatales, liberalización del comercio exterior y de la cuenta capital, desregulaciones y la fijación del tipo de cambio. Los cambios producidos respondieron a la acentuación en la implementación de medidas de corte neoliberal, iniciadas en los años setenta, pero también a su pasado reciente, del cual heredó la necesidad de avanzar en las reformas postergadas durante la década del ochenta. La hiperinflación quizás haya tenido la virtud de generar el impulso necesario para llevar estas medidas adelante²⁵.

La reforma de la Carta Orgánica tenía en su espíritu adecuar el BCRA a una nueva realidad y las políticas implementadas por el gobierno de Menem. El sistema financiero fue uno de los pilares de las políticas implementadas con sanciones de la Ley de Convertibilidad del Austral y de la nueva carta orgánica del BCRA²⁶.

Los cambios realizados a la carta orgánica se dirigieron a acentuar la autarquía del BCRA, resaltando la independencia de este con respecto a otros órganos del poder ejecutivo, en la

²⁵ Barraza Julián (2013). *“La metamorfosis del sector bancario argentino a finales del siglo XX. XIV”* Jornadas Inter escuelas/Departamentos de Historia. Departamento de Historia de la Facultad de Filosofía y Letras. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza.

²⁶ Ley N° 23.298 sancionada el 27 de marzo de 1991 y Ley N° 24.144

formulación y ejecución de la política monetaria y financiera. Además, le prohibió al BCRA financiar al estado nacional, las provincias y municipios²⁷.

El objetivo principal del BCRA pasó a ser el de preservar el valor de la moneda, por lo que los demás objetivos quedaron como secundarios y adicionales. Se eliminaron otros, que históricamente formaron parte de los objetivos de la institución referidos a regular el crédito, mantener un desarrollo económico creciente con sentido social y mantener un alto grado de ocupación.

En materia cambiaria, la convertibilidad establecía una paridad fija entre el peso y el dólar estadounidense, eliminando las indexaciones y obligando al BCRA a respaldar por lo menos el 100% de la base monetaria²⁸. El sistema emulaba básicamente a la Caja de Conversión, en el sentido de que la emisión monetaria estaba atada a la entrada de la divisa norteamericana, dejando sin posibilidad al BCRA de crear dinero mediante el crédito al público o al sistema bancario y eliminando la posibilidad de financiar el déficit público por vía de la inflación. Desaparece, además, la posibilidad del BCRA de llevar a cabo política cambiaria.

Una de las novedades en la carta orgánica fue la creación de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias (SEFyC). Esta es un órgano desconcentrado, pero presupuestariamente dependiente del BCRA. A través de la misma el BCRA ejerce la supervisión de la actividad financiera y cambiaria, aunque el trazado de políticas siga a cargo del banco.

Entre 1991 y 1994, el periodo de bonanza económica hizo que el sistema financiero experimentara un crecimiento significativo, gracias a la gran afluencia de capitales extranjeros y una evidente re monetización producto de la baja inflación. En los primeros tres años, las reservas

²⁷ Otras modificaciones para mencionar fueron la ampliación de la duración del mandato de los miembros del Directorio de 4 a 6 años con acuerdo del Senado. A su vez, desaparece la figura del Director General. Se aumentó a dos el número de síndicos (uno adjunto) nombrados con acuerdo del Senado

²⁸ Un tercio de la base monetaria podía estar respaldada por títulos públicos a precios de mercado. Dicho crecimiento de esas tenencias estaba sujeto a una restricción del 10% anual de las mismas

internacionales se incrementaron de manera considerable y la mayoría de los indicadores macroeconómicos mostraron mejorías en su comportamiento²⁹.

De todos modos, los efectos derivados de la crisis del tequila demostraron la vulnerabilidad del sistema ante shocks externos y al flujo de capitales. El BCRA se vio desprovisto de herramientas efectivas para contrarrestar esos efectos.

Las medidas adoptadas luego del tequila dotaron al BCRA de un mayor poder de acción en lo que respecta a asistir a entidades con problemas. En 1995 se creó el Sistema de Seguros de Garantía de Depósitos, y se creó la sociedad anónima SEDESA³⁰ que tiene por objetivo cubrir los riesgos de los depósitos bancarios, fiduciariamente y en complemento a lo establecido en la Ley de entidades financieras, sin comprometer recursos del BCRA y del Tesoro Nacional. Se eliminaron los requisitos adicionales para las entidades de capital extranjero, lo que incentivó aún más la extranjerización del sistema financiero.

Superados los coletazos de la crisis del tequila y luego de una caída del producto bruto del 2,8%, la economía mostró rasgos de recuperación para los dos siguientes años. El dólar norteamericano comenzó a experimentar una apreciación a nivel mundial, significando para Argentina cierto deterioro de la competitividad cambiaria. A esto, hay que sumarle que, a mediados de 1997, se desata la primera de una serie de crisis empezando por la del sudeste asiático en julio de 1997, continuando por la crisis rusa en agosto 1998 y Brasil, país que devaluó su moneda en enero 1999. Este último hecho impactó significativamente en nuestro país. Para 1998, la economía argentina había entrado en un proceso recesivo que desembocaría con la crisis de 2001.

La convertibilidad comenzó transformando la moneda nacional, el austral por el peso convertible en relación 10.000 a 1 y terminó con serias consecuencias que impactaron en la

²⁹ El éxito de la convertibilidad respondió a una serie de hechos que vale la pena destacar, como los ingresos obtenidos por las privatizaciones, que representaron increíbles recursos para las arcas del Estado, el disciplinamiento de los precios operado por la apertura comercial, el contexto internacional favorable de bajas tasas de interés y una gran afluencia de capitales a los mercados emergentes

³⁰ Ley 24.485

economía de Argentina: el gasto público ascendía a U\$S 46.351 millones y al fin de esta había llegado a U\$S 82.842 millones, mientras la pobreza creció del 28,9% al 35,4%, la deuda externa alcanzaba el 8,6% anual, la salida de capitales argentinos lo hacía al 9,6% anual y déficit fiscal del 4,1% del PBI.³¹

La crisis desatada en diciembre de 2001 derivó en el abandono de la convertibilidad. Al abandonar el tipo de cambio fijo, el BCRA recuperó grados de libertad para poder efectuar políticas cambiarias y monetarias activas. Intervino agresivamente a través de operaciones de mercado y de regulaciones, lo que logró estabilizar el tipo de cambio, anclar las expectativas y contener la inflación³².

La estabilización exitosa del dólar fue consecuencia de varias medidas adoptadas: a fines de 2001 se implantaron controles de cambios sobre transacciones externas (intensificadas en marzo de 2002). Otra medida importante (ya con Lavagna como Ministro de Economía) fue la de obligar a los exportadores a liquidar en el BCRA aquellas exportaciones superiores a un millón de dólares. Esta acción se convirtió en la principal fuente de la acumulación de reservas.³³ Por último, el mercado financiero también contribuyó a detener la escalada del dólar. Las intervenciones del BCRA, mediante la emisión de Letras del Banco Central (Lebac) a dos meses de la devaluación, constituyeron un efectivo instrumento para competir como alternativa al dólar³⁴.

A mediados de 2002, ciertos indicadores sugerían que la economía había tocado fondo y comenzaba a dar signos de recuperación. El funcionamiento monetario y financiero de la economía había empezado a regularizarse. El tipo de cambio, luego del salto del primer trimestre, se había

³¹ Del Corro, Fernando (año 2019). *“La convertibilidad, uno de los mayores disparates de la economía argentina”*. Recuperado de www.alainet.org en Diciembre 2019.

³² El 9 de Enero de 2002, el presidente Duhalde mediante un decreto fijó la nueva paridad oficial a \$1,40 por dólar y dejando un segmento librado a las fuerzas de mercado (Decreto 71/02, Art. N°1). El dólar libre cotizó \$2,05 a fines de enero. El 8 de febrero, se anunció la unificación y liberalización del mercado oficial de cambios, iniciando una escalada que llegaría a la cifra de \$3.86 a por dólar a mitad de año

³³ Luego del pico en las reservas alcanzado en 1999 con unos 26200 millones de dólares, cayeron hasta 6800 en julio de 2002.

³⁴ “En julio de 2002, la tasa de los depósitos a plazo fijo alcanzó 76% y la de las Lebac a 14 días alcanzó 115%” (Frenkel).

estabilizado mostrando una tibia tendencia hacia la apreciación, proceso que se detuvo en 2003 por decisión política. Con el gobierno iniciado en ese año se generó un cambio significativo en el programa económico. En este sentido, las políticas monetarias y cambiarias mostraron ciertas diferencias a las precedidas, divergiendo de la propuesta ortodoxa.

La política monetaria comenzó a ejecutarse a través de metas cuantitativas de creación monetaria. Esta política consistió en el sucesivo anuncio a través de programas monetarios, de los futuros niveles de variación de los agregados monetarios, sujetos a una banda establecida por el mismo BCRA. La política cambiaria se estableció a través de un esquema de tipo de cambio flotante o flotación sucia, donde el precio de la divisa es fijado por el mercado, pero administrado por el BCRA, el protagonista destacado en el mercado abierto. Esta política apuntó a preservar un tipo de cambio competitivo, con un gran impacto positivo en la cuenta corriente, lo que logró un rápido crecimiento económico y una significativa caída del desempleo en los años siguientes. El tipo de cambio competitivo ha sido posible sostenerlo mediante la política llevada a cabo por el BCRA de acumulación de reservas y la posterior esterilización en el mercado interno para evitar más presiones inflacionarias. La acumulación de reservas promueve una mayor estabilidad y constituye un colchón importante para hacer frente a los vaivenes de los mercados financieros internacionales, morigerando a su vez la inestabilidad macroeconómica. Se redujo el impacto de la volatilidad de las principales divisas internacionales, de efectos perjudiciales para la economía real.

Es necesario destacar que el contexto internacional acompañó positivamente al comportamiento de la economía. Se observaron altos precios de los productos que exporta el país y bajas tasas de interés. Como contraparte, se asistió a una gran burbuja especulativa, la que impulsó al alza los precios de los commodities, y generó así presiones inflacionarias sobre países productores de alimentos, por ejemplo.

En conclusión, en este periodo se dio básicamente un cambio de portafolio a favor de activos domésticos. El sistema financiero se mantuvo ciertamente aislado del sistema financiero después del default. Se observaron aumentos considerables de los depósitos y créditos.

4. El sistema bancario argentino en el período 2000-2010

Siguiendo las ideas de Peretto, Claudia Beatriz (2016), luego de la crisis del 2001 el sector financiero en su totalidad comenzó a recuperarse, junto con los depósitos totales, a principios de 2003; mientras que los préstamos totales, en valores constantes, comenzaron a crecer recién a partir del año siguiente.

La recuperación económica se produjo prescindiendo de la utilización de financiación bancaria. De acuerdo aclara el autor: *“La virtual desaparición del crédito bancario se debió en parte a que las empresas aumentaron su capacidad de autofinanciación gracias al aumento de los ingresos por ventas y la disminución de costos. Pero también a que los bancos inicialmente cortaron de manera drástica la concesión de nuevos créditos y privilegiaron la mejora de su liquidez en condiciones de alta incertidumbre, luego de corridas bancarias que pusieron en riesgo la actividad. Si bien los cierres de bancos fueron escasos en relación a la magnitud de la crisis (Magliano et al., 2005), resulta importante destacar que, entre diciembre de 2001 y diciembre de 2002, se vieron obligados a cerrar 7 de ellos, y que para agosto de 2010, este número se había ampliado a 19 entidades financieras, de las cuales 14 eran bancos, cifra que representó cerca del 15% del total de las entidades habilitadas.*

Pasados los momentos más agudos de la crisis, la liquidez de las entidades bancarias se recuperó significativamente y los bancos públicos y cooperativos lideraron la oferta de créditos hacia las empresas. A partir del 2005, los plazos de financiación se fueron extendiendo gradualmente y la oferta comenzó a incluir préstamos de hasta 5 años de plazo con destino a la compra de maquinaria y equipos. También en los últimos años de la década, cobraron significación las operaciones de leasing de maquinarias y equipos, alentadas por beneficios fiscales.

La recuperación de la crisis trajo consigo importantes cambios en la estructura del sistema (Magliano et al., 2005): algunos bancos extranjeros, no de gran tamaño dentro del segmento, se fueron retirando paulatina y voluntariamente del mercado, siendo absorbidos por Bancos de capital nacional, en particular por aquellos que fueron adjudicatarios de las privatizaciones de Bancos oficiales de provincia luego de la crisis del tequila de 1995. Posterior a la crisis, se registró una mayor nacionalización de la banca, financiaciones en pesos y operaciones cortoplacistas, casi la totalidad de los depósitos están constituidos a menos de un año. Es posible caracterizar la situación del sistema bancario desde el año 2001 al 2010, mostrando algunos indicadores, en los cuales se pueden ver que entidades bancarias entre 2001 y 2010, pasaron de 80 a 63.

Pese a esto, el número de bancos con activos superiores a los mil millones de pesos se duplicó y los que tienen Patrimonio Neto superior a mil millones, aumentaron tres veces más.

La cantidad de Entidades que superan los 400 empleados disminuyó un 12% y las que tienen más de 100 sucursales se mantuvieron constantes en cantidad, aunque representando mayor porcentaje del total. Estos datos sugieren que en el sistema quedaron menor cantidad de Entidades, pero con un porcentaje superior de aquellas de mayor tamaño en cuanto a volumen de patrimonio y de activos, de sucursales y empleados.

En el año 2001, el sistema empleaba a casi cien mil personas y pese a las fluctuaciones en los años intermedios y al cierre de entidades, la cantidad de empleados era similar en 2011.

Tras desaparecer 400 sucursales en 2002 con relación a 2001, la cantidad se fue recomponiendo y en 2011 existían 200 menos que al inicio, siendo 4064 (con diecisiete bancos menos). El sistema ha prosperado notablemente en materia de tecnología utilizada; la instalación de cajeros automáticos varió de 5800 en 2001, a cerca de 13000 en 2011.

Como conclusión a lo detallado con anterioridad, podríamos afirmar que a partir de la crisis de 2001 y la salida de la convertibilidad, numerosas medidas han afectado a los mercados financieros donde operan los bancos: desregulación, liberalización, globalización y varias innovaciones financieras y tecnológicas, acompañadas de cambios importantes en las políticas

*monetaria y cambiaria. Todos estos acontecimientos influyeron sobre las condiciones de competencia que enfrentan los bancos, el poder de mercado, su rentabilidad y la eficiencia y estabilidad del sistema financiero, lo cual justifica un estudio más profundo. Los indicadores, tablas y gráficos presentados permiten tener una idea más clara de la situación del sector en el período bajo análisis.*³⁵

5. El dinero: normativas del BCRA

Los billetes y monedas en manos de bancos crecen casi un 50% año tras año como resultado de una de las medidas del BCRA destinadas a incentivar el uso de dinero digital. Luego de largos años de emisión monetaria de manera indiscriminada y billetes de muy baja denominación, hoy el exceso radica principalmente en billetes de \$ 100, que ocupan cerca del 70% del total de billetes en circulación, pero su poder adquisitivo se ha deteriorado tanto que ya no se lo puede considerar de alta denominación.

A partir del 2017, el Banco Central dejó de recibir efectivo de los bancos. Es una derivación del exceso de billetes, que inunda no solo los tesoros del Central, sino los de la mayoría de las entidades bancarias. El organismo monetario no procesa billetes de terceros y decidió pasarles el problema a los bancos; sin embargo, les ofreció una posible solución: el BCRA puso en marcha un mercado de numerario (billetes) del que podrán participar los bancos del sistema financiero.

La idea es simple: que los billetes se muevan entre los bancos sin necesidad de pasar por el BCRA. Y que los bancos se pongan de acuerdo con qué precio mover esos billetes. En ese mercado aparecerá entonces un banco con exceso de billetes u otro al que le falten billetes. De esas necesidades opuestas surgirá un precio. Si hay mucha demanda de billetes, el que los venda podrá

³⁵ Peretto, Claudia Beatriz (2016). “Evaluación de eficiencia y productividad del sistema bancario. El Caso de las Entidades bancarias de la República Argentina en la década del 2001 – 2010”. Tesis doctoral Universidad Nacional de Córdoba.

hacer una ganancia por sobre el valor de los billetes de la transacción. Si sobran billetes en el mercado, el que necesite tal vez los consiga a un valor menor: oferta y demanda.

En el BCRA identifican bancos pagadores y recaudadores. Los bancos pagadores – típicamente los públicos y los dedicados al pago de jubilaciones –. Por tal motivo, estas entidades eximen al cliente de una comisión por depósito en efectivo o bien la reducen a un determinado % pero si cobran un 2% por extracción de efectivo.

Por otro lado, los grandes bancos privados minoristas están en la situación inversa y son los considerados bancos recaudadores: al final de cada mes, son muchos más los billetes que reciben por pagos y depósitos que los que vuelcan por cajeros, préstamos y otros desembolsos. Estos últimos, cobran una comisión a los clientes que no tengan condición MIPYME del 2% por depósito de efectivo y por extracción. Hoy el costo del efectivo representa para los Bancos un 1% aproximadamente.

Según la época del mes o del año, los bancos pueden tener exceso o necesidad de billetes. Este sistema se denomina Mercado Abierto Electrónico, el mismo que sostiene las operaciones cambiarias y de mercado de dinero entre bancos. El objetivo oficial fue que los bancos empiecen a venderse unos a otros esos billetes y afronten los costos pertinentes.

La circular A 6176 publicada el 02/02/2017 aclara: *“1. Las operaciones de canje de numerario de buen uso entre las entidades financieras, podrán ser cursadas a través de una plataforma electrónica en línea; 2. Se crearán dos ruedas de negociación, una para los billetes de alta denominación (\$ 1.000, \$ 500 y \$ 200) y otra rueda para los billetes de baja denominación (\$5, \$ 10, \$ 20, \$ 50 y \$ 100); 3. Las entidades financieras podrán ofrecer mediante posturas offer sus excedentes mientras que las entidades demandantes podrán colocar sus posturas bid. Dichas*

posturas reflejarán el precio al cual se pactarán las operaciones por zona de influencia de la correspondiente Agencia Regional del Banco Central.”³⁶

Estas soluciones de mercado que ideó el Banco Central son alternativas vigentes, operar por Mercado Abierto Electrónico (MAE) y, sin dudas la más fuerte, cobrar un arancel por depósitos y extracción de efectivo a fin de promover la digitalización. Por el momento esto no busca reemplazar el impuesto al cheque, sino para trasladarle el problema a las empresas que generan efectivo: que sean estas las que paguen los costos del manejo de billetes. El desborde de efectivo es tal que muchas entidades usan como depósito los camiones de transporte de caudales.

Hasta hace muy poco el exceso de billetes no era ningún problema para los bancos. Cuando juntaban una buena cantidad, los subían a un camión de caudales y lo mandaban al BCRA. El BCRA tomaba esos billetes y los convertía en un depósito electrónico en la cuenta que cada banco tiene en la entidad rectora, sin costos más que el de flete. Eso, ahora, se acabó por completo. El BCRA no recibe billetes a los bancos, solo recibe transferencias electrónicas. Los bancos defienden el cobro de la comisión: dicen que se llenan de billetes que exceden los que necesitan para cubrir las exigencias del BCRA y pueden colocarlo para ningún rendimiento.

Hoy, se estima que una cadena de supermercado percibe solo un 10% de sus compras con tarjetas de débito o crédito mientras que el resto en billetes. Entendiendo que los banco deben asumir el costo de efectivo, lo cual implica administración, traslado y atesoramiento, es que no se puede eliminar esta nueva comisión por el uso de los billetes a los usuarios minoristas. Entonces bien, se entiende que debe cobrarse esta comisión caso contrario los bancos deberían asumir un costo muy elevado y por otro lado entendemos que un usuario no asumirá incrementar sus costos por el solo hecho de estar bancarizado. Esto último es uno de los motivos que incentivan también a la no bancarización, los elevados costos impositivos.

³⁶ Comunicación A 6176 publicada el 02/02/2017. Recuperado de www.bcra.gov.ar

Argentina tiene uno de los más bajos niveles de bancarización de la región. De hecho, el 52% de los argentinos sigue utilizando el efectivo para manejarse en su economía diaria, según una encuesta de la Universidad de Palermo (UP) y la consultora Voices.

Del reporte se desprende que nuestro país está muy relegado frente a otros de la región como Chile (26% no bancarizado), Brasil (30%) y Uruguay (36%) y Bolivia (49%). El promedio en América Latina y el Caribe bajó al 47%.

Es también significativo el porcentaje de personas que – aun teniendo cuenta bancaria - retira todo el dinero una vez al mes y administra sus microfinanzas. Según los registros, los billetes y monedas que circulan en la Argentina suman el equivalente a 700 dólares por habitante aproximadamente.

Las empresas que se ven obligadas a gestionar grandes volúmenes de efectivo son aquellas que brindan servicio a personas que no están bancarizadas mayoritariamente, no solo aquellos de la economía informal, si no muchos a que poseen cuentas bancarias y por cuestiones de hábito retiran por cajero automático y se manejan con efectivo. No solo se beneficia a los sectores más necesitados de la población sino que también alcanza a la clase media y alta.

Durante la pandemia, se desactivaron las comisiones por retiros y depósitos de efectivo. Las mismas se activaron nuevamente a partir del 01/07/2021.

Recordemos que tanto para el segmento de pymes físicas, como para los segmentos pymes, empresas, instituciones y agro, rige una comisión que alcanza el 2% por retiros o pago de cheques en efectivo, siempre que la transacción se realice por la caja de una sucursal bancaria.

Aun ya con estos costos ya establecidos, algunos bancos ya anunciaron que a partir del 01 de abril de 2021 una nueva comisión por depuración de efectivo del 5% sobre ese excedente de billetes

de baja denominación (billetes de denominación hasta \$200 incluido). La misma comenzaría a ser aplicada sobre los clientes NO Mipymes.

Para depósitos en cuenta:

- ✓ ¿En qué consiste la nueva comisión? En caso de que el monto correspondiente a billetes depositados con una denominación menor o igual a \$200 supere el 25% del total del depósito efectuado, se aplicará un adicional del 5% sobre la suma que exceda el porcentaje antes indicado. El mínimo es de \$41,35.
- ✓ ¿A qué clientes aplica? Sólo a clientes categorizados como no Mipyme que reciban depósitos en efectivo en pesos en todos los canales (caja, TAsi y ATM)
- ✓ ¿Cuándo se cobra la comisión? La comisión se cobrará en un único movimiento al día siguiente de los depósitos, si fueron realizados en las cajas de sucursal, y a las 48hs si los depósitos se realizaron por TAsi o ATM.
- ✓ ¿Cómo se puede visualizar el detalle de la comisión? Los movimientos en la cuenta se verán con la descripción “comisa dic dep efvo baja denominac” (misma sucursal de radicación de la cuenta) y “coma dic dep efvo baja denom otra” (sucursal distinta a la de radicación de la cuenta). El cliente podrá ver el detalle de la comisión cobrada a través de OBE/OBCM haciendo clic en el movimiento del cobro de comisión.

Para los servicios de cobranza:

- ✓ Comisión: en caso de que el monto correspondiente a billetes depositados con una denominación menor o igual a \$ 200 supere el 25% del total del depósito efectuado, se aplicará una comisión adicional del 5% (5 por ciento o su equivalente 50 por mil) sobre la suma que exceda el porcentaje antes indicado (ver ejemplo).
- ✓ Aplicará a todos los clientes que posean un servicio de recaudación con efectivo.

- ✓ Se calcula en base a cada depósito realizado por caja y TASI (no para el canal Rapipago).
- ✓ El cliente podrá descargar, próximamente, el detalle de las comisiones cobradas (por todo el servicio de recaudación, no solo de los depósitos en efectivo) a través de OBCM / COBROS / INFORMACIÓN ADICIONAL.
- ✓ La frecuencia del cobro de comisión dependerá de lo pactado en el servicio (comisión diaria, semanal o mensual).

De acuerdo los informes de Brinks y Prosegur, existe una alta concentración de billetes con baja denominación y es un punto muy importante que los bancos deben atacar. Los bancos deben reducir el 25% de depósitos en efectivo en los próximos meses del año.

Por ejemplo, si un cliente No mipyme deposita \$10MM y el 49% del depósito en es baja denominación (\leq a billetes de \$200), pagaría aparte de la comisión por depósitos una sobre comisión de \$120M.

DEPOSITO	\$ 10.000.000,00	
DEPE/RIOM	2,00%	\$ 200.000,00
DENOMINACION		
49%	\$ 4.900.000,00	
25%	\$ 2.500.000,00	
	\$ 2.400.000,00	
COMISION	5,00%	\$ 120.000,00
	TOTAL	\$ 320.000,00

El perjuicio que trae aparejado el costo para depositar efectivo es que finalmente se convierte en un costo para toda la población, porque tanto los supermercados como las empresas de servicios públicos y todas aquellas que reciben efectivo de sus clientes tarde o temprano se lo trasladan al precio de sus productos o servicios. Si el costo de efectivo sigue creciendo se transforma en un impuesto encubierto.

6. La tecnología: su evolución

De acuerdo con el artículo publicado por CDN Amproject Org, se presenta a continuación una serie de conceptos referidos a la evolución tecnológica, las ventajas y desventajas de la tecnología en la economía actual. Cuando se piensa en tecnología, la imaginación evoca imágenes de las últimas innovaciones: teléfonos inteligentes, impresoras 3D o visores de realidad virtual. Sin embargo, esta visión es limitada dado que la tecnología es mucho más que ordenadores y aparatos que conocemos en los últimos 100 años.

Siguiendo las ideas de dicho artículo: *“El concepto de tecnología abarca todos los instrumentos creados por los seres humanos que amplían el alcance de su interacción con el mundo. Sin embargo, la palabra no siempre ha tenido este significado – el término tecnología es una combinación de dos palabras griegas, technē (“arte” o “artesanía”) y logos (“palabra” o “discurso”), que significan “discurso sobre las artes”-. Apareció por primera vez en inglés en el siglo XVII con un significado similar al griego y, a principios del siglo XX evolucionó a un concepto más amplio que abarcaba procesos, instrumentos y máquinas. A mediados del siglo XX, la “tecnología” adquirió el significado que aún prevalece hoy en día: los medios o actividades mediante los cuales el ser humano busca cambiar o manipular su entorno.”*³⁷

Artículo publicados por Economía de Hoy (2019) se determina que: *“La tecnología ha tenido un gran impacto en la economía global, desde el comercio internacional hasta la manufactura, la agricultura, el comercio electrónico y los negocios corporativos.*

³⁷ Worten (2019). *“Toda la historia sobre la evolución de la tecnología”*. Recuperado de <https://www.worten.es/blog/1917/toda-la-historia-sobre-la-evolucion-de-la-tecnologia/> en Enero 2021

Tanto los efectos positivos como negativos de la tecnología se sienten en todas partes. Los avances en la tecnología no solo han afectado a la economía a gran escala, sino que también afectan a las pequeñas empresas y los empresarios. Es importante comprender el impacto total de la tecnología en los negocios y ver cómo la tecnología puede ayudar o no.

Podemos determinar algunas ventajas y desventajas de la tecnología en la economía global:

La tecnología contribuye al crecimiento del PIB

Los avances en tecnología contribuyen al crecimiento del producto interno bruto de muchos países. Según el CIO (Chief Information Officer o Dirección de sistemas de información), los países de todo el mundo gastan cerca de 6 billones de dólares al año en gastos corporativos en hardware, software, centros de datos y más. Ese gasto es mayor que todo el PIB de países como Japón y Alemania. La tecnología es parte importante de cada industria y, como tal, las empresas deben invertir en avances tecnológicos para mejorar sus productos y servicios, ganar cuotas de mercado y mantenerse al día con su competencia.

La tecnología genera mayor eficiencia y movilidad

Uno de los principales beneficios de la tecnología en la economía, es la forma en que ha ayudado a aumentar la eficiencia y la productividad en todas las industrias. Las organizaciones de manufactura pueden aumentar su producción con los avances tecnológicos, lo que ha resultado en precios más competitivos para los clientes finales.

La movilidad también se ha visto significativamente influenciada por la tecnología. Los envíos dentro de un mismo país o entre diferentes países llegan a sus destinos en cuestión de días. Internet también les ha dado a comerciantes independientes o empleados de medianas y grandes empresas la libertad de trabajar desde ubicaciones remotas. Muchas empresas tienen oficinas completamente virtuales gracias a los avances en el software del teletrabajo.

La tecnología mejora la comunicación y la colaboración

Una de las ventajas de la tecnología en el comercio internacional y otras áreas de la economía es la facilidad de comunicación y colaboración a través de distancias geográficas y zonas horarias. Las corporaciones con oficinas en diferentes países pueden reunirse sin problemas con sus colegas y clientes a través del software de videoconferencia. El servicio de telefonía celular en los países en desarrollo ha cambiado la forma en que las personas se comunican en áreas remotas.

La tecnología genera delitos cibernéticos y preocupaciones de seguridad

Una limitación o desventaja de la nueva economía centrada en la tecnología es que los datos de una organización pueden no estar tan seguros en línea como en archivos de papel. La tecnología moderna abre un negocio a las amenazas de seguridad en línea, incluidos los virus y otros problemas de software y hardware. Según un estudio patrocinado por McAfee, las organizaciones de todo el mundo pierden hasta \$ 400 mil millones como resultado de la piratería, el fraude de tarjetas de crédito y el robo de propiedad intelectual.

La dependencia como inconveniente de la tecnología

Si bien la tecnología ciertamente ha aumentado la productividad en muchas industrias, también puede hacer que esta se detenga. Si la maquinaria, el software o el hardware funcionan mal o necesitan repararse, la eficiencia se reduce considerablemente, ya que las organizaciones dependen totalmente de la tecnología para las operaciones comerciales diarias.

Como resultado de esta dependencia, muchos trabajadores están perdiendo habilidades que pueden haber necesitado hace algunos años para hacer su trabajo. Cuando la tecnología falla, no todas las tareas se pueden hacer manualmente debido a la falta de habilidades o la falta de recursos.

La tecnología avanza más rápido que las regulaciones

Cuando la tecnología cambia mes a mes, es difícil para las regulaciones y las leyes mantenerse al día con los avances. Como resultado, cuando surgen problemas debido a razones tecnológicas, es posible que no haya pautas sobre cómo proceder desde un punto de vista legal o normativo.

Debido a que la tecnología está avanzando de manera acelerada en la forma en que las personas se comunican, trabajan y hacen negocios y va mucho más rápido que el estado de derecho, pueden surgir desventajas en cuanto a la falta de regulaciones que preserven la privacidad, la seguridad y los derechos individuales.³⁸

En base a los artículos citados, se concluye en que la tecnología es una herramienta única de la especie humana, consecuencia de la aplicación de su capacidad intelectual y de sus habilidades creativas. La tecnología como tal, se aplica con la intención de alterar radicalmente la vida humana. Por tal motivo, la historia de la tecnología puede entenderse como el recuento histórico de las capacidades adaptativas del ser humano en busca de una mejor calidad de vida.

³⁸ Economía de Hoy (2019). “Ventajas y desventajas de la tecnología en la economía actual”. Recuperado de <https://www.economiadehoy.es/ventajas-y-desventajas-de-la-tecnologia-en-la-economia-actual> en Enero 2020.

CAPÍTULO III: CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA BANCARIO ARGENTINO

1. Definición e historia: Sistema Financiero Argentino

De acuerdo lo define el BCRA, el sistema financiero es: *“el conjunto de instituciones encargadas de la circulación del flujo monetario y cuya tarea principal es canalizar el dinero desde las unidades superavitarias hacia las deficitarias. Las instituciones que cumplen con este papel se denominan intermediarios financieros”*.³⁹ Estos últimos persiguen canalizar el ahorro y la inversión con el fin de lograr una asignación lo más eficiente posible y alcanzar el crecimiento económico proyectado.

Mochon y Becker (2000) definen a los intermediarios financieros como: *“entidades que transfieren fondos de los prestamistas a los prestatarios y, de esta forma, crean activos financieros, como las cuentas corrientes (depósitos a la vista), esto es, el dinero bancario”*.⁴⁰

El Sistema Bancario es el conjunto de instituciones que permiten el desarrollo de todas aquellas transacciones entre personas, empresas y organizaciones que impliquen el uso de dinero; se clasifican en públicas y privadas. Estas instituciones reciben depósitos en dinero, otorgan créditos y prestan servicios. Intentan de alguna manera responder a todas las necesidades financieras en la economía de un país.

En cuanto al origen del Sistema Bancario, se conoce que durante la edad media, los caballeros templarios, miembros de una orden militar y religiosa, no solo almacenaban bienes de gran valor sino que también se encargaban de transportar dinero de un país a otro. Las grandes familias de banqueros del renacimiento, prestaban dinero y financiaban parte del comercio internacional. Los primeros bancos modernos aparecieron durante el siglo XVII: el Riksbank en Suecia (1656) y el Banco de Inglaterra (1694). Los orfebres ingleses del siglo XVII constituyeron el modelo de partida de la banca contemporánea.

³⁹ BCRA (2020) *“Sistema financiero”* Recuperado de http://www.bcra.gob.ar/BCRAyVos/diccionario_financiero_tabla_S.asp en abril 2020.

⁴⁰ Mochon y Becker (2000), *“Economía, elementos de micro y macroeconomía”*. Segunda edición. Editorial mc graw Hill. Recuperado de www.ens9004-inf.d.mendoza.edu.ar en enero 2020.

Se realizaban préstamos de oro, a quienes tenían que devolvérselo si así les era requerido. Sin embargo, la parte de oro que los depositantes necesitaban recuperar era sólo una pequeña parte del total depositado. Es así, como surge la figura del préstamo dentro de las alternativas viables de los primeros bancos, estos podían prestar parte de este oro a otras personas, a cambio de un instrumento negociable o pagaré y de la devolución del principal y de un interés. Con el tiempo, estos instrumentos financieros que podían intercambiarse por oro pasaron a reemplazar a este. Resulta evidente que el valor total de estos instrumentos financieros excedía el valor de oro que los respaldaba.

2. Contexto histórico: evolución del sector

En la actualidad, el sistema bancario conserva dos características del sistema utilizado por los orfebres: en primer lugar, los pasivos monetarios del sistema bancario exceden las reservas; esta característica permitió, en parte, el proceso de industrialización occidental y sigue siendo un aspecto muy importante del actual crecimiento económico. Sin embargo, la excesiva creación de dinero puede acarrear un crecimiento de la inflación⁴¹. En segundo lugar, los pasivos de los bancos (depósitos y dinero prestado) son más líquidos, (lo cual indica que se pueden convertir con mayor facilidad que el oro en dinero en efectivo), que los activos (préstamos a terceros e inversiones) que aparecen en su balance.

Esta característica permite que los consumidores, las empresas y los gobiernos financien actividades que, de lo contrario, serían canceladas o diferidas; sin embargo, ello suele provocar crisis de liquidez recurrentes. Uno de los principales cometidos de los bancos centrales es regular el sector de la banca comercial para minimizar la posibilidad de que un banco entre en esta situación y pueda arrastrar tras él a todo el resto del Sistema Bancario.

Para evitar esto, los ahorristas deben estar bien informados de esas cualidades a fin de optar adecuadamente por la entidad a la que han de confiar su dinero y evaluar la conveniencia de la tasa

⁴¹ Inflación: Aumento generalizado y sostenido en el tiempo en el precio promedio de los bienes y servicios disponibles en la economía. Recuperado de http://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/diccionario_financiero_tabla_I.asp en Junio 2020.

de interés que cada banco ofrece. Sin embargo, esa información y su análisis escapan del alcance de las personas no especializadas, lo que determina la necesidad de proveer regulaciones que protejan esa asimetría y le den más confiabilidad al sistema.

Aparecen así, las normas prudenciales y la autoridad que las controla; en nuestro país, el BCRA. Las reglas se refieren, entre otras, a los encajes mínimos o requisitos de liquidez y a los capitales mínimos relacionados con la calificación de la cartera crediticia.

Según Mochón y Becker (2000), el BCRA es un caso atípico de intermediación financiera, pues no suele trabajar ni con particulares ni con empresas, sino que concede la financiación al resto del mundo, al sector público y a otros intermediarios financieros. Al compra divisas, financia al sector externo, ya que estas son depósitos en moneda extranjera emitida por Bancos de otros países. Al sector público lo financia cediendo créditos y adquiriendo deuda pública, que luego venderá o recomprará, segunda la necesidad de la política monetaria. También otorga crédito a otros intermediarios financieros bancarios mediante créditos especiales.⁴²

El sistema bancario argentino está controlado por el BCRA y está compuesto por 78 entidades, de las cuales 64 son bancos comerciales y de inversión y 14 son entidades financieras no bancarias. De los 64 bancos, 51 son bancos privados mientras los restantes 13 son públicos. El BCRA y la Superintendencia de Entidades Financieras son los organismos públicos encargados de mantener el correcto y transparente funcionamiento del sistema⁴³.

⁴² Mochon y Becker, “*Economía, elementos de micro y macroeconomía*”. Segunda edición. Editorial mc graw Hill. www.ens9004-inf.d.mendoza.edu.ar en enero 2020

⁴³Banco Central de La República Argentina (2020) “*Sistema Financiero*”. Información de Entidades Financieras | SEFyC/BCRA | Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Entidades/202001e.pdf> en Julio 2020

Código Entidad	Denominación
5	The Royal Bank of Scotland N.V.
7	Banco de Galicia y Buenos Aires Sociedad Anónima
11	Banco de la Nación Argentina
14	Banco de la Provincia de Buenos Aires
15	Industrial and Commercial Bank of China (ARGENTINA) S.A.
16	Citibank N.A.
17	BBVA Banco Francés S.A.
18	The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd.
20	Banco de la Provincia de Córdoba S.A.
27	Banco Supervielle S.A.
29	Banco de la Ciudad de Buenos Aires
34	Banco Patagonia S.A.
44	Banco Hipotecario S.A.
45	Banco de San Juan S.A.
46	Banco do Brasil S.A.
60	Banco del Tucumán S.A.
65	Banco Municipal de Rosario
72	Banco Santander Río S.A.
83	Banco del Chubut S.A.
86	Banco de Santa Cruz S.A.
93	Banco de La Pampa Sociedad de Economía Mixta
94	Banco de Corrientes S.A.
97	Banco Provincia del Neuquén Sociedad Anónima
147	Banco Interfinanzas S.A.
150	HSBC Bank Argentina S.A.
165	JPMorgan Chase Bank, National Association (Suc Bs As)
191	Banco Credicoop Cooperativo Limitado
198	Banco de Valores S.A.
247	Banco Roela S.A.
254	Banco Mariva S.A.
259	Banco Itaú Argentina S.A.
262	Bank of America, National Association
266	BNP Paribas
268	Banco Provincia de Tierra del Fuego
269	Banco de la República Oriental del Uruguay
277	Banco Sáenz S.A.
281	Banco Meridian S.A.
285	Banco Macro S.A.
295	American Express Bank Ltd. Sociedad Anónima
299	Banco Comafi Sociedad Anónima

300	Banco de Inversión y Comercio Exterior S.A.
301	Banco Piano S.A.
303	Banco Finansur S.A.
305	Banco Julio Sociedad Anónima
306	Banco Privado de Inversiones Sociedad Anónima
309	Banco Rioja Sociedad Anonima Unipersonal
310	Banco del Sol S.A.
311	Nuevo Banco del Chaco S.A.
312	Banco Voii S.A.
315	Banco de Formosa S.A.
319	Banco CMF S.A.
321	Banco de Santiago del Estero S.A.
322	Banco Industrial S.A.
325	Deutsche Bank S.A.
330	Nuevo Banco de Santa Fe S.A.
331	Banco Cetelem Argentina S.A.
332	Banco de Servicios Financieros S.A.
336	Banco Bradesco Argentina S.A.
338	Banco de Servicios y Transacciones S.A.
339	RCI Banque
340	BACS Banco de Crédito y Securitización S.A.
341	Banco Masventas S.A.
386	Nuevo Banco de Entre Ríos S.A.
389	Banco Columbia S.A.
426	Banco Bica S.A.
431	Banco Coinag S.A.
44059	Ford Credit Compañía Financiera S.A.
432	BANCO DE COMERCIO
44077	Compañía Financiera Argentina S.A.
44088	Volkswagen Credit Compañía Financiera S.A.
44090	Cordial Compañía Financiera S.A.
44092	Fiat Crédito Compañía Financiera S.A.
44093	GPAT Compañía Financiera S.A.
44094	Mercedes-Benz Compañía Financiera Argentina S.A.
44095	Rombo Compañía Financiera S.A.
44096	John Deere Credit Compañía Financiera S.A.
44098	PSA Finance Argentina Compañía Financiera S.A.
44099	Toyota Compañía Financiera de Argentina S.A.
44100	Finandino Compañía Financiera S.A.
45056	Montemar Compañía Financiera S.A.
45072	Multifinanzas Compañía Financiera S.A.
64085	Caja de Crédito Cooperativa La Capital del Plata Limitada
65203	Caja de Crédito "Cuenca" Cooperativa Limitada

Fuente: BCRA.

Un sistema financiero se ve reforzado en su confiabilidad cuando dispone de un prestamista de última instancia, usualmente su banco central. En situaciones de dificultad transitoria, cualquier banco recibiría de ese prestamista los fondos para superar la crisis y calmar a sus depositantes. Hoy en la Argentina no puede haber tal figura, ya que la convertibilidad impide al BCRA emitir dinero para cualquier objeto que no sea recibir dólares por cada peso emitido. Esto implica que la confianza deba descansar exclusivamente en el cumplimiento de las normas prudenciales, a su vez exigentes, y en la solvencia de los propios bancos.

Durante la crisis del tequila cayeron varias entidades financieras, perjudicando a sus depositantes dentro de una corrida durante la cual se retiró una cuarta parte del total de depósitos. Esto produjo una fuerte restricción crediticia que acentuó la recesión, poniendo en peligro hasta la propia convertibilidad. Hacía falta darle mayor estabilidad al sistema bancario. En los años siguientes esto se consiguió y la solidez del sistema financiero ha sido un axioma en la mayoría de las descripciones de la economía argentina, aunque se obtuvo no sin producir otros costos.

Uno de los rasgos ha sido el cambio estructural en la propiedad prevaeciente en los bancos del sistema financiero argentino. Grandes bancos internacionales han adquirido y fusionado entidades crediticias locales, aportando así su solvencia y el respaldo explícito o implícito de las casas matrices. Se ha sustituido de esa forma la carencia de prestamistas de última instancia, dando más tranquilidad a los depositantes. Sin embargo, la extranjerización se señala como la causa de una menor comprensión y flexibilidad frente a las necesidades de los demandantes locales de crédito. También se presumen sesgos de preferencia hacia las empresas de la misma nacionalidad, ya sea en el otorgamiento de préstamos como en la provisión y contratación de servicios.

El principal instrumento de consolidación del sistema ha sido la implantación de normas prudenciales exigentes, incluso por encima de los estándares recomendados por el Banco

Internacional de Ajustes de Basilea para sistemas de similar calificación que el nuestro. Se establecieron elevados requisitos de liquidez (encajes o reservas), integrados con activos *investment grade* con mínima remuneración.

Complementariamente, se han exigido a los bancos integraciones de capital más elevadas que las observadas en otros países. De esta forma se ha privilegiado la solidez del sistema por encima de la necesidad del crecimiento del crédito y se ha dificultado un mayor acercamiento de las tasas pasivas a las activas. El principal objetivo ha sido minimizar los riesgos de corto plazo, tanto de los depositantes como de los accionistas. Se lo ha logrado, aunque a costa de menor crédito al sector privado con relación al capital de los bancos y a los depósitos, además de una baja rentabilidad para el accionista. Este entorno regulatorio no permite que los ahorristas reciban por sus depósitos en caja de ahorro o en plazo fijo una tasa de interés acorde con el riesgo país y a su vez los demandantes de crédito, especialmente las empresas argentinas, han tenido que pagar tasas sustancialmente más altas que dicho riesgo. No se ha alcanzado tampoco una menor volatilidad en el crédito interno al sector productivo. Adicionalmente, se ve reflejado en el consumidor la creciente desconfianza sobre la moneda oficial y el sistema propiamente dicho.

Actualmente Argentina tiene un sistema bancario sólido en rangos generales. Ha logrado que, aun en momentos de alta incertidumbre, no se produzcan corridas, como la ocurrida a principios de 1995. En todo caso, la caída de los depósitos observada ha sido gradual y refleja más bien el temor de intervenciones oficiales como consecuencia de la deteriorada situación fiscal, no la eventual insolvencia de los bancos. El sistema es sólido, pero la contrapartida es su carácter restrictivo en la oferta crediticia, en la captación del ahorro interno e incentivo a la bancarización. Argentina no tiene un mercado de capitales; más bien se trata de un residual cada vez más pequeño que, por lo tanto, no compite con la banca.

Puede definirse como un juego de objetivos contrapuestos, en el cual se debe lograr un adecuado equilibrio. Se han superado las debilidades críticas que motivaron estas reformas y hoy el problema crucial es la confianza en el sistema, los beneficios que el mismo ofrece singular a poder ahorrar y no pagar más, la reactivación y la generación del empleo en blanco. No existe ejemplo en el mundo de un fuerte crecimiento de la economía sin un mercado crediticio amplio y accesible. Tal vez ha llegado el momento de privilegiar este objetivo, luego de haber consolidado los otros.

3. Bancarización en Argentina: consumidores y su segmentación generacional

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en Argentina sólo el 50% de la población tiene acceso a una cuenta bancaria. En cuanto a la comparación entre países, la Argentina comparte el nivel de bancarización con países como Argelia (50%), Botswana (52%) y Belice (48%). A su vez, dentro de la región es ampliamente superado por Brasil (68%) y Chile (63%), mientras que tiene valores similares a los de Ecuador y Uruguay (ambos 46%), y supera a naciones como Perú (el más bajo de la región, con 29%), México y Colombia (ambos 39%). Esta entidad afirma que la bancarización es una cuestión de largo plazo.

Si bien los números argentinos son menores al promedio mundial y al latinoamericano, en el país aumentó la cantidad de bancarizados desde 2011 a un ritmo mayor que el resto del mundo. Es importante tener en cuenta que esto se vio beneficiado gracias la asignación universal por hijo (AUH) y la universalización de las jubilaciones, lo cual permitió que la población de menores recursos haga mayor uso de servicio financiero, aunque en la mayoría de los casos no se logra la fidelización del cliente.

Sin embargo, según la base de datos de *Global Findex*, la inclusión financiera aumenta año tras año, pero aún subsisten disparidades. Es decir, la inclusión financiera se encuentra en una pendiente creciente dada la facilidad de acceso con las mejoras en los teléfonos celulares y la practicidad de internet principalmente, pero los logros no dejan de ser dispares de un país a otro.

En un nuevo informe del Banco Mundial sobre el uso de los servicios financieros también se concluye que los hombres siguen teniendo más probabilidades que las mujeres de ser titulares de una cuenta.

A nivel mundial, el 69% de los adultos – 3.800 millones de personas – hoy tiene cuenta en un Banco o un proveedor de dinero móvil, lo que constituye un paso crucial para escapar de la pobreza. Se trata de un incremento con respecto al 62 % y al escaso 51 % registrados en 2014 y 2011, respectivamente. En dicho período, se abrieron más de 515 millones de cuentas de adultos y 1.200 millones han hecho lo propio desde el 2011.

Mientras que en algunas economías el número de titulares de cuentas ha aumentado considerablemente, en otros lugares se han registrado progresos más lentos, a menudo limitados por grandes disparidades entre hombres y mujeres y entre ricos y pobres. En las economías en desarrollo, la diferencia entre los hombres y las mujeres se mantiene inalterable —en 9 puntos porcentuales— desde 2011.

Alrededor de 2500 millones de personas a nivel mundial no utilizan servicios financieros y el 75% de los pobres no tienen cuenta bancaria. La inclusión financiera es clave para reducir la pobreza e impulsar la prosperidad. Esto significa, para personas físicas y jurídicas, tener acceso a productos financieros útiles y asequibles que satisfagan sus necesidades – transacciones, pagos, ahorros, créditos y seguro – prestados de manera responsable y sostenible. Poder tener acceso a una cuenta de transacciones es el primer paso hacia una inclusión financiera más amplia, es decir, tener acceso a los servicios financieros es un paso crucial para reducir tanto la pobreza como la inequidad.⁴⁴

⁴⁴ The Global Findex Database (2017). “*Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution* (La base de datos Global Findex 2017) La inclusión financiera en cifras y la revolución tecnológico-financiera”. Recuperado de www.globalfindex.worldbank.org en Julio 2020.

A nivel mundial, si bien hay 1.700 millones de adultos que aún no están bancarizados, dos tercios de ellos posee teléfonos celulares lo cual les permitiría acceder a la banca digital sin inconveniente.

Los servicios financieros digitales fueron la clave para el desarrollo de nuestro desarrollo reciente y seguirán siendo esenciales mientras procuramos alcanzar la inclusión financiera universal. El acceso a la tecnología digital no deja de ser un punto clave para la bancarización y la reducción del efectivo.⁴⁵

Consumidores y su segmentación generacional

Los comportamientos y las expectativas de los consumidores están cambiando de tal forma que están forzando a los bancos a redefinir sus prioridades y transformar sus modelos de distribución.

Tendencias de consumo emergentes con implicancias para el sector bancario

Para ayudar a trazar el mapa y a describir estos cambios, el Estudio Global con Consumidores en Distribución y Marketing 2017 de Accenture Financial Services recopiló la opinión de más de 32.000 clientes de bancos en 18 mercados. La encuesta realizada para el Informe del sector Bancario, proporciona valiosas percepciones sobre cómo quieren interactuar los clientes con sus bancos y dónde la innovación puede tener un papel importante. Una de las conclusiones más claras del estudio es que, para recobrar la confianza con los clientes y asegurar su fidelidad, los bancos necesitarán algo más que un enfoque digital-first. A medida que los productos digitales se consolidan, los bancos deben definir su propuesta de valor para englobar tanto la innovación digital como los valores tradicionales para satisfacer las necesidades de sus clientes.

⁴⁵ Banco Mundial (2018). “Según la base de datos Global Findex, la inclusión financiera está aumentando, pero aún subsisten disparidades” Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/04/19/financial-inclusion-on-the-rise-but-gaps-remain-global-findex-database-shows> en Julio 2020

- a) Datos como moneda: Los consumidores están dispuestos a compartir más datos personales con sus bancos; no obstante, hay una clara contrapartida: son conscientes del valor de sus datos y esperan recibir a cambio beneficios en forma de productos, tipos de interés reducidos, reconocimiento y otras recompensas. Globalmente, el 67% permitirá que los bancos accedan a más datos personales, pero el 63% quiere una orientación más personalizada, y el mismo número demanda servicios prioritarios como aprobaciones rápidas de préstamos o un beneficio monetario, como precios más competitivos, a cambio de la información compartida.
- b) El modelo "GAFA" atrae a los consumidores jóvenes: Google, Apple, Facebook y Amazon (en conjunto conocidos como GAFA), así como otras plataformas, están ofreciendo alternativas atractivas a la banca tradicional, especialmente para las generaciones más jóvenes. Mientras que el 31% de los consumidores consideraría contratar servicios bancarios de un proveedor online como Google o Amazon, este porcentaje alcanza el 41% entre los entrevistados de la Generación Z.1 Esto refuerza la atracción de los servicios altamente reactivos y personalizados con los que los consumidores se han acostumbrado en esas plataformas. Además, los clientes más jóvenes quieren ser más partícipes, por medio de las plataformas on-line, para ayudar a moldear futuros productos y servicios bancarios que satisfagan sus necesidades. Mientras que solo el 8% de las personas de la tercera edad quieren participar en ese tipo de cocreación a través de canales de medios sociales, esta cifra asciende al 36% cuando hablamos de entrevistados de la Generación Y.
- c) El soporte automatizado es bienvenido: Los clientes de los bancos están abiertos a recibir un servicio de atención totalmente generado por computadora, siempre y cuando dicho soporte pueda proporcionarle los servicios a medida y personalizados que necesitan. Casi tres cuartas partes (un 71%) de los clientes de bancos, por ejemplo, aseguran estar dispuestos a recibir una atención automatizada en lo referente al tipo de cuenta bancaria que deben abrir. Esto se ve claramente como un camino para un mayor control sobre su experiencia bancaria: el potencial para obtener mayor velocidad y comodidad es citado como la principal razón para que los

consumidores empleen el soporte automatizado, mientras que el 39% cita ese factor como una motivación.

- d) Una personalización que va más allá de los servicios bancarios: A cambio de compartir sus datos, los consumidores demandarán asesoría bancaria personalizada. Pero la expectativa de un intercambio justo no acaba ahí. Casi la mitad (un 48%) de los clientes quiere orientaciones relevantes e información sobre productos a su alcance mientras se dedican a sus tareas diarias. Por ejemplo, quieren que los bancos envíen información sobre las mejores opciones de financiamiento inmobiliario cuando están en proceso de comprar un inmueble, una información contextual que muchos bancos no facilitan en la actualidad. La misma cantidad de clientes quiere que los bancos tengan un papel de soporte en el proceso de adquisición de productos no bancarios, como una casa o un automóvil nuevo, o servicios relacionados con la compra de una casa nueva o un automóvil (tales como seguros o asistencia con el proceso de venta y/o contratación). Dicen que los bancos podrían ayudarles con esas importantes decisiones enviándoles información útil según su ubicación, rango de precio y demás preferencias personales.
- e) Una nueva ruta para la confianza: Conforme los consumidores se van abriendo cada vez más a los servicios dirigidos por datos, las relaciones personales van dejando de ser el principal factor de confianza. El principal factor de fidelidad para los clientes de bancos es poder confiar en la capacidad de sus bancos para proteger sus datos personales —un 43% cita ese factor—. Hoy, a los bancos se les ve como guardianes de datos más fiables que las compañías de seguros: solo el 57% de los clientes de aseguradoras estarían dispuestos a compartir más datos personales, por un 67% de los clientes de bancos. Este tema es claramente importante para los clientes y es algo que los bancos pueden aprovechar conforme van cambiando hacia un modelo de negocio digital. La seguridad de los datos es solo un importante pilar de la confianza. Los consumidores también afirman que un buen servicio al cliente y la integridad de la marca —así como factores

relacionados, como sucursales convenientemente localizadas— son esenciales para asegurar la fidelidad.

- f) Sucursales que añaden más valor: Los clientes de bancos aún no están preparados para renunciar a las sucursales bancarias. Es más, tener un fácil acceso a una sucursal es el tercer factor de fidelidad más importante: un 40% lo citó. Sin embargo, a medida que más servicios migran hacia plataformas on-line, los clientes buscan una experiencia de sucursal que asocie lo físico y lo digital de forma integrada. Un punto de la encuesta es que los servicios bancarios omnicanal todavía parecen ser una meta, puesto que los clientes afirman que la coordinación entre los canales está deteriorándose en vez de mejorar. A pesar de que los clientes hayan demostrado un interés por el soporte automatizado, la posibilidad de registrar una queja (67%) o de obtener orientación sobre productos complejos como financiamientos inmobiliarios (61%) con una persona todavía es considerada como una de las características más importantes de las sucursales del futuro; no obstante, el 59% también afirma que los cajeros electrónicos avanzados son fundamentales, y el 55% quieren dispositivos a mano en las sucursales para acceder a los servicios de banca on-line.

Clases de consumidores emergentes

Surgieron tres tipos de consumidores en las conclusiones de nuestro estudio. Se diferencian por sus actitudes relacionadas con los precios competitivos y bajos costos, y su nivel de interés en un servicio de alta calidad y eficiente. Dos factores adicionales importantes de fidelidad son la confianza (medida por la capacidad del banco para proteger datos personales) y el interés en un modelo digital innovador, reflejado por la disposición de los consumidores de considerar un proveedor on-line como Amazon o Google para los servicios financieros. Las distintas necesidades y prioridades de estos grupos dan una idea de cómo los bancos pueden necesitar reformular sus propuestas, tanto para asegurar la fidelidad de los clientes actuales como para buscar nuevos consumidores.

Nómadas: Grupo de alta actividad digital, preparado para un nuevo modelo de entrega.

- ✓ Al no estar atados a los proveedores de servicios financieros tradicionales, los Nómadas serían felices utilizando Amazon o Google para los servicios financieros.
- ✓ Los Nómadas valoran la innovación digital y quieren nuevas formas para acceder a servicios y consultoría.
- ✓ Los Nómadas están bastante abiertos al concepto de orientación exclusivamente por computadora.

Cazadores: En busca de la mejor oferta de precio.

- ✓ Una buena relación costo-beneficio es el factor clave para la fidelidad de los Cazadores.
- ✓ La atención personal sigue siendo esencial para los Cazadores: no creen que obtendrán lo que desean si no reciben una orientación realizada por personas.
- ✓ Los Cazadores no aceptan una asesoría llevada a cabo totalmente por una computadora.
- ✓ Los Cazadores quieren acudir a bancos y a empresas de servicios financieros tradicionales.

Buscadores de calidad: Buscan un servicio de alta calidad y eficaz y la protección de datos.

- ✓ Los Buscadores de calidad quieren un proveedor de servicios financieros que ponga sus intereses en primer lugar; ese es un factor clave de fidelidad, así como la certeza de que su información personal estará a buen recaudo.
- ✓ Los proveedores que ofrezcan un servicio de atención al cliente de alta calidad y eficaz son esenciales para los Buscadores de calidad.
- ✓ Los Buscadores de calidad se mueven por la confianza y por el nivel del servicio al cliente, no por el costo. En busca de la mejor oferta de precio buscan un servicio de alta calidad y eficaz y la protección de datos.

	NÓMADAS	CAZADORES	BUSCADORES DE CALIDAD
En busca de la mejor oferta de precio	32%	83%	11%

La fidelidad aumenta al saber que sus datos personales estarán protegidos	38%	26%	53%
Dicen que un servicio al cliente de alta calidad es esencial para mantenerse fieles	36%	28%	49%
Considerarían acudir a proveedores alternativos de servicios bancarios	78%	0%	0%
Quieren marcas con sucursales convenientemente localizadas	36%	35%	45%
Dispuestos a compartir datos personales con el banco	78%	58%	61%
Dispuestos o compartir datos personales con terceros a cambio de servicios relevantes	74%	47%	53%
Dispuestos a usar un soporte automatizado para escoger las cuentas	85%	61%	64%
Les parecerían útiles las ofertas de productos basadas en la localización	54%	29%	32%
Quieren una combinación de físico con digital en la atención al cliente	61%	49%	50%
Les gustaría tener una orientación personal a través de un canal móvil	53%	31%	37%
Les gustaría emplear nuevos métodos de comunicación, como ponibles o realidad virtual	45%	15%	20%

La respuesta de los Bancos

Los cambios en el comportamiento y en las expectativas del consumidor identificadas en nuestro estudio tienen una serie de implicaciones para los bancos y la forma en que atienden a sus clientes.

a) Deje que sus clientes definan su propia experiencia: Los cambios en el comportamiento y en las expectativas del consumidor identificadas en nuestro estudio tienen una serie de implicaciones para los bancos y la forma en que atienden a sus clientes. Los consumidores están buscando agilidad y comodidad, además de asesoría a medida, y quieren todo eso según sus propios términos. Los avances en inteligencia artificial y tecnologías de aprendizaje automático están abriendo el camino para que los bancos ofrezcan un soporte automatizado eficaz como una forma adicional para que los clientes accedan a una información y orientación personalizadas. Mientras que los Nómadas están interesados en adoptar estos nuevos canales, los Cazadores —que no se sienten tan motivados por la innovación digital— están relativamente abiertos a la idea de tener un soporte automatizado, siempre y cuando les proporcione beneficios prácticos. Y todos estos grupos demuestran una predisposición para

compartir datos para obtener mejores productos y servicios o precios más competitivos. Además, hay un creciente deseo por herramientas móviles emergentes que dan más poder a los clientes. Por ejemplo, los clientes quieren formas sencillas y eficientes de hacer transferencias internacionales o de efectuar un pago a un amigo con la mínima interacción posible con sus bancos. Juntarse con empresas innovadoras de tecnología financiera (fintech) o establecer programas de incubación son estrategias que ayudarán a los bancos a entregar ese resultado a sus clientes de forma más rápida.

b) Reescriba los procesos de los clientes para la era digital: Los bancos tendrán que establecer nuevos procesos de cliente para entregar el servicio digital que sus clientes desean y para posibilitar la distribución digital eficaz de sus productos. Por ejemplo, a medida que los bancos obtienen más datos de los consumidores, intentarán ofrecer un acceso en tiempo real a productos específicos, tales como préstamos o nuevas cuentas, en su propia página web o mediante plataformas de terceros. Los clientes potenciales se desanimarán si ven que no pueden concluir un proceso hasta que no presenten documento de identidad formal en una agencia; así pues, será necesario implantar técnicas mejoradas de identificación digital. También existe el deseo del cliente de moldear productos futuros, algo que se aprecia especialmente entre los Nómadas (43%). Los bancos tendrán que establecer procesos que permitan la co-creación, para hacer partícipes a los clientes en sus procesos de investigación y desarrollo.

c) Prepárese en lo que a API se refiere: A medida que buscan multiplicar las interacciones con sus clientes, los bancos deberán pensar acerca de los productos o servicios ofrecidos a través de interfaces de programación de aplicaciones (API, application program interfaces) que pueden accederse y venderse fuera del banco, pero con la garantía proporcionada por la capacidad del banco de validar la identidad y la fiabilidad de todas las partes involucradas.

Por ejemplo, el deseo de los clientes de que el banco les asesore en grandes adquisiciones, tales como un automóvil o una casa, crea una oportunidad para proveer portales dedicados a dichas necesidades, con un conjunto de productos a medida que pueden ofrecerse en esos casos. La

creciente receptividad de determinados grupos de clientes hacia un modelo GAFa de servicios bancarios indica la necesidad de desarrollar un modelo de plataforma para servicios bancarios. Ya sea integrando sus productos en plataformas de terceros o cuidando de sus plataformas propias, los bancos necesitarán la infraestructura adecuada de API para obtener éxito. También deberán tener acceso a los principales medios sociales y plataformas de mensajería en las que es posible que los clientes deseen realizar transacciones diariamente.

- d) **Adecue las sucursales para añadir valor:** Las sucursales bancarias todavía representan una parte importante de la experiencia bancaria para muchos consumidores, pero su papel no tiene por qué ser el mismo para todos los grupos de clientes. Por ejemplo, la mayoría de las transacciones básicas ya se puede hacer en línea, sin que haga falta ir físicamente a una oficina, algo a lo que Nómadas ya están perfectamente acostumbrados. Los Nómadas están dispuestos a ir a una sucursal para hablar con un consultor de crédito inmobiliario, pero prefieren hacer una transferencia desde su dispositivo móvil. Por otra parte, los Buscadores de calidad aún pueden querer que las sucursales les ofrezcan un paquete completo de servicios. Al ofrecer un contacto personal para la contratación de transacciones más complejas, los bancos seguirán destacándose en relación con los competidores virtuales en la lucha por esos clientes. A medida que los bancos buscan implantar eficiencias en las sucursales y reducir costos para atender a sus clientes, pueden designar sucursales para realizar funciones especializadas que añadan más valor a partir de las necesidades de la población local. El seguimiento detallado de las actividades de las sucursales será importante para fundamentar dichas decisiones. El principal objetivo es el de proporcionarle valor a los clientes de todas las franjas de edad, repensando e reinventando las funciones de las sucursales.
- e) **Gane la batalla de los datos:** Los bancos tendrán que acceder a más datos de los clientes para ofrecer precios más competitivos, servicios más fáciles y rápidos y ofrecer productos que sean relevantes para las necesidades financieras de sus clientes. Esto es especialmente importante para los Cazadores, la clase que más tiene en cuenta los precios: el 83% dice buscar la mejor

oferta de precios. Esta emergente relación dirigida por datos entre banco y cliente también puede brindar una nueva oportunidad para que el banco aumente la confianza del cliente, actuando como un guardián fiel de su seguridad. Para los Buscadores de Calidad, por ejemplo, la certeza de que sus bancos mantendrán sus datos personales a buen recaudo es el principal factor de fidelidad, pues un 53% cita este aspecto. Los bancos pueden incluso tener un papel en la garantía de la seguridad on-line de sus clientes de forma más general, y ya hay algunos bancos tradicionales dando pasos experimentales en ese sentido.

Los bancos tendrán que acceder a más datos de los clientes para ofrecer precios más competitivos, servicios más fáciles y rápidos y ofrecer productos que sean relevantes para las necesidades financieras de sus clientes.

Atributos bancarios para cada consumidor

Nómadas

- a) En busca del autoservicio: Dan mucho valor a las nuevas herramientas que permiten el autoservicio.
 - ✓ El 61% dice que las herramientas de pagos entre personas serían útiles.
 - ✓ El 60% quiere aplicaciones de pagos sin necesidad de entrar en contacto con nadie.
 - ✓ El 57% quiere herramientas que hagan transferencias internacionales instantáneamente y a bajo costo.
 - ✓ El 50% quiere herramientas que den acceso directo a monedas digitales, por ejemplo, Bitcoin.

Los bancos que presenten servicios que eliminen al intermediario y posibiliten los pagos directos pueden satisfacer una necesidad patente.

- b) Expectativas de servicios: Quieren que los bancos equiparen el nivel de servicios digitales a aquellos ofrecidos por los proveedores de tecnología.

- ✓ Abiertos a proveedores no tradicionales: El 78% contrataría servicios bancarios con una empresa de tecnología como Amazon o Google. Los clientes de los bancos sin disposición o capacidad de adoptar servicios basados en lo digital pueden irse a la competencia no bancaria.
 - ✓ Dispuestos a compartir datos, pero los ven como monedas: El 78% está dispuesto a compartir sus datos personales con los bancos, pero el 66% quiere a cambio servicios más rápidos y fáciles. Los bancos pueden necesitar ofrecer a los Nómadas mejores servicios o contrapartidas en forma de descuentos o bonificaciones en efectivo.
 - ✓ Quieren servicios que añadan valor más allá del bancario: al 59% le gustaría que los bancos ayudasen en adquisiciones como la compra de un automóvil o una casa. Los bancos están bien posicionados para ofrecer servicios no bancarios, así como servicios adicionales, que van desde seguridad del hogar hasta asistencia en carretera.
 - ✓ Quieren ser cocreadores: el 43% quiere ayudar a moldear los productos y servicios futuros de sus bancos mediante aportaciones on-line. Los bancos deben juntarse a sus clientes para ayudar a personalizar los productos y servicios que añadan valor en sus vidas.
- c) Deseo de innovación: Buscan nuevas formas de acceder a orientaciones sobre productos y servicios bancarios.
- ✓ Listos para la orientación exclusiva por computadora sobre productos bancarios: el 41% está muy dispuesto a recibir orientación totalmente generada por computadora para los servicios bancarios. Los Nómadas quieren orientación sobre productos bancarios, pero les da igual si las orientaciones provienen de una persona o de una computadora.
 - ✓ Les gustaría tener tecnologías de comunicación innovadoras: al 45% les gustaría que sus bancos presentasen nuevas formas de comunicación, como wearables o realidad virtual (RV). Los bancos deben buscar la propuesta de valor que conllevan esas tecnologías.
 - ✓ Dispuestos a realizar más transacciones bancarias a través de medios sociales: el 45% usaría los medios sociales para comunicarse con los bancos si fuese más rápido/eficaz, pero el 63% se preocuparía con la seguridad de sus datos a la hora de efectuar transacciones bancarias mediante

los medios sociales. Los bancos pueden necesitar mejorar la seguridad de los datos en los medios sociales para ver una verdadera aceleración del uso de medios sociales para las transacciones bancarias

- ✓ Quieren asesoría inmediata desde sus dispositivos móviles: al 53% le gustaría tener un acceso instantáneo a la orientación bancaria cara a cara vía dispositivos móviles.

Los primeros en ofrecer orientación bancaria cara a cara vía dispositivos móviles pueden partir con ventaja para atraer a nuevos clientes Nómadas.

- d) Personalización: Quieren que los bancos entreguen personalización en tiempo real, basada en datos.
- ✓ Buscando valor adicional en sus vidas diarias – personalización: el 59% quiere herramientas que ayuden a controlar su presupuesto mensual, con ajustes en tiempo real basados en sus gastos. El 54% quiere ofertas en tiempo real específicas a partir de su ubicación (por ejemplo, ofertas de retail basadas en localización y actividades de tarjetas de crédito). Al 58% le gustaría que los bancos enviaran información sobre servicios cuando lo necesiten exactamente (p. ej. Información sobre financiamiento inmobiliario en la búsqueda de un inmueble para comprar).

Los productos de los bancos para los Nómadas deben ser tanto específicos como oportunos; las ofertas demasiado generales pueden ser ignoradas.

- e) Nueva experiencia de sucursal: Quieren productos más digitales en las sucursales bancarias.
- ✓ Exigen que la sucursal se vuelva digital: El 64% dice que es importante tener dispositivos que les permitan acceder a su servicio de atención bancaria electrónica en la sucursal.
- ✓ El 66% dice que es importante tener cajeros automáticos avanzados en las sucursales.

Los Nómadas buscan una experiencia de sucursal diferente, altamente automatizada, donde las personas tengan un papel secundario en relación con el acceso on-line, y con cajeros sofisticados.

Cazadores

- a) Prefieren proveedores tradicionales: No les convencen los proveedores no bancarios.

- ✓ Inclínados hacia los proveedores tradicionales: ninguno de ellos está dispuesto a contratar servicios bancarios con Amazon o Google.
- ✓ Sólo un 12% contrataría servicios bancarios con un supermercado/ establecimiento minorista.

La influencia de los bancos sobre los Cazadores sigue siendo fuerte, pero aquellos que ofrezcan una combinación de calidad y precios bajos pueden aumentar su participación de mercado con respecto a otros bancos.

- ✓ Tienen dudas en relación con los nuevos actores en el mercado: tan solo un 23% considera que los proveedores de pagos pueden ofrecer productos bancarios de calidad.
- ✓ El 53% no está seguro de que los proveedores no bancarios estén aptos para hacerlo.

Los bancos que trabajan con Cazadores deben centrarse en lo básico en términos de costo y servicio.

- b) Expectativas de servicios: Quieren que los bancos equiparen el nivel de servicios digitales a aquellos ofrecidos por los proveedores de tecnología.
- ✓ Exigen un servicio de alto nivel por su dinero: el 44% dice que la relación costo-beneficio es el principal motivador de la fidelidad.

La capacidad de los bancos para proporcionar calidad y seguridad puede ayudarlos a equipararse a las ventajas consolidadas de los proveedores de tecnología en términos de automatización y escala.

- ✓ El costo les importa: les importan más los bajos costos (83%), pero eso no quiere decir que renunciarían a los servicios.

Los bancos pueden tener que explorar ofertas de productos más diferenciadas, ofreciendo algunos de los servicios más básicos a bajo costo.

- ✓ Esperan ventajas económicas a cambio de compartir sus datos personales: el 76% considera importante ofrecer precios más bajos a cambio de compartir los datos.

- ✓ Mientras que sólo el 40% dice lo mismo sobre ofertas basadas en localización.

Los bancos pueden necesitar ofrecer precios más competitivos como compensación por compartir los datos.

- ✓ Quieren que los Bancos prioricen los servicios bancarios: el 54% prefiere que sus bancos mejoren los servicios básicos antes de abrir el abanico de productos.

Factores básicos como la calidad y la seguridad deben estar presentes para que los Cazadores sopesen comprar más servicios.

- c) Necesitan el toque humano: Consideran importante el toque humano.

- ✓ Los cazadores valoran la orientación ofrecida por persona: Sólo el 19% está muy dispuesto a aceptar un soporte automatizado para los servicios bancarios.

- ✓ El 40% valora la orientación "más personalizada" ofrecida por personas.

Las orientaciones computadorizadas sobre productos bancarios pueden complementar, pero nunca reemplazar a las personas en las transacciones bancarias con los Cazadores.

- ✓ Ellos con activos on-line en actividades: El 46% navegan en internet diariamente en sus smartphones.

- ✓ El 44% lee publicaciones en medios sociales a diario.

Los medios sociales y demás canales on-line son importantes para la comunicación, pero no para las transacciones bancarias, al menos actualmente.

- ✓ Sin embargo, no están migrando hacia nuevos canales para hacer transacciones bancarias: El 70% usa el smartphone menos de una vez a la semana (o no lo usa nunca) para hacer transacciones bancarias.

- ✓ Sólo a un 9% le gustaría que sus bancos se comunicasen más con ellos a través de los medios sociales.

Los Cazadores todavía ven los servicios bancarios como un conjunto de actividades específicas, directas.

d) Abiertos a nuevos servicios: Buscan servicios prácticos con valor adicional.

- ✓ Abiertos a los productos digitales con mayor valor práctico: Al 38% le gustaría que su banco le ayudase en las grandes adquisiciones enviándole información relevante en tiempo real.
- ✓ Al 36% le gustaría tener herramientas que les ayudasen a gestionar sus presupuestos mensuales.

Al igual que los Nómadas, los Cazadores están muy interesados en controlar los gastos y reducir costos.

Buscadores de calidad

a) Quieren seguir con los Bancos: Confían en los bancos más que en los proveedores no tradicionales.

- ✓ Quieren contratar servicios bancarios con proveedores especializados: Ninguno de ellos contrataría servicios bancarios con Amazon o Google.
- ✓ Sólo un 13% consideraría contratar servicios bancarios con un supermercado/ establecimiento minorista.

Como sector, los bancos tienen ventajas con respecto a los no-bancos para los Buscadores de Calidad, pero la competencia entre bancos aún es feroz.

- ✓ Confían en Empresas con experiencia financiera, quieren seguir con los Bancos.
- ✓ Un 26% considera que los proveedores de pagos pueden ofrecer servicios bancarios de alta calidad.
- ✓ Sólo un 10% considera que su proveedor de servicios móviles sería capaz de hacerlo.

El marketing de los bancos para los Buscadores de Calidad debe destacar la solidez y la seguridad de sus servicios bancarios.

b) Ven la confianza como algo esencial: Se mueven por el servicio y la confianza.

- ✓ Valorán los servicios de alta calidad: El 49% dice que un servicio de atención al cliente de alta calidad provoca fidelidad.

Los bancos pueden necesitar mejorar la formación y la motivación de los empleados de sus sucursales y del soporte para atraer y retener a los Buscadores de calidad.

- ✓ Necesitan sentir que pueden confiar en sus Bancos: El 53% dice que la confianza de que sus datos personales estarán a buen recaudo les hace permanecer.
- ✓ El 38% necesita confiar en que los bancos actuarán en su interés.

Los bancos deben destacar la protección de datos, así como el ajuste a los intereses del cliente, en su enfoque de marketing.

- ✓ La atención prioritaria es fundamental: El 61% dice que una atención prioritaria es una importante contrapartida por compartir sus datos.

Los Buscadores de Calidad aceptan una atención personalizada como contrapartida por compartir sus datos; los bancos que no tengan paquetes prioritarios para ese tipo de cliente deben buscar desarrollarlo.

- ✓ Pagan por la calidad: Sólo un 11% afirma que el costo es uno de los principales factores de fidelidad.

Para los Buscadores de Calidad, el costo de un servicio malo —con relación a trastornos y pérdida de tiempo— es alto, y están dispuestos a pagar por un sólido producto básico.

c) Interesados por la innovación: Esperan servicios novedosos y tradicionales.

- ✓ Tienen algún interés en la innovación digital: El 20% afirma que la capacidad de la banca de innovar con lo digital les mantiene fieles.
- ✓ Al 20% le gustaría que los bancos usasen nuevos canales de comunicación, como los wearables.

Proporcionar nuevos servicios novedosos puede ser una forma de compensar a los Buscadores de Calidad por compartir sus datos.

- ✓ Listos para un cambio parcial hacía lo móvil: El 37% quiere acceso inmediato a orientación cara a cara mediante dispositivos móviles.
- ✓ El 31% ya verifica su cuenta bancaria desde un dispositivo móvil más de una vez a la semana.

Los servicios móviles son complementos importantes para los Buscadores de Calidad y pueden decantar la balanza en algunos casos.

- ✓ La ubicación de las sucursales también es fundamental: El 45% afirma que es importante que las sucursales bancarias estén convenientemente localizadas.
- ✓ El 29% valora la orientación personal, puesto que da una sensación de seguridad. Proporcionar nuevos servicios novedosos puede ser una forma de compensar a los Buscadores de Calidad por compartir sus datos.

Los Buscadores de calidad valoran la presencia física del banco como un indicador de calidad de servicio.

- d) Open to automation: Aceptan una combinación de orientación humana y computadorizada.
- ✓ Abiertos o totalmente adeptos a la orientación computarizada: El 21% está muy dispuesto a recibir soporte exclusivamente automatizado para los servicios bancarios.
- ✓ El 43% está un poco dispuesto a hacer lo mismo.

Para los Buscadores de Calidad, la orientación automatizada de servicios bancarios puede ser un extra, pero no sustituye a la orientación ofrecida por las personas.

- ✓ Quieren orientación ofrecida por personas para las necesidades bancarias más específicas: El 35% valora más la orientación ofrecida por personas por ser más personalizada.
- ✓ El 59% quieren personas en las sucursales bancarias que les orienten sobre el financiamiento inmobiliario.

Los bancos pueden descubrir que la necesidad de ser orientado por personas crece a medida que aumenta la complejidad de las operaciones.

- e) Experiencia mejorada: Adoptarán nuevas herramientas para mejorar su experiencia.
- ✓ Valoran la asistencia en tiempo real dirigida por datos: El 42% quiere que los bancos les envíe información sobre servicios en el momento que surge la necesidad, como orientaciones sobre financiamientos inmobiliarios en tiempo real cuando estén buscando un inmueble para comprar.

Los Buscadores de Calidad también buscan valor, pero quieren la información en el momento adecuado y mediante el canal adecuado.

- ✓ Atracción por las nuevas aplicaciones: El 43% quiere aplicaciones móviles para efectuar pagos interpersonales.
- ✓ El 40% quiere herramientas que ayuden a controlar su presupuesto mensual.

Cada vez más clientes de cada una de esas clases quieren eliminar el intermediario en las transacciones, además de supervisar y controlar sus gastos más de cerca⁴⁶.

4. La tecnología en los Bancos Argentinos

El siguiente capítulo resume el estudio realizado por la consultora KPMG sobre “*El impacto de las Fintech en las entidades financieras*”⁴⁷.

En Argentina, el desarrollo de la banca digital se encuentra en su fase inicial y, de alguna manera, en un proceso de prueba. Son muchas las entidades bancarias que han dado pasos muy importantes en esta dirección y existen proyectos planificados desde el 2018 a la actualidad. Claros ejemplos de estas iniciativas lo conforman alianzas de diferentes entidades con *fintech*, como es el caso de Banco Comafi con *PayPal*, y el desembolso de cuantiosas inversiones por parte de los grandes bancos en desarrollos tecnológicos (son destacables los casos de ICBC, que desarrolló una nueva aplicación que permite a los clientes depositar cheques sin tener que presentarse en sucursal;

⁴⁶ Consumer Study Banking. Recuperado de www.accenture.com/FSCConsumerStudyBanking en Julio 2020.

⁴⁷

Itaú, a través de la campaña *Bankennials* – una *app* muy amigable para los *millennials* – y BBVA, con su aplicación de banca móvil, que lo ha llevado a ser elegido como el mejor banco digital del país junto con Santander; quien lanzó recientemente Getnet y es el primer banco con *fintech* propia del país). Las tecnologías aplicadas buscan brindar a los usuarios financieros determinadas funcionalidades, permitiéndoles la realización ágil y sencilla de sus transacciones bancarias en un marco de seguridad, confidencialidad y eficiencia. Asimismo, esta tendencia ha sido impulsada recientemente por el regulador a través de Debin (el medio de pago que permite efectuar transacciones a través de un débito en línea en la cuenta del cliente bancario o bien un crédito en línea en la cuenta del receptor. En otras palabras, una orden de débito o bien una orden de crédito) y la conformación de un nuevo banco digital, el primero en el país desde el 2020.

Bajo este nuevo modelo, emergen distintas oportunidades para fomentar el desarrollo del sistema financiero y profundizar sus beneficios económicos y sociales. Entre estas pueden destacarse la inclusión financiera, es decir, la mayor incorporación de individuos al sistema financiero (*onboarding*); la remisión o reemplazo de los procesos burocráticos por otros más ágiles; la reducción de los costos transaccionales que, a la par, permitirá a la banca digital ofrecer sus productos a un precio menor que la banca tradicional (lo que generará mayor competencia); un enfoque basado al cien por ciento en la experiencia del cliente (lo que fomenta la fidelización), la optimización de los costos y una mayor rapidez en el proceso de adaptación del producto a las necesidades del cliente.

El desafío para los nuevos bancos digitales presenta varias aristas: por un lado, adaptarse al marco regulatorio del país, que muchas veces funciona como barrera de entrada; y por otro, contar con la capacidad financiera que permita cubrir los riesgos del negocio aún en escenarios de estrés y captar fuentes rentables de financiamiento, mientras que, de forma simultánea, deben trabajar para ganarse la credibilidad del cliente. Por su parte, el reto para los bancos tradicionales no es menor: fundamentalmente, precisan que sus colaboradores y empleados adopten una cultura digital

sumamente orientada al cliente, buscando integrar los nuevos procesos digitales a su gestión de riesgos y lograr una estructura ágil que permita adaptar procesos y desarrollos con igual rapidez. Asimismo, en caso de que la entidad financiera incorpore una *fintech*, es crucial que la nueva firma posea prácticas y culturas similares.

Como parte de la transformación tecnológica, en el mes de Noviembre del 2017 se forma la primera “Cámara Argentina de Fintech” conformada por empresas líderes en los diferentes segmentos: Afluenta, Bitex, Mercado Libre, Invertironline, *Western Union*, entre otras. Los sectores incluyen diferentes segmentos del negocio: préstamos, financiamiento colectivo (*crowdfunding*), inversiones, asesoramiento financiero, seguros, pagos y transferencia, monedas digitales / *blockchain* y seguridad informática. El objetivo principal es fortalecer la relación con los bancos basándose en la cooperación, prestando servicios y complementando fortalezas con el objetivo de satisfacer las necesidades de cada usuario, logrando así la sinergia necesaria entre entidades financieras y *fintech* para abrir mercado y lograr su crecimiento.

4.1 Objetivos de los incentivos tecnológicos

- ✓ Reducir los tiempos operativos.
- ✓ Reducir cantidad de efectivo en circulación.
- ✓ Disminuir los costos adheridos al traslado del efectivo.
- ✓ Incentivar la bancarización y la inclusión financiera.
- ✓ Mejorar la seguridad, celeridad y certeza en los pagos y la liquidación de las operaciones.
- ✓ Optimizar el flujo económico entre entidades.
- ✓ Mejorar la supervisión de los Bancos Centrales sobre la compensación de medios de pago *fintech*.

La desintermediación de la economía es un proceso sin marcha atrás y que ya se encuentra inmersa en sectores como la distribución en todos sus segmentos, el transporte de viajeros en todas sus modalidades o bien en la actividad financiera en todo su espectro de productos y servicios. La tecnología, la digitalización y las nuevas potencias de internet juegan un papel en todas las actividades. No solo ha revolucionado las estructuras empresariales sino la misma forma de hacer y entender los negocios. Y lo está haciendo hasta lo más profundo y con un horizonte infinito de posibilidades de futuro inimaginable. El resultado, por lo general, está llevando a aumento de la competencia, simplificación de los procesos y abaratamiento para el cliente.

Esta revolución se ve con máxima intensidad en el sector financiero. Más allá de la coyuntura de los mercados, de la larga era de tipos cero, de las crecientes exigencias regulatorias o de la caída en picada de las comisiones, la relación banco-cliente ha cambiado para siempre por la fuerza de la tecnología.

Según el informe de Inclusión Financiera 2019 publicado por el BCRA, este organismo tiene como uno de sus objetivos principales fomentar la inclusión financiera, es decir, lograr que todas las personas y empresas accedan y hagan uso de los servicios y productos financieros para realizar pagos, ahorrar o demandar un crédito, a un costo razonable y de manera segura para el consumidor y sostenible para los proveedores. Al mismo tiempo busca disminuir el uso de efectivo y pone en manos de las entidades bancarias el desarrollo virtual y fidelización de los usuarios. En los últimos cuatro años si bien aumentaron los accesos y usos de herramientas bancarias aún no es suficiente dado que la penetración del crédito en Argentina todavía es menor que en la media de los países y desigual según la zona geográfica que se mire. De esta forma también contribuye con su finalidad de promover el desarrollo económico con equidad social que establece el artículo 3° de su Carta Orgánica.

El seguimiento de este objetivo se suma a los esfuerzos realizados a nivel global, donde la inclusión financiera ha sido reconocida por gobiernos, organismos internacionales y centros de

estudios como una prioridad. La integración de todos los hogares y empresas a los servicios financieros constituye un paso necesario para lograr sistemas financieros más profundos y equitativos, que promuevan un mayor crecimiento económico y el desarrollo sostenible de las naciones. En agosto de 2019, BCRA ha difundido la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera para promover el acceso y uso, responsable y sostenible, de servicios financieros en el territorio argentino. Comprende un marco de monitoreo y evaluación con indicadores de rendimiento para medir periódicamente el progreso e impacto de las políticas públicas.

Los bancos deben analizar esta alteración del escenario global y la modificación de las preferencias en cada consumidor. Los servicios que estas entidades puedan brindar deben contemplar la integración de los bancos con las TIC y la digitalización de los servicios sin aumentar los costos.

Es importante entender los motivos que dan origen a las entidades bancarias, los actores que intervienen y la convivencia con sus nuevos competidores digitales, como es el caso de las *fintech*, y la mutación que requiere el mercado, la inversión que esto acompaña y la rentabilidad que esto apareja. El sistema financiero busca modernizar el sistema de pagos mejorando así la competitividad de la economía y la generación de empleo productivo. El surgimiento de estos nuevos competidores alerta a los bancos acerca de los cambios de paradigmas y la inmediatez con la que se necesita el vuelco hacia lo digital ante los cambios generacionales y las necesidades de los usuarios hacia la simplificación y la desburocratización.

4.2 Adelantos tecnológicos actuales

Actualmente, la industria de servicios financieros se enfrenta a un escenario inédito: al boom de las tecnologías emergentes como *analytics* avanzados, inteligencia artificial, tecnologías cognitivas, internet de las cosas y *blockchain*, que aportan nuevos modelos de trabajo, se suma la creciente importancia de la experiencia del consumidor, que impone estándares cada vez más altos en lo referente a procesos más ágiles y *delivery* de servicios hacia el cliente.

La aparición de las *fintech* y surgimiento de la banca digital son nuevos desafíos tanto para las entidades en Argentina como para el regulador. Los bancos tradicionales han tenido – y aún tienen – el reto de adaptarse al proceso de transformación digital y al ingreso de nuevos competidores mucho más ágiles para adecuarse a las necesidades de sus clientes, cuya actividad por ahora no está sujeta a las regulaciones del BCRA. En tanto, una tercera línea de defensa requerirá un enfoque de auditoría basado en una mayor integración y coordinación de tareas con las áreas de sistemas, y otras especializaciones, que serán necesarias en esta nueva cultura digital. Actualmente, el BCRA ha regulado ciertas iniciativas que intentan impulsar este cambio, como, por ejemplo, asegurando que el dinero electrónico gane participación de mercado a través de Debin (débito inmediato que permite a las empresas hacer cobranzas en tiempo real y sin costo) entre las iniciativas que alientan el proceso digital. Sin embargo, aún resta camino por recorrer en lo referente a la adaptación de la normativa actual a los nuevos cambios en el mercado.

Si bien es evidente que los líderes del mercado tienen en mente la importancia de incorporar las nuevas herramientas tecnológicas a su negocio, aún no existe un consenso acerca del mejor modo de encarar esta transformación.

En solo cinco años *Apple* se convirtió en el mayor distribuidor de música de Estados Unidos y solo tardó 7 años en hacerlo a nivel mundial. En tan solo 18 meses el buscador *Google* se quedó con el 85% del mercado y se posicionó en el número uno de las empresas proveedoras de servicios GPS. *Alibaba*, el equivalente de *Amazon* en China, alcanzó el primer puesto en el mercado asiático en tan solo 7 meses. Además, se convirtió en un prestamista de 16.000 millones de dólares.

Pagar con el celular ya no es una excentricidad, las aplicaciones P2P, como Venmo (de *PayPal*), Mercado de Pagos (de Mercado Libre) *Apple Pay*, *Facebook Messenger*, *WeChat Pay* y *Square Cash*, te permiten pagar en segundos porque están vinculadas a la cuenta de tu banco o a tu tarjeta de crédito o débito. Estas aplicaciones de pagos digitales son cada vez más usadas y están creciendo

a un ritmo frenético. Estas aplicaciones, junto a los pagos sin contacto con tarjetas y *smartphones*, están haciendo que el dinero en efectivo desaparezca.

En busca de la digitalización, BCRA propone comenzar a operar con transferencias 3.0. Esto representa un fuerte impulso para un objetivo primordial: conseguir una mayor inclusión en nuestro país, tanto con la extensión del uso del sistema, como con la incorporación de aquellos sectores que aún no utilizan los servicios financieros.

Esta iniciativa es el resultado de un amplio trabajo conjunto de estudio y análisis por parte de los equipos técnicos del BCRA y los actores involucrados en el sistema de pagos.

“Transferencias 3.0 irá incorporando mayores funcionalidades en siguientes etapas. Por ejemplo, se establecerá una mensajería de confirmación y monitoreo de las garantías, a través del estándar ISO 20022. El programa se desplegará de forma progresiva hasta su completa implementación el 29 de noviembre de 2021”. Ver en anexo gráfico 1.

Este sistema posee las siguientes características:

- ✓ Interoperable
- ✓ Inmediato
- ✓ Económico
- ✓ Competitivo
- ✓ Flexible⁴⁸

⁴⁸ Banco Central de la República Argentina. *“Transferencias 3.0”* Recuperado de <https://www.bcra.gob.ar/Noticias/transferencias-3-0-pagos-con-transferencia.asp> en Junio 2020.

Se trata de un cambio en el comportamiento del consumidor y la fuerza con que las necesidades de las nuevas generaciones toman el poder en el mercado. El consumidor necesita transacciones instantáneas y en un clic. Los consumidores no solo quieren operar en tiempo real, sino que además buscan tecnología que les permita tener un papel más activo en el control de sus pagos, aunque por no deja de preocupar la seguridad y la privacidad.

La era digital tiene el poder, vivimos en una época de innovación constante, en donde los parámetros tecnológicos cambian y en el que una *startup* puede pasar a dominar el mercado en cuestión de un año, no hay que perder de vista ninguna oportunidad. Esta es la principal razón por la que las grandes invierten en las pequeñas. Según un estudio realizado por *Accenture* el 60% de los ejecutivos tienen la intención de invertir en alianzas, *joint ventures* y realizar adquisiciones ⁴⁹.

He aquí el desafío para el sector bancario, al cual siempre le ha costado adaptarse y la rapidez de la innovación y las malas condiciones económicas no le está facilitando la tarea. Es entonces cuando las entidades no bancarias se aprovechan y surgen para suplir necesidades que muchos bancos todavía no pueden ofrecer, haciendo de la tecnología un aliado. En su estudio, *Accenture* vuelve a estimar que la competencia de estas entidades no bancarias podría afectar, en 2020, a un tercio de los ingresos bancarios tradicional.

Dentro de estos ingresos tradicionales se encuentran los pagos, una de las operaciones que se han visto más afectadas hasta el momento. Si hablamos de pagos electrónicos es imposible no hablar de *PayPal*, el número uno en recaudación electrónica, pero seguida muy de cerca por dos startups: *Square* y *Stripe*, que ya están valoradas en varios millones de dólares. En Argentina, comienza a tomar fuerza *Pay per TIC* como sistema de recaudación que engloba medios digitales innovadores.

⁴⁹ Accenture (2019). “*Escala la innovación digital como una organización ganadora*”. Recuperado de www.accenture.com en Junio 2020.

En línea con lo que nos aclara María Guilarte (2019) en sus artículos “*El control y el ahorro también son dos áreas que se encuentran en un compromiso. La Google Wallet ya es una tarjeta física y T-Mobile ha lanzado un servicio de pago móvil que funciona con una aplicación y una tarjeta de ATM. Walmart también hizo equipo con American Express y lanzaron una tarjeta prepaga que funcionaba como una cuenta a débito y que ha conseguido más de un millón de clientes en menos de un año*”.⁵⁰

A pesar de todo, los gigantes de la tecnología, los *telcos* y los minoristas tienen un largo camino por delante si quieren llegar a competir con los bancos de producto a producto y de servicio a servicio, sobre todo teniendo en cuenta las condiciones legales que avalan la operatoria y el respaldo monetario ante eventuales crisis como las que están acostumbrados en Argentina. Los más listos no los perderán de vista, ya que presentan una seria amenaza y si su producto es mejor y más sencillo, los clientes no dudarán en contratarlo.

Los bancos no pueden hacer frente a estas amenazas haciéndose más digitales, no se trata de mejorar la página web y lanzar una aplicación. Eso no es una ventaja frente a *Google* y *PayPal*. Los bancos deberán empezar a convertirse en aliados para sus clientes, una herramienta más como puede ser *PayPal* y, además, ayudar a sus clientes a que su carga impositiva no sea tan perjudicial en la actividad diaria o bien incrementando cada vez más beneficios a sus portfolios.

Ahora bien, aun no encontrándose del todo adaptados al escenario actual y con falta total de adaptación, los bancos cuentan con una ventaja esencial: tienen los clientes. No solo eso, sino que tienen sus datos, saben que compran, cuando y como lo hacen, una buena gestión de esta información, el *Big data* le proporciona una buena base para desarrollar una herramienta o servicio que sea realmente útil e irreplicable. Siguiendo estas normas ya hay bancos que han tomado la

⁵⁰ María Guilarte MCPRO (2019). Recuperado de www.muycomputerpro.com en Enero 2020.

delantera en la creación de nuevos servicios, que poseen convenios especiales con el mundo del consumo inteligente.

El banco necesita conocer a su cliente en detalle y a los clientes de sus clientes a lo que llamamos cadena de valor e intentar fidelizar a los mismos. Desde el punto de vista del cliente sería muy interesante poder tener acceso a los clientes del banco para ofrecer sus servicios y es aquí donde se considera que los ecosistemas digitales serán el eslabón necesario para ganar mercado y lograr una alianza *win-win*.

En el caso del *BBVA*, este lanzó una nueva aplicación web móvil denominada *Wizzo* y disponible para *IOS* y *Android*, con la que se pueden realizar servicios financieros como sacar dinero de un cajero sin tarjeta, hacer botes on-line con un grupo o agilizar pagos entre particulares. El servicio incluye la posibilidad de solicitar un adhesivo *contactless* para pagar desde el móvil. Todo con sólo tener un mail y un móvil. O más interesante es que para utilizarlo no es necesario ser cliente del *BBVA*, todo comienza con hacer un registro on-line, la entidad quiere dejar claro que estas operaciones cuentan con sus garantías de seguridad y respaldo financiero.

En el caso de Banco Santander, su plataforma también permite realizar extracciones sin tarjeta de débito, realizar pagos y cobros a través de código QR y pone a disposición del cliente servicios innovadores, como es el caso de *Pay per TIC* mencionado anteriormente, establece comunidades internacionales que permitan incrementar el intercambio y pone a disposición plataformas como *Santander Rio Trade*, lo cual le permite al cliente buscar clientes en todo el mundo. A su vez es el primer banco privado del sistema financiero argentino en ahorro y volumen de crédito, con un eficiente desarrollo de sistemas online premiados por siete años consecutivos por *Global Finance* como el banco digital más innovador y en 2019 calificado como mejor Banco del año.⁵¹

⁵¹ Web corporativa Santander. Recuperado de www.santander.com en Julio 2020.

Tras la aprobación de BCRA, a partir de 2020, Banco Santander pone a disposición de sus clientes corresponsalías bancarias a fin de incrementar los puntos de acceso para los usuarios. Este servicio se presta a través de cadenas recaudadoras: Rapipago, Pago Fácil y R24. BCRA entiende que las corresponsalías minimizan los costos de transacción, maximizan la intermediación financiera y promueven la formalización de la economía.⁵²

Pero si hay que mejorar, todos los bancos tienen claro que hay que mejorar en todo y ¿qué hay más clásico para un banco que un cajero? El objetivo de los bancos es reinventarlos. *Abil* es el nuevo cajero que presenta una nueva versión que incluye mejoras, como su composición por módulos, que permitirá adaptarlo a las características propias del país donde se quiera llevar. La utilización de huella digital reemplazará las bandas magnéticas, chip ó posiblemente al sistema hoy con fuerte auge *contactless*. En Francia, adicionalmente a estos sistemas mencionados, se comienza a utilizar una tarjeta virtual *contactless* que se emite por única vez y se elimina al finalizar una compra, como es el caso de las credenciales virtuales.

Pero no solo las entidades bancarias invierten en lo suyo propiamente dicho, sino que se cubren las espaldas y adquieren los pequeños negocios que hoy representaban fuga de cliente. Los bancos en su gran mayoría invierten en sus propias financieras digitales, en sus *fintech*. Banco Santander y *BBVA*, durante 2019 invirtieron en sistemas que permiten a cualquier empresa o autónomo convertir su terminal móvil en un TPV (terminal punto de venta) completamente funcional.

Visa es un aliado incondicional en la era digital. Se trata en una de las empresas que más empeño está poniendo en cambiar la forma en la que el mundo realiza pagos. Sus tarjetas *Visa payWave*, su apuesta por el pago móvil a través de NFC (*Near Field Communication*) e incluso la incorporación de *stickers* para los terminales menos avanzados, son buena prueba de ello. Los *stickers* son de los avances más progresivos, pegados en la parte trasera del smartphone,

⁵² Pedotti, Ana Clara (2019). “Para fomentar a las corresponsalías bancarias, las eximen del impuesto al cheque”. Recuperado de www.cronista.com en enero 2020.

transformarán nuestro terminal en una tarjeta Visa *contactless* y que, con la correspondiente app, nos permitirá llevar un registro en tiempo real de nuestros pagos.

Desde Visa defienden el uso de estos *stickers* como un paso intermedio al *mobile payment*. El principal problema es que la inmensa mayoría de los terminales móviles que hay en Argentina, ni tienen conectividad NFC (se estima que su número no supera el 4%) ni están certificados por Visa, con lo cual hasta que no se produzca una renovación del parque móvil, no podremos implantar esta tecnología. Pero Visa siempre aclara que es una compañía que no tiene prisa.

Retomando a ventaja principal de los bancos, a diferencia de las *fintech*, estas entidades poseen la información de sus clientes, un sistema legal y además, se encuentran normados por BCRA. Su operatoria se encuentra respaldada y la operatoria de sus clientes se encuentra resguardada brindando así mayor seguridad.

Ahora bien, los bancos virtuales comenzaron a ganar terreno con aquellos clientes no bancarizados o bien agotados de las normativas y las cargas impositivas que hacen el mercado más lento y menos preciso. Mercado de pagos, una de las plataformas resonantes en el mercado, hasta 2019 un cliente podía cobrar de manera inmediata pagos con tarjeta, pudiendo optar por transferir el dinero a otro usuario de la plataforma o proveedor designado; recargar celulares, tarjetas de transporte público o bien pagar servicios; realizar compras a través de la misma plataforma o a cualquier tienda que acepte este medio de pago; o bien retirar el dinero previo depósito en cuenta. Este último es el único caso que tributaba impuesto débito / crédito, mientras que los demás eximían de esta obligación. Una nueva normativa de BCRA, exige que los cobros de *fintech* tributen debidamente.

Más allá a lo que exigen los cambios normativos, el cliente está cambiando y la brecha es cada vez mayor, es decir, por un lado, el cliente 100% digital que busca soluciones inmediatas y, por otro lado, el cliente que decide no blanquear su actividad y financiarse con medios obsoletos en otros países a fin de evitar cargas impositivas y costos elevados.

Los clientes digitales son clientes con información disponible a solo un click de distancia, lo cual lo convierte en un cliente más exigente, que no sólo busca agilidad y practicidad sino también especialización de quien ofrece el servicio. Pero no sólo es responder a la necesidad digital sino ganar confianza de aquellos que no eligen aun la era digital y permitir que su transacción se encuentre dirigida hacia las entidades bancarias, con acceso a financiación. Milton Friedman (1990) en uno de sus estudios concluyó que: *“el uso del billete se basa únicamente en la confianza: por convención, todas las personas están de acuerdo en que el papel tiene el valor que indica su dorso, y que todos los actores económicos aceptarán este medio para hacer transacciones. Los bancos no sólo deberán invertir en plataformas online sino también en ganar la confianza de sus usuarios, blanquear las comisiones y ofrecer sistemas rápidos, seguros al menor costo posible a cambio de sus fondos vista y transacción líquida”*⁵³.

4.3 El impacto tecnológico y los RRHH

El desarrollo tecnológico ha transformado el mundo de las organizaciones, el uso de tecnología colabora la gestión del capital humano y orienta el desempeño hacia los objetivos del negocio.

Los nuevos sistemas tecnológicos han dado paso a una gestión de recursos humanos, permiten no sólo garantizar la administración del área sino gestionar el compromiso de los colaboradores, analizar su potencial y desempeño para generar planes de acción personalizados. Resulta cada vez más necesario ligar la tecnología con la gestión de personas y el rendimiento laboral.

Dentro de este contexto, tres son los puntos claves que identificamos sobre los beneficios que el área de RRHH obtiene al relacionarse con la tecnología: En primer lugar, la tecnología es uno de los factores de transformación y de mejora en cuanto a gestión del talento en las organizaciones. Se convierte en un aliado a la hora de seleccionar, retener, desarrollar y formar al talento de forma

⁵³ Antonio Argandoña (1990). *“El pensamiento económico de Milton Friedman”*. IESE Business School, Universidad de Navarra. Recuperado de www.media.iese.edu en enero 2020

adecuada y personalizada. El uso de una solución tecnológica permitirá llegar más allá en la relación con los empleados, llevar el control de su proceso dentro de la compañía, identificar sus fortalezas para potencializarlas y sus debilidades para capacitarlos. Ésta es la mejor herramienta para conocer las necesidades del personal.

En segundo lugar, contar con un perfil único de cada empleado a través de un software de gestión de recursos humanos, permite trazar su plan de carrera dentro de la empresa, identificar a los empleados que pueden ascender o pasar a otro sector. Las reubicaciones en las compañías son tomadas positivamente si lo primero que se tiene en cuenta es al empleado y sus capacidades, así logrará un rendimiento y el cumplimiento de sus objetivos. La centralización de la información permite generar estrategias que puedan contemplar diversos beneficios y políticas en busca de la motivación y el compromiso de los empleados.

Por último, el siglo XXI ha marcado una tendencia en las corporaciones gracias al acceso de los dispositivos móviles, esto ha causado una necesidad de encontrar ayudas tecnológicas que permitan llevar el control de los negocios no sólo desde una pc sino también desde un Smartphone o Tablet. Estos avances permiten a los propietarios, gerentes, presidentes y altos ejecutivos de las compañías conectarse las 24 horas del día, los 7 días de la semana, con las novedades del negocio. En este punto, las herramientas tecnológicas no sólo permiten tener una visión integral sobre el cumplimiento de metas y estrategias del área, sino que nos brindan acceso desde cualquier lugar y a toda hora.

Tal así lo aclara el equipo LATAM (2017) en uno de sus artículos: *“las TIC modifican los procesos, amplían capacidades y potencial productivo y, hace más sencillas algunas operaciones. La tendencia indica que las áreas de RRHH están desarrollando una cultura digital basada en la innovación y orientada a situar al empleado en el centro de sus estrategias. Las soluciones tecnológicas colaboran con estos sectores a potenciar su apital umano a la vez que refuerzan sus*

*procesos, logrando así acciones y resultados comunes que se reflejarán en el negocio de la compañía”.*⁵⁴

El desempleo afecta más a los jóvenes argentinos que a los adultos. Según datos del INDEC, casi dos de diez jóvenes están desempleados (19,3%), mientras que incide sobre el 7,4% de la población en general. Es decir: la tasa de desempleo en los jóvenes más que duplica a la de la población adulta en general y viene ampliándose desde 2004. La Argentina es el país con mayor desempleo juvenil de la región.

Por otra parte, el desempleo afecta más a los jóvenes que más necesitan trabajar: los provenientes de hogares de menores ingresos. Mientras el 26% de los jóvenes del quintil más bajo de ingreso es desempleado, solo el 9% de los jóvenes del quintil más alto está en esa situación. El género es otro predictor de vulnerabilidad laboral: el 25% de las mujeres jóvenes están desempleadas frente al 15,4% de los varones.

A esto se suma la incidencia de la informalidad. En la Argentina el 34% de los trabajadores está en situación de informalidad, pero si se consideran solamente los trabajadores jóvenes, ese porcentaje asciende al 60%, es decir que seis de cada diez jóvenes que trabajan lo hacen de forma precaria. Entonces, más allá del desempleo, entre los jóvenes, otro problema tanto o más serio es la informalidad, que se traduce en que a menudo ganan el salario mínimo o menos, trabajan por jornadas extendidas, en situaciones insalubres y sin protección social. Esto tiene consecuencias graves para el futuro de los jóvenes.

La informalidad del primer empleo es un predictor importante de trayectorias de exclusión: impacta negativamente sobre los ingresos futuros, sobre la probabilidad de tener un trabajo decente

⁵⁴ Equipo editorial LATAM (2017). “*La tecnología como aliada de los Recursos Humanos*” Recuperado de <https://www.glocalthinking.com/la-tecnologia-como-aliada-de-los-recursos-humanos> en enero 2020.

y de acceder a la jubilación. A su vez, estos indicadores impactan fuertemente en la inclusión financiera, dado que un trabajo en negro no requiere ser bancarizado ⁵⁵.

El puesto de trabajo digital es una tendencia clave en el desarrollo empresarial de las organizaciones, sobre todo de las entidades bancarias. Se trata de una personalización centrada en las personas, para mejorar su eficiencia, y buenas prácticas. Un empleado feliz es más eficiente.

Con la digitalización del puesto de trabajo debemos romper una barrera física entre las personas y sus ubicaciones, hacer posible que puedan trabajar en cualquier momento y lugar. Por ello, hay una fuerte apuesta por la movilidad para garantizar el acceso seguro de todos los empleados a todas las herramientas necesarias y a la gestión de dispositivo, a los días flexibles y hasta incluso a toda idea disruptiva que permita que el empleado se sienta como en casa.

Los empleados bancarios sienten que su productividad está disminuyendo a pesar de sus largas horas de trabajo y para solucionarlo están deseando utilizar la ayuda de la inteligencia artificial (IA). Hoy los bancos líderes en el mercado ponen mayor énfasis en la capacidad de combinar efectivamente la vida personal y laboral.

Los bancos que logren ofrecer este equilibrio serán capaces de enfrentar los desafíos de la productividad y ganarán la guerra por el talento, al atraer y retener empleados cualificados. Con su enfoque centrado en las personas, cualquier banco podría estar bien situado para proporcionar los servicios, los ecosistemas y las tecnologías requeridas para el puesto de trabajo moderno, personal y flexible. La evolución se orienta hacia 7 tecnologías claves, IoT, Inteligencia Artificial, 5G, *cloud*, *Big Data*, ciberseguridad, y las tecnologías de computación.

El impacto en la economía, los costos que deberán asumir los bancos y las consecuencias laborales que esto apareja forma parte de los resultados que no son menores. Al mismo tiempo, este trabajo permitirá dar a conocer con mayor detalle las ventajas de incentivar la utilización

⁵⁵ Cippec (2020). “*La Argentina es el país con mayor desempleo juvenil de la región*”. Recuperado de www.cippec.org en enero 2020.

masiva de medios de pago electrónicos y facilitar su acceso a toda la población. Esto, sin dudas, potenciará la credibilidad en el sistema financiero.

4.4 Incentivo a la digitalización

En la última década, existieron infinidad de cambios en los mercados, pero uno de los cambios más significativos es la manera que los consumidores perciben a las instituciones financieras. En la actualidad los usuarios necesitan de respuestas ágiles, inmediatas, pero no automáticas sino a medida, personalizadas. Los consumidores necesitan respuestas a sus necesidades, respuestas que aporten valor y que justifiquen el servicio. Ahora bien, en mayor o menor medida, la tecnología es un fenómeno que atraviesan todas las industrias principalmente aquellas que se adaptan a las necesidades de sus consumidores.

El sector financiero, debe afrontar desafíos específicos, debido a que los clientes esperan transacciones inmediatas, transparentes y de bajos costos. Al mismo tiempo, las empresas necesitan que el universo financiero se acompañe de una perfecta comunicación, clara y concreta sin olvidar que esta experiencia del cliente debe transformarse en una experiencia única.

La consultora KPMG, en su estudio realizado sobre el impacto de las *fintech* en las entidades financieras, señala que no es de extrañar que el principal objetivo de las firmas al incorporar herramientas tecnológicas sea mejorar la experiencia del consumidor en sus diferentes interacciones con la entidad: *“el 75% de los consumidores encuestados señaló esta opción como la principal motivación a la hora de incorporar tecnología financiera a su negocio. En segundo lugar, se ubica la intención de transformar las capacidades actuales de la organización, con un 48%; y en tercer puesto la eficiencia de costos, con un 27%. Ver en anexo gráfico 2.*

Si bien se espera que el mercado fintech siga madurando y, a mediano plazo, el objetivo primordial de las organizaciones financieras al incorporar tecnología se desplace a buscar soluciones para las necesidades relacionadas con el mid – y back-office, debido al potencial de eficiencia que este tipo de herramientas puede aportar para estos sectores, la tendencia de priorizar la interacción con el cliente como foco central de la innovación tecnológica parecería acentuarse en el futuro inmediato. Según los líderes de la industria consultados por KPMG, en los próximos tres años la inversión en Fintech destinada a front-office se incrementará del 66% al 69%, mientras que el presupuesto destinado a las herramientas específicas para back office caerá del 25% al 12%. Los procesos intermedios, sin embargo, se verían beneficiados con una suba de 7 puntos, pasando a un 19% del presupuesto total⁵⁶”.

Santander a nivel mundial es un caso de negocio a tener en cuenta visto que mejoró el viaje del cliente al digitalizar la incorporación y reducir el proceso de días a minutos.

Se trata de un caso de negocio que vale la pena considerar teniendo en cuenta que el Banco pone énfasis en mejorar la experiencia del cliente y alinear esto con su negocio modelo. El banco se embarcó en una misión en 2019 para transformar su proceso de incorporación al aprovechar el poder de lo digital⁵⁷.

El proceso de incorporación del banco estuvo plagado de tiempos de respuesta poco fiables y una finalización prolongada y necesitaba una revisión. Automatizando y digitalizando, Santander buscó dar un paso hacia un banco digital para diferenciarse de otros titulares. Para lograr este objetivo, el banco activamente colaboró con varias firmas *fintech*.⁵⁸

Implementación: Santander adoptó el diseño pensamiento y un enfoque ágil para crear tanta incorporación centrada en el cliente y en el empleado.

⁵⁶ KPMG International Global Fintech (2017). Recuperado de www.home.kpmg.com.ar en enero 2020.

⁵⁷ Santander (2019), “*Digital onboarding to improve our customers’ experience*,” Recuperado de <https://www.santander.com/en/stories/digital-onboarding-to-improve-our-customers-experience%20> en febrero 2019.

⁵⁸ Efma, “Banking Innovation of the Month: Transforming SMEs’ Onboarding by Santander,” July 16, 2019, <https://www.efma.com/article/detail/31607>.

Procesos: El banco organizó un equipo multifuncional de las partes interesadas para priorizar los procesos críticos en el viaje de incorporación del cliente de principio a fin.

Santander adoptó una estrategia basada en API con funcionalidad de automatización de procesos robóticos como su digital marco de incorporación. A lo largo del proyecto, el banco reinventó la experiencia de incorporación desde la perspectiva de sus clientes y empleados, que ayudó a definir los beneficios esperados de la transformación.

“El banco colaboró con firmas fintech para mejorar o reemplazar procesos y optimizar su extremo a extremo viaje de incorporación del cliente. Socios colaborativos incluido Quadient (funcionalidad de formulario dinámico), Comply Advantage (AML), DocuSign (digital capacidades de firma), DueDil (KYB), TransUnion (KYC) y nCino (sistema operativo bancario)”.⁵⁹

Resultados: El nuevo sistema digital redujo al cliente tiempo de incorporación de siete días a solo 15 minutos, en comparación con el proceso tradicional en la sucursal. Además, *“Santander espera reducir costes anualmente por una suma millonaria a nivel mundial. Además, la colaboración con fintechs ayudó a banco adoptar tecnologías novedosas y optimizar su procesos intermedios y administrativos. Por ejemplo, la plataforma basada en la nube de nCino, con sede en EE. UU., ayudó a que el banco reemplazara los procesos manuales y 13 dispares sistemas heredados a una única solución de extremo a extremo”*⁶⁰.

Desde BCRA, a partir de 2016 se implementaron medidas para incentivar y facilitar las operaciones electrónicas a fin de eliminar el uso de efectivo y que el usuario de servicios financieros pueda operar sin la necesidad de ir a una sucursal bancaria. Estas medidas agilizan y facilitan las transacciones bancarias de los usuarios financieros, en un marco de seguridad y eficiencia.

⁵⁹Computerworld, “How Santander UK cut customer onboarding from days to hours,” Charlotte Trueman, October 28, 2019, <https://www.computerworld.com/article/3448544/how-santander-uk-cut-customer-onboarding-from-days-to-hours.html>.

Finextra, “Santander UK adopts nCino Bank Operating System to replace 13 legacy systems,” September 26, 2019, <https://www.finextra.com/pressarticle/80047/santander-uk-adopts-ncino-bank-operating-system-to-replace-13-legacy-systems>.

³Quadient, “Outperform at Onboarding: Put the Customer First,” Rob Daleman, May 28, 2019 <https://www.quadient.com/blog/outperform-onboarding-put-customer-first>.

⁶⁰Efma (2019), “Banking Innovation of the Month: Transforming SMEs’ Onboarding by Santander,” Recuperado www.efma.com en Julio 2019.

La tasa de penetración de cuentas de depósitos -caja de ahorro o cuenta corriente- alcanzaba a marzo de 2018 un 80% de la población adulta, cifra que podría considerarse bastante elevada en comparación con el promedio registrado en países de ingresos medios altos, grupo donde se encontraba categorizada la Argentina (73%). Sin embargo, este valor contrasta con el relevado por el Banco Mundial, que señalaba un 48% de tenencia de cuentas de depósito en el 2017. Ello podría explicarse por el origen de la información (datos de la oferta versus encuesta de demanda -datos auto reportados-) y, en consecuencia, por la falta de percepción en la tenencia de cuentas, en línea con el hecho de que 4 de cada 10 argentinos manifestaban no poseer ningún producto financiero para ese mismo año. Ver en anexo gráfico 4.

El BCRA (2019) publica el primer Informe de Inclusión Financiera. Se trata de un reporte de periodicidad semestral que persigue comunicar el estado de la inclusión financiera en el país y los avances de este, las medidas adoptadas en la materia y, a través de métricas específicas, monitorear el avance de la inclusión financiera de la población.

En línea con los experimentos realizados a nivel mundial, el trabajo de BCRA analiza la evolución de aquellos indicadores que miden: acceso, uso y calidad de los servicios financieros (de diciembre 2015 a marzo de 2019).

“El Informe de Inclusión Financiera (IIF) forma parte de los esfuerzos institucionales por contribuir al diagnóstico, análisis y planteo de desafíos de la inclusión financiera en la Argentina. El BCRA, a través de su marco regulatorio, ha contribuido a impulsar la apertura de nuevos puntos de acceso, facilitar la disponibilidad y apertura de cuentas bancarias, propiciar un mayor uso de medios de pago electrónicos y favorecer la utilización de canales electrónicos para la realización de operaciones en forma remota. Asimismo, otras iniciativas del sector público se han materializado en la provisión de nuevos servicios públicos (tales como la identificación biométrica), en promover la competencia entre proveedores de servicios financieros y la digitalización de los productos y servicios financieros. Durante el período analizado, se observa

un mayor dinamismo en las dimensiones de acceso y uso, con avances en la infraestructura bancaria, en las transacciones por medios electrónicos y en los instrumentos de ahorro. Los indicadores de calidad también mostraron resultados positivos en los programas de educación financiera implementados por la Institución. Sin embargo, quedan abiertos desafíos para cubrir déficits de puntos de acceso físico en ciertas zonas del país, la profundización del uso de medios de pagos electrónicos y una mayor penetración de los instrumentos de crédito en la población adulta y las empresas de menor tamaño. Por otro lado, la educación financiera podría contribuir a acercar servicios financieros básicos a grupos tradicionalmente alejados del sector financiero e intensificar el uso de los canales electrónicos, herramientas que presentan ventajas con relación a los puntos de atención físicos.

1. Dimensión acceso | *cuantifica los canales de atención donde los usuarios pueden tener acceso efectivo a los servicios financieros:*

La infraestructura física del sistema financiero aumentó su volumen, registrándose un aumento del 22% en el total de puntos de acceso (PDA) a servicios financieros en términos absolutos (29.228) y un 17% en términos relativos a la población adulta, desde comienzos de 2016 a marzo de 2019. Los cajeros automáticos han sido las unidades que más contribuyeron a la expansión de los PDA totales, registrando un 29% de crecimiento.

✓ *A marzo de 2019, la variación en este indicador significó la existencia de 8,6 PDA cada 10.000 adultos a nivel nacional. A nivel provincial, se evidenciaron claras disparidades en la distribución de este indicador. La Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) registró el valor más alto, seguida por Tierra del Fuego, al tiempo que todas las provincias que conforman la Patagonia presentaron valores superiores a la media nacional. En el otro extremo, las provincias del Noreste y Noroeste, obtuvieron un desempeño menor al indicador nacional. A nivel departamental, la heterogeneidad de esta variable se repitió: la Comuna 1 de CABA registró 85,8 PDA cada 10.000 adultos, mientras que departamentos de la provincia de Buenos Aires, como La Matanza y Merlo, presentaron 3,2 y 2,9 PDA por cada 10.000 adultos, respectivamente.*

✓ *En la comparación con otros países de la región, Argentina registraba valores más bajos de PDA cada 10.000 adultos (8,6 versus 39,6 de Colombia y 23,2 de Brasil), diferencia explicada principalmente por la inexistencia de corresponsales bancarios en el país. Ello responde a que el marco regulatorio local ha incorporado recientemente esta modalidad de atención, requiriéndose un mayor período para evaluar su efecto; mientras que en el resto de la región esta medida posee un recorrido más amplio.*

✓ *Adicionalmente a los PDA del sistema financiero, en los últimos años creció la modalidad de extracción de efectivo con tarjeta de débito a través de las terminales en puntos de venta en comercios y redes de cobranza extra bancarias. A marzo de 2019, estos puntos de extracción representaban al menos un 50% del total de cajeros automáticos y 2,5 puntos cada 10.000 adultos, logrando así mejorar la situación de acceso del país.*

✓ *Argentina registraba un 80% de adultos con al menos una cuenta de depósito -caja de ahorro o cuenta corriente- en una entidad financiera regulada a marzo de 2018, variable habitualmente utilizada para medir el grado de inclusión financiera de un país.*

2. Dimensión uso | *Busca medir el grado de utilización de productos y servicios financieros:*

✓ *El acceso al crédito en el sistema financiero de la población adulta alcanzó un 51% de los adultos a marzo de 2019, avanzando cuatro puntos porcentuales desde diciembre 2015. A lo largo del período, las financiaciones mediante tarjetas de crédito continuaron siendo el instrumento de financiación más difundido entre la población adulta (32%), mientras que en el otro extremo se encontraban los créditos hipotecarios (0,7%) ambas métricas calculadas a marzo de 2019.*

✓ *En cuanto a la asistencia crediticia de las unidades productivas, a agosto de 2018, un 40% de las microempresas (constituídas como personas jurídicas) tenía una línea de crédito con el sistema financiero, mientras que, considerando una ventana de 12 meses, un 52% de las mismas tomó algún financiamiento. En el caso de las empresas pequeñas y medianas “tramo 1”, el 74% y*

76% de las mismas, respectivamente, habían tomado algún tipo de financiamiento entre septiembre de 2017 y agosto de 2018.

✓ Las transacciones por medios electrónicos de pago realizadas por personas humanas, esto es la suma de las operaciones con tarjetas de débito, tarjetas de crédito, transferencias y tarjetas prepagas, totalizaron 5,3 operaciones por adulto (promedio mensual) durante el primer trimestre de 2019. La comparación internacional muestra que existe espacio para expandir el uso de estos instrumentos. Por ejemplo, la Argentina registró 22 operaciones con tarjetas de débito durante el año 2017 mientras que Chile y Brasil registraron 61 y 49, respectivamente.

✓ A marzo de 2019, el indicador que mide la cantidad de certificados de plazos fijos cada 10.000 adultos alcanzaron 1.025 unidades, registrando un crecimiento del 39% en relación con diciembre 2015.

✓ La cantidad de extracciones de efectivo a través de cajeros automáticos medidas por adulto aumentó con respecto a diciembre de 2016, ubicándose en 2,7 operaciones mensuales. Sin embargo, el monto promedio extraído -en términos reales- por adulto disminuyó un 23%. Ello se condice con un incremento de los puntos de atención físicos: a mayor disponibilidad de dichos puntos, se reduce la necesidad de retirar grandes sumas de dinero en cada oportunidad. Adicionalmente a esto se incrementan los costos a partir de 2020, por lo que la extracción de efectivo con lleva un 2% de comisión.

3. Dimensión calidad | Refiere a la satisfacción de las necesidades de los clientes y a su grado de comprensión de los productos financieros:

✓ El índice global de educación financiera resume el grado de los conocimientos, comportamientos y actitudes financieras de los adultos. Para el año 2017, la Argentina alcanzó un promedio de 11,5 puntos sobre un total de 21, reflejando un valor relativamente bajo a nivel internacional, dado que se encuentra por debajo del promedio de los miembros del G20 (12,7), del promedio de países OCDE (13,7) y de otras economías de América Latina.

- ✓ *En la comparación entre diferentes grupos sociodemográficos de la Argentina se observa que la población con menores niveles educativos registró los puntajes más bajos del indicador de educación financiera, mientras que los segmentos con educación superior y pertenecientes a los estratos socioeconómicos más altos consiguieron puntajes por encima del promedio nacional.*
- ✓ *Para afrontar estos retos, el BCRA lleva adelante diferentes programas que buscan, comenzando desde la escuela, promover el desarrollo de las capacidades financieras para el desenvolvimiento en la vida cotidiana y lograr una adecuada inclusión en lo que refiere al correcto aprovechamiento de los productos y servicios financieros. A marzo de 2019, los programas *Aprendiendo a Ahorrar* (operativo desde 2016) y *Habilidades Financieras para la Vida* (2017) han alcanzado 18.070 alumnos de escuelas secundarias.*
- ✓ *La efectividad de los canales de atención del sistema financiero, medida por la cantidad de localidades con al menos tres sucursales de diferentes bancos, ha permanecido sin cambios desde diciembre 2015 a marzo 2019. Estas localidades representaban un 8% del total y comprendían al 75% de la población adulta ⁶¹.*

Con relación a las transferencias inmediatas de fondos, se dispuso elevar el monto máximo para transferencias electrónicas sin cargo; y se estableció la gratuidad absoluta independientemente del monto transferido, en el caso de usuarios individuales.

4.5 Medios de pago electrónicos

Este nuevo canal de pagos a través del cual las entidades financieras deben ofrecer la modalidad de pago electrónico inmediato (PEI), permite realizar pagos a través del celular, tableta o computadora móvil, con débito y crédito en línea, en cualquier lugar y sin costo a través de tres

⁶¹ BCRA (2019) “Informe de Inclusión Financiera | noviembre de 2019 ISSN 2683-9210 | Edición electrónica Contenidos y edición / Subgerencia General de Regulación Financiera, Gerencia de Desarrollo Financiero Diseño editorial | Gerencia Principal de Comunicación y Relaciones con la Comunidad” Recuperado de www.bkra.gov.ar

modalidades: el POS móvil y el botón de pago, modalidades orientadas a comercios y la billetera electrónica, más funcional para transferencias entre personas.

- a. POS móvil: es un dispositivo de seguridad que se conecta al teléfono móvil o tableta, para validar transacciones mediante la tarjeta de débito del pagador, permitiendo realizar el pago en el punto de venta, mediante transferencia inmediata sin un costo adicional, aunque, la adquisición del dispositivo de seguridad POS-móvil puede implicar un cargo por única vez.
- b. Botón de pago: se utiliza para la compra y venta de bienes o servicios a través de la web y permite que los compradores puedan realizar sus operaciones en los puntos de venta virtuales (*e-commerce*) a través de transferencias inmediatas con débito en las cuentas a la vista. Estos botones pueden incorporarse en la página web del comercio, integrarse con distintas redes sociales o enviarse por correo electrónico.
- c. Billetera electrónica: permite enviar dinero entre personas a través de la web o mediante una aplicación en el celular, sin costo. Sólo es necesario bajar la app al teléfono, y luego cargar por única vez los datos correspondientes a la cuenta bancarias o las tarjetas de débito asociadas de distintos bancos.

Ventajas

A esta operatoria no resulta aplicable ningún tipo de comisión que usualmente se cobra según lo estipulado en la Ley 25.065 en operaciones cuyo medio de pago es la tarjeta de débito o crédito, ya que el medio de pago es una transferencia inmediata.

Además de facilitar las transacciones de pago de productos o servicios, usar el POS móvil y/o el botón de pago implica para los comercios minoristas un esquema de gratuidad, ya que esta operatoria no representa costos para los comercios hasta el importe de ventas que alcancen, en el mes calendario, la duodécima parte de las ventas máximas anuales establecidas en la normativa del BCRA para ser considerado microempresa del sector servicios (actualmente establecido en \$ 2.500.000).

No hay nada como la tecnología para la visibilidad y el control dentro de las empresas. Los pagos electrónicos colaboran con la eliminación de los fraudes, incentivan a reducir los costos y aseguran el pago a proveedores en tiempo y forma. La automatización y los formatos de pagos electrónicos representan una oportunidad de hacer el proceso de pago más rápido, más fácil y más preciso. En algunos países, como Estados Unidos o México, el costo anual de recibir cheques en formato tradicional de pago le puede costar a una empresa 10 veces más que un método electrónico.

La tecnología tiene la respuesta

Según la compañía de servicios financieros digitales MONI, que opera en Argentina y Colombia a través de su billetera virtual, presentó los resultados de una encuesta realizada en el mes de diciembre 2020. En la misma se concluye que: *“2.157 clientes que utilizaron los servicios de su plataforma los últimos 24 meses. Del relevamiento surge que el uso de billeteras virtuales como MONI, plataformas digitales y otras herramientas online para el pago de servicios alcanzó el 59,3%, cerrando el 2020 con un alza del 23,1% respecto a la marca registrada el año anterior (36,2%), como resultado del impacto de la pandemia en los hábitos de la población en relación al manejo de sus finanzas personales”*.⁶²

4.6 Otros incentivos para bancarizarse

Hay una clara tendencia hacia el modelo de trabajo asociativo entre las entidades, lo que abre un abanico de varias opciones no excluyentes entre sí. Tanto en el pasado como actualmente, la mayoría de las entidades se inclinan por este tipo de estrategias. Según el EFMA (2019) un 55% de las organizaciones de la industria están asociadas a una *fintech* y un 38% en sociedad con una entidad financiera no competidora. Hay, además, un 26% de firmas que optan por confiar en la marca de un gigante de la tecnología y un porcentaje menor, el 14%, que mantiene acuerdos de

⁶² MDZ (2020). “Así creció el uso de medios electrónicos para el pago y las billeteras virtuales en pandemia: ¿son seguros?” Recuperado de <https://www.mdzol.com/sociedad/2021/1/26/asi-crecio-el-uso-de-medios-electronicos-para-el-pago-las-billeteras-virtuales-en-pandemia-son-seguros-135334.html> en diciembre 2020.

colaboración con sus competidores. Estas formas de integración tienen sus ventajas, ya que generalmente acceden a una gran cantidad de información sobre el perfil de los clientes que muchas veces ni la propia entidad posee, tales como conductas de pago, intereses de los consumidores y experiencia en satisfacer sus necesidades, entre otras.

Otra estrategia consiste en integrar las tecnologías emergentes a sus procesos con el desarrollo de soluciones *in-house*. La posibilidad de definir el alcance específico de la necesidad a cubrir – y asegurar su solución con herramientas concretas y customizables – y de entrenar a los usuarios progresivamente junto al proceso de desarrollo, es un aliciente considerable a la hora de pensar en esta solución. Para llevar a cabo este proceso, sin embargo, es necesario destinar tiempo y activos, además de contar con recursos internos altamente capacitados y un entorno organizacional abierto al cambio.

Finalmente, es probable acercarse a las probabilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información a través de la contratación de servicios específicos, comprando herramientas o licencias. Existe, incluso, la posibilidad de adquirir empresas *fintech* e incorporarlas a los activos del grupo, garantizando de esta manera la producción de herramientas digitales sin necesidad de afectar recursos internos. Ver en anexo gráfico 4.

Si bien la asociación con *fintech* y el desarrollo *in-house* son las dos opciones más utilizadas por los actores de la industria a nivel internacional, existe otras prácticas deseables para el sector que, además de formar parte del manual de buenas prácticas aplicables a un entorno competitivo e hiper-tecnológico, pueden erigirse como diferenciadoras. Una de ellas es la estrategia de incorporación planificada, es decir aquella que alinea los objetivos organizacionales y tiene en cuenta los recursos y capacidades de cada entidad en particular.⁶³

a. Oportunidades de pagos vía plataformas móviles

⁶³ KPMG Argentina (2017). “El impacto de las Fintech en las entidades financieras”. Recuperado de www.kpmg.com.ar en Enero 2020.

Las tecnologías biométricas aún se encuentran en proceso de mejoras y han sido recientemente lanzadas en Argentina. En países del primer mundo se estima que cerca de 60% de la población ya cuenta con smartphones capaces de realizar transacciones con tecnología NFC, pero, las grandes limitantes son los comercios minoristas y algunos bancos, pues todavía no están listos para comenzar a procesar este tipo de pagos. Sin embargo, *Broxel Fintech*, empresa proveedora de soluciones tecnológicas al sector financiero a nivel mundial, indica que en el resto de los países en desarrollo, la tendencia ya está generando ingresos considerables. De acuerdo a las proyecciones de la firma de mercadeo *TrendForce*, a nivel global, los servicios de pago vía plataformas móviles habrían alcanzado arriba de los 780.000 millones de dólares los 2017 - 2018, lo que significa un incremento anual de 25.8%.⁶⁴

Una de las plataformas más utilizadas en Argentina es sin dudas Mercado de Pagos, socio número 128/1 de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, dentro del rubro de pagos (plataformas, *gateways*, tarjetas de créditos, bancos). Es el portal de pago desarrollado por Mercado Libre para Latinoamérica. Ofrece una metodología simple y segura de recibir pagos, semejante a los ofrecidos por conocidos portales como es el caso de *PayPal*. La diferencia del servicio, entre muchos otros, es que se encuentra enfocado únicamente a usuarios de Latinoamérica.

Mercado de Pagos, permite utilizar las monedas de los propios países como parte de pago, sin necesidad de hacer la conversión a dólares conocida por los múltiples procesamientos mundiales. Dentro de este sistema, un cliente puede realizar sus pagos a través de tarjetas de crédito, transferencias bancarias, saldo desde su cuenta, e incluso dentro del mismo portal. La plataforma está pensada para que los clientes puedan mover su dinero con la seguridad y confianza suficiente más integrar las diversas plataformas online.⁶⁵

⁶⁴ TrendForce (2017) “Pase de prensa: El pago con móvil se disparará este año a los 780.000 millones de dólares”. Recuperado de www.pasedeprensa.net en Junio 2020.

⁶⁵ CACE “Impulsando la economía digital” Recuperado desde www.cace.org.ar en enero 2020.

Las billeteras virtuales se convirtieron en un auge en los últimos años para desincentivar el uso del efectivo en la Argentina como en todo el mundo. Otros de los objetivos es reducir la economía informal y la evasión fiscal, disminuir costos de impresión y eliminar los riesgos sanitarios del papel billete desincentivando el uso del efectivo.

En Agosto 2020, BCRA informó una serie de modificaciones próximas a realizar sobre las plataformas virtuales:

✓ Transferencias limitadas

Se prohibirán las transferencias de dinero desde la CVU (Cuenta Virtual Uniforme) de una persona jurídica a otra CVU. El dinero proveniente de una cuenta virtual deberá tener como destino asignada una CBU, a la cuenta corriente que tenga en un banco, para evitar que sigan eludiendo el impuestos a débitos y créditos, Por el momento, las transferencias entre CVU de personas físicas se mantendrán.

✓ Saldos correlativos

El saldo de una billetera virtual deberá tener correlato en una cuenta corriente física. El BCRA busca garantizar así que el saldo que sus clientes tengan en un monedero virtual sea efectivamente líquido y no utilizado temporalmente por la fintech con otro propósito. Esto no afectará lo ya girado a fondos comunes como los vinculados a Mercado Libre o Ualá.⁶⁶

Durante el 2020, unas 30 entidades bancarias públicas y privadas le presentaron al Gobierno esta nueva app para simplificar pagos y transferencias, la app MODO es la nueva plataforma virtual de los Bancos. El objetivo de la iniciativa es digitalizar los procesos para promover el uso del dinero

⁶⁶Diario La Nación (2020). “El Central regulará las Fintech y temen que afecten las billeteras virtuales” Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-central-regulara-las-fintech-y-temen-que-afecte-a-las-billeteras-virtuales-nid2321644> en Julio 2020.

electrónico y otorgar una mayor seguridad a los clientes. Dentro de la app se podrá enviar y recibir dinero a través del celular y facilitar compras pagando mediante códigos QR, sin presentar tarjetas ni DNI, ni recordar CBU ni alias.

De acuerdo lo indica MODO *"En nuestro país, un 75% de los usuarios realiza pagos a través de aplicaciones. A su vez, el 56% de los argentinos espera que en 2030 ya no existan los pagos en efectivo. Con la unión de los bancos en MODO y la tecnología puesta al servicio de brindar más alternativas a las personas, la Argentina consolida la transformación digital de la industria financiera".*⁶⁷

b. Alias CBU

Permite al cliente asignarle un alias o sobrenombre, de entre 6 y hasta 20 caracteres, a cada una de sus claves bancarias uniformes (CBU) de sus cuentas registradas en la página web de su banco. El alias es único para cada cuenta y/o CBU e irrepetible para todo el sistema financiero, es decir, admite su vinculación con otro CBU, previa desvinculación del anterior.

El alias es portable por lo que un cliente bancario puede desvincular su alias de una de sus cuentas y vincularlo con otra. Ningún otro usuario puede usar un alias que ya haya sido utilizado. El sistema es administrado centralizadamente, para evitar duplicaciones y garantizar la seguridad de las operaciones, por la cámara de compensación electrónica COELSA.

Desde febrero de 2017, esa misma facilidad se integró a las operaciones utilizadas en el MEP que requieren ese tipo de dato, que ahora aceptan indistintamente el CBU o el alias CBU (Comunicación B11478).

⁶⁷ MODO (2021). Recuperado de <https://modo.com.ar/> en enero 2021.

A partir de mediados de 2017 se asignó un alias por defecto a aquellas cuentas que todavía no lo poseían y a las cuentas nuevas. El usuario podrá cambiar, si así lo desea y cuando lo disponga, a través de los canales electrónicos del banco donde posea la cuenta (Comunicación A6215).

El formato del alias es por defecto una combinación al azar de tres palabras breves y de uso frecuente en español y podrá ser consultado el asignado en su *home banking*.

c. Apertura de Cajas de Ahorro no Presencial

Para incentivar y facilitar el uso de los medios de pago electrónicos disponibles, se dispuso la posibilidad de realizar la apertura de cajas de ahorro de manera no presencial por nuevos clientes.

Los últimos meses de 2020, se calcula que se incrementaron las aperturas de cuentas *Online* en un 31% de los cuales el 99% fueron Pymes. Esto representa alrededor de un 25% más analizando valores interanuales⁶⁸

A su vez, es importante poder diferenciar aquellas altas realizadas por web, las cuales representan un 60% y aquellas realizadas desde las app, las cuales representan un 40%.

d. Caja de ahorro en pesos para menores de edad

La caja de ahorros en pesos destinada a menores de edad autorizados tiene el objeto de facilitar las operaciones económicas cotidianas, estimular la educación financiera de los jóvenes y fomentar la bancarización a través del uso de los medios electrónicos de pago.

Banco Santander es pionero en el lanzamiento de productos para universitarios hasta 30 años, hoy catalogado como segmento IU, el cual no solo permite bancarizarse y poder acceder a tarjeta de crédito de manera fácil sino también permite acceder a descuentos especiales y a becas a través de Santander Universidades. Ya en otros países, Santander ofrece la cuenta Mini, dirigida a niños

⁶⁸ www.santander.com.ar

y jóvenes entre 0 y 17 años, sin costo de mantenimiento ni administración, en busca así de la bancarización temprana y el acceso a crédito.

e. Débito Inmediato (DEBIN)

Este producto—, disponible en banca por internet, móvil y en los demás canales que disponga oportunamente el BCRA, permitirá concretar cobros de bienes y/o servicios mediante débito "en línea" en la cuenta del cliente bancario una vez que autorizó la operación, con crédito "en línea" en la cuenta del cliente receptor. Se espera que a partir de agosto de 2017 se encuentre operativo. El DEBIN requiere que el cliente bancario autorice la operación. Esta es la diferencia sustancial con el débito directo, en donde el cliente solicita a una entidad financiera que se realicen débitos directos en su cuenta para abonar servicios e impuestos periódicamente.

En el DEBIN, el cliente bancario recibirá una propuesta de débito por parte de un tercero, y a fin de proceder al pago en línea, deberá registrar la autorización del pago.

Estas medidas buscan brindar a los usuarios financieros funcionalidades para la realización ágil y sencilla de sus transacciones bancarias, en un marco de seguridad y eficiencia.

f. Multiadquirencia

Una nueva ley, vigente desde enero de 2019, obliga a las procesadoras de pagos con plásticos a operar con todas las marcas de tarjetas de crédito. Es que desde que comenzó el año rige la multiadquirencia, es decir, la posibilidad para los comercios de cobrar con cualquiera de las marcas tradicionales de tarjetas de crédito, sin importar la empresa procesadora que hayan contratado.

De acuerdo indica el gerente de Medios de Pagos de la Compañía, hoy más de 600.000 comercios operan con Prisma Medios de Pago en todo el país por lo que se buscará incentivar y

hacerles llegar una propuesta de valor importante para cada segmento de comercio, que responde a las necesidades específicas del negocio.

g. Utilización de DNI digital

Esta iniciativa busca simplificar operativamente la gestión del usuario. A través de la Comunicación A6853, se establece que los usuarios de servicios financieros podrán acreditar su identidad para operar dentro de las sucursales utilizando el Documento Nacional de Identidad que se descarga en el teléfono celular. El uso del teléfono será permitido únicamente en el momento en que el personal del banco le solicite al usuario su identificación. El documento digital es una herramienta desarrollada por el Ministerio del Interior que permite, a través de una aplicación gratuita, contar con el DNI en el teléfono con las mismas funciones que el DNI tarjeta. También se podrán usar los teléfonos celulares dentro de los bancos para que los empleados promocionen, instalen o expliquen a los clientes la forma de emplear las aplicaciones de banca móvil o de pagos que las entidades pusieron a disposición.

h. Mayor protección para los usuarios de servicios financieros

El Directorio de Banco Central estableció, a través de la comunicación A6859, normas que ordenan el funcionamiento de las cuentas de pago ofrecidas por los proveedores de servicios de pagos (PSP), le otorgan mayor transparencia al sistema e incrementan la protección de los usuarios financieros. Así la Argentina da un paso inicial valioso para la regulación de los PSP para alinearse con otros países de la región y de Europa que ya cuentan con un marco normativo para los prestadores de servicios de pago (PSP)

Una de las medidas dispuestas consiste en que los fondos de los clientes acreditados en cuentas de pago ofrecidas por los PSP deberán encontrarse en cuentas a la vista, en pesos, en entidades

financieras del país y, en todo momento, disponibles con carácter inmediato ante su requerimiento, por un monto al menos equivalente al que fue acreditado en la cuenta de pago.

Sin perjuicio de ello, los PSP podrán, a pedido de sus clientes, aplicar los saldos de las cuentas de pago en fondos comunes de dinero y se requerirá al PSP que los saldos invertidos se informen de manera separada del resto.

i. Corresponsalías

A partir del 28 de Noviembre de 2018, Banco Central de la República Argentina, aprobó una norma que facilita el acceso de las personas al sistema bancario. La norma permite la realización de operaciones bancarias a través de agencias complementarias. Existen alrededor de 4.000 rapipagos en todo el país.

			
Retirar hasta \$70.000 por día sin tarjeta, sólo con DNI y celular. Clic aquí para +info	Retirar hasta \$70.000 por día sin tarjeta, sólo con DNI y celular. Clic aquí para +info	Retirar hasta \$70.000 por día con DNI, tarjeta de débito y celular. Clic aquí para +info	Retirar hasta \$15.000 por día con tarjeta de débito y DNI.
Depositar hasta \$21.600 por mes, sólo con DNI. Para depósitos a terceros debe presentarse con el número de cuenta.		Depositar hasta \$21.600 por mes, con DNI y últimos 4 dígitos de su tarjeta de débito. Si realiza un depósito a tercero debe presentarse con el número de cuenta.	
Pagar sus tarjetas hasta \$40.000 por mes por resumen, sólo con DNI.	Pagar sus tarjetas hasta \$40.000 por mes por resumen, con número de tarjeta y DNI.	Pagar sus tarjetas hasta \$40.000 por mes por resumen, con número de tarjeta y DNI.	
Pagar sus préstamos sin límite de monto, solo con DNI			

La Corresponsalía cuenta con dos sistemas para extracción de efectivo: PEI y API. PEI (Pago Electrónico Inmediato) o por API (Corresponsalía Bancaria).

Es importante tener en cuenta:

- ✓ No se cobra ninguna comisión a los clientes
- ✓ Solo pueden operar personas físicas.
- ✓ Las transacciones son en pesos
- ✓ Las extracciones actúan como una compra, por lo que no es necesario desbloquear el PIN de la tarjeta.

- ✓ El cajero no visualiza saldos ni movimientos, ni información sobre los productos del cliente.

En el caso de Banco Santander, presentó 12.500 corresponsalías bajo la denominación “Santander Express”. ¿Cuáles son las ventajas de operar en estos puntos?



j. E cheq

Es un cheque generado por medios electrónicos. El usuario puede utilizarlo como el cheque en formato papel pero potenciando su experiencia mediante un proceso digital, ágil y sencillo, desde el Online Banking de cualquier entidad. Se trata de un medio de pago que reduce los errores formales comúnmente en este tipo de pagos y acepta hasta 99 endosos. Los e cheq pueden ser emitidos desde cualquier entidad mientras que el usuario podrá verlo en todas sus cuentas hasta tanto bien lo acepte en alguna de ellas.

Servicio integral de recaudación

- ✓ 2% efectivo en sucursales y Nodo de cobros y Pagos. Con hasta un 25% en billetes de baja denominación (billete de \$200 o menor). Sobre el excedente a ese 25% se cobrará un 5%
- ✓ 2% efectivo en red Rapipago
- ✓ 0,15% cheques físicos
- ✓ 0,1% echeq (automatizan la aceptación de echeq, sin tener que hacerlo de forma manual)
- ✓ 0,01% transferencias

Sus beneficios:

- ✓ Gestión digital, integral e inmediata del producto en los canales web.
- ✓ Amplitud horaria para gestión del E Cheq.
- ✓ Ahorro de tiempo en tareas administrativas.
- ✓ Además, podrán los usuarios:
- ✓ Aceptarlo
- ✓ Repudiarlo. En caso de que no desees aceptarlo.
- ✓ Depositarlo

j. Código QR

El código QR es otra alternativa que el código de barras (en rigor, es su evolución). Es un módulo para almacenar información en una matriz de puntos o en un código de barras bidimensional. Permite que, al ser escaneado, pueda ofrecer información adicional.

El objetivo es que esto permita agilizar los pagos para los consumidores, pero sobre todo que sea una ventaja para los comercios. En una situación hipotética el sistema funcionaría así: alguien llega a un local, escanea desde una app de pagos el QR de un producto (o de un ticket) y abona directamente desde allí con el medio de pago que prefieras.

Una ventaja para las tiendas es que cobrar mediante este método no implica comisión para el vendedor como sí al hacerlo con tarjeta de débito (una de las grandes trabas para el pequeño comerciante) y no tiene costo asociado ni inicial ni mensual (como sí lo tiene el POS o incluso el Point o cualquier sistema inalámbrico).

k. Segmento *Women*

En base al contexto y necesidades detectadas, Santander lanza al mercado el segmento *Women* con una oferta diferencial para acompañar a las mujeres emprendedoras. Este segmento intenta

empoderar al segmento, contemplando que el 65% de los hogares tiene una mujer como jefa de hogar.

Esta Banca, tiene una propuesta de valor construida sobre tres pilares:

- ✓ Formación: tanto *online* como presencial, donde el objetivo es brindarles herramientas para su crecimiento personal y profesional.
- ✓ *Networking*: eventos exclusivos para que puedan desarrollar su red de contactos.
- ✓ Productos y servicios: tarjeta *Women* + beneficios, cuenta negocio, seguros e inversiones. Adhiriendo la tarjeta Visa al programa *Women*, se accede e estos beneficios.

5. Fintech: surgimiento e impacto en la Banca

En línea con el informe publicado por Margarita Bolívar Jiménez (2015), es posible comprender que existe un fuerte impacto de las *fintech* en el sistema financiero actual. De acuerdo lo indica esta autora: “vivimos un mundo cada vez más digitalizado debido a la penetración de Internet y la telefonía móvil. Según los datos publicados por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), entre 2000 y 2015 la penetración de Internet se ha multiplicado casi por siete, pasando de 6,5 al 43 por ciento de la población mundial. También destaca la expansión de banda ancha móvil, cuya penetración asciende al 47 por ciento en 2015, 12 veces más que en 2007. Estos son algunos de los factores por los que los usuarios, cada vez más acostumbrados a las interacciones digitales en su día a día, demandan más agilidad, flexibilidad y transparencia en los servicios financieros. Las grandes entidades financieras no son capaces de actualizar dichos servicios con la rapidez que demandan los usuarios debido a su regulación y estructura corporativa, y es aquí donde aparecen las *fintech*.”

El término *fintech* deriva de la combinación de las palabras *Financial and Technology*, y es el nombre que se les da a las empresas del sector financiero que hacen un uso eficaz de la tecnología,

integrándola en su actividad principal e incorporando sus ventajas para obtener productos innovadores. Estas empresas se enfocan en las necesidades de los consumidores financieros, desarrollando nuevas plataformas para realizar pagos y transacciones o plataformas para la negociación de divisas, entre otras. Las fintech no ofrecen una solución global bancaria, sino servicios financieros basados en tecnología, por lo que no tienen la misma presión regulatoria que las instituciones financieras. Si tenemos en cuenta el enorme crecimiento de la inversión global en fintech en los últimos años, superando los 12.000 millones de dólares en 2014 según las cifras de Accenture, podemos ver que estas empresas ya están revolucionando el sector. Consecuentemente, los bancos tradicionales tienen como reto adaptarse a las nuevas tecnologías para poder seguir siendo competitivos en el nuevo ecosistema o podrían perder a medio o largo plazo su propio sector o una porción considerable del mismo. Ver en anexo gráfico 5.

El origen del término fintech se remonta a principios de los 90, refiriéndose a Financial Services Technology Consortium, un proyecto de Citicorp para facilitar la cooperación tecnológica. Sin embargo, la relación entre tecnología y finanzas siempre ha estado presente, aunque no siempre se le ha dado nombre, como podemos comprobar a lo largo de la historia.

A finales del siglo XIX, tecnologías como el telégrafo, los ferrocarriles o los barcos de vapor permitían la transmisión de información financiera, transacciones y pagos por todo el mundo, siendo una industria todavía analógica. A medida que se van desarrollando otras tecnologías como la calculadora y los cajeros ATM (1967), la industria financiera va evolucionando de analógica a digital. En los 80, las instituciones financieras incrementaron el uso de las tecnologías en sus operaciones internas, utilizando los ordenadores para reemplazar gradualmente al papel. Hacia finales de los 90, la industria financiera se convierte en la primera industria digital, pero no es hasta el nacimiento de Internet y la World Wide Web (WWW) cuando se produce un salto hacia un nuevo nivel de desarrollo con la banca online. A principios del siglo XXI, las operaciones internas de los bancos y las interacciones con otras instituciones ya están completamente digitalizadas.

En sus primeros años, el término fintech se usa para hacer referencia al campo Finantial Technology (FinTech), significado que más tarde evolucionará. Hasta 2008, el campo FinTech estaba dominado por industria de servicios financieros tradicional, que había ido digitalizándose a lo largo de los años, pero a partir de este momento empiezan a surgir las nuevas startups de base tecnológica que ofrecen servicios financieros directamente al público y con ellas empieza a cambiar el significado de fintech, para referirse a éstas mismas. Es entonces cuando el término empieza a despertar interés en el sector.

¿Qué impulsó la aparición y el desarrollo de estas empresas? Hay diversas teorías, pero una de las posibles hipótesis es que se debe a la crisis global de 2008.

En primer lugar, esta crisis hizo que la reputación de los bancos cayera, debido a casos de desahucios o preferentes (entre otros), haciendo que los clientes potenciales vieran a las fintechs como una buena alternativa. Además, las nuevas startups basan su filosofía en la transparencia, inmediatez y sencillez, aspectos por lo que no destaca la banca tradicional. En segundo lugar, debido a la crisis, muchos trabajadores cualificados del sector financiero pierden su trabajo, y esto, combinado con los nuevos egresados que tienen conocimiento financiero y aptitudes tecnológicas, da lugar al escenario perfecto para la aparición de las fintechs.

En la actualidad, el desarrollo de las fintechs está siendo impulsado aún más debido a la enorme penetración de los smartphones en la sociedad, los nuevos métodos de análisis de datos (big data), la oferta de servicios de computación a través de la red (cloud computing) o la personalización de servicios online. En definitiva, la digitalización de la sociedad, donde Internet juega un papel muy importante, ha dotado de poder a los clientes, promoviendo un cambio en las fuerzas de mercado a su favor. Así mismo, hay estimadamente un 38% de población mundial que no tiene cuenta bancaria y un 40% de población desatendida por su banco, dando lugar a un enorme mercado potencial. Aunque el desarrollo de estas empresas aún se encuentra en sus primeras etapas, hay diversos factores a tener en cuenta en su modelo de negocio que condicionarán el éxito de las mismas, y que pueden condicionar su futuro en el sector financiero.

Estos factores son definidos como LASIC (Low margin, Asset light, Scalable, Innovative, and Compliance easy).

Los usuarios están acostumbrados a acceder gratuitamente a los contenidos y servicios de Internet, por lo que no están dispuestos a pagar a nuevos proveedores de servicios. Esto hace que el modelo de negocio de algunas de las nuevas empresas se base en adquirir una masa crítica inicial de clientes, que supone una etapa inicial de escaso beneficio o ninguno, para después empezar a obtener beneficio por medio de anuncios, suscripciones o análisis de los datos de usuario. El margen de beneficio inicial será bajo, pero se espera obtener un beneficio alto en un futuro debido a la alta demanda del servicio.

Las empresas buscan minimizar la adquisición de activos costosos y operar solo con los esenciales o, en caso de necesidad, subcontratar servicios o arrendar equipos. Utilizando infraestructura existente se minimizan los gastos iniciales y los fijos.

Toda empresa con potencial de fuerte crecimiento e internacionalización debe tener una capacidad de crecimiento basada en aumentar sus ingresos con los recursos disponibles, es decir, debe ser capaz de crecer sin aumentar drásticamente los costes o comprometer la eficiencia de la tecnología desarrollada.

Siempre ha habido un compromiso entre una fuerte regulación, que supone protección del usuario y estabilidad financiera, pero menos innovación, y una regulación más ligera, que favorece la innovación ya que hay más libertad y menos necesidad de destinar recursos al cumplimiento de las leyes.

Las nuevas startups con modelos disruptivos deberían tener como objetivo cumplir los principios LASIC para asegurar su éxito. Uno de los factores más importantes es el factor regulatorio que, si bien la propia empresa no controla totalmente, puede hacer inviable el servicio que ésta propone. En estos momentos hay una falta de regulación en torno a las fintechs, y lo ideal para estas empresas sería encontrarse bajo una regulación ligera que les permitiera innovar e incorporarse al mercado sin trabas excesivas. Sin embargo, este no es el único factor determinante,

otros como tener márgenes de beneficio bajos o ser atractivo para los clientes también son importantes para poder hacer competencia a las instituciones que dominan el sector financiero actualmente, los bancos.

¿Y qué hacen los bancos ante la irrupción de las fintechs en el sector financiero? La aparición de nueva competencia ha hecho que los bancos están intentando digitalizarse, aunque cada uno lo hace a distinta velocidad y con un enfoque distinto. Generalmente, los bancos son gigantes cuya estructura y regulación no permiten agilidad para los cambios, y algunos ven en las fintechs una oportunidad para evolucionar, por lo que buscan adaptar los modelos de estas nuevas empresas a sus estructuras con la esperanza de seguir siendo relevantes en el sector financiero. Los bancos quieren parecerse a las fintechs, quieren tener su capacidad para innovar y sobre todo quieren su agilidad. Para ello participan en compañías de desarrollo, invierten en las fintechs o las adquieren. De este modo todos ganan: los bancos reciben innovación y tecnología de un modo rápido, y las fintechs se benefician del conocimiento de mercado y de los clientes de las grandes entidades financieras. Como ejemplo tenemos algunos bancos españoles como BBVA, con su centro de innovación BBVA o con su comunidad de desarrolladores BBVAOpen4U, o el Banco Sabadell con su aceleradora BStartup, que proporciona recursos financieros y servicios a las startups a cambio de una participación en el capital de la empresa⁶⁹.

En conclusión, este informe muestra que la digitalización es el empoderamiento de los usuarios lo cual promueve un cambio constante en las fuerzas de mercado a su favor. Las *fintech* aparecen para revolucionar el sector financiero y, según los datos de inversión en las mismas, son innovaciones que llegan para quedarse. Estas poseen un alto grado de calificación profesional, lo cual es un indicador del potencial de servicio que ofrecen.

⁶⁹ Bolívar Jiménez, Margarita (2015) “Impacto de las fintechs en el sistema financiero actual” Recuperado de: <http://economiadigital.etsit.upm.es/wp-content/uploads/2015/12/MargaritaBolivar.pdf> en junio 2020
Google trends: fintech. (14 de Noviembre, 2015). Recuperado de: <https://www.google.es/trends/explore#q=fintech> en Junio 2020.

Estas *startups* financieras y sus nuevos modelos de negocio rompen con los esquemas de las entidades financieras actuales, y su transparencia, agilidad y flexibilidad hacen que los clientes las vean como una buena alternativa. Ante esto, distintas entidades financieras evalúan posibles alianzas con sus nuevos competidores para no quedar fuera del nuevo ecosistema digital. Donde unos ven una amenaza, otros ven una oportunidad para innovar y adaptarse a la nueva sociedad tecnológica donde el cliente va adquiriendo cada vez más poder.

6. Las *Big Tech* y los Bancos Retadores: alianzas

El informe publicado por el nuevo Observatorio de la Digitalización Financiera de Funcas y KPMG muestra cómo las grandes empresas digitales, principalmente estadounidenses y asiáticas, ya están trabajando en los servicios financieros. El informe considera que: *“el futuro de los bancos pasa por firmar alianzas con los socios adecuados para poder seguir compitiendo en los servicios financieros.”*

El fenómeno llamado Big Tech Banking ha dejado de ser una supuesta amenaza a una realidad en la que importantes empresas como Google, Amazon, Facebook y Apple, junto con los asiáticos Alibaba, Baidu y Tencent están desplegando una variada oferta de nuevos servicios financieros por todo el mundo. El mencionado informe de Funcas y KPMG muestra que todas estas empresas ya compiten directamente con los bancos.

Los créditos e incentivos al consumo, los pagos (incluyendo el cambio de divisas) y los seguros son las áreas de negocio donde tienen mayor actividad. No es casualidad que sean las áreas con un mayor volumen de mercado y mejores márgenes de beneficio. Sin embargo, de momento, el negocio relacionado con los depósitos sigue siendo un terreno que no les resulta atractivo, tanto por la regulación que se le aplica, como por la actual situación de los tipos de interés.

Hasta ahora los bancos veían cómo la estricta regulación a la que está sometido el sector financiero les protegía de la competencia de estas grandes compañías digitales. Pero, las big techs

han encontrado dos fórmulas para desarrollar sus propios servicios financieros sin ser regulados como un banco.

Fintech

El Consejo de Estabilidad Financiera o FSB (por sus siglas en inglés), uno de los principales organismos responsables del funcionamiento de los sistemas financieros del mundo, acaba de publicar un informe en el que insta a las autoridades globales a permanecer alerta frente a los posibles impactos del auge de los servicios fintech sobre la estabilidad financiera.

Por un lado, los jugadores digitales han logrado obtener licencias para operar como entidades de pago en Europa, Estados Unidos, México o India. Estas licencias permiten desarrollar servicios de envío de dinero, abrir cuentas para ingresar y recibir dinero en efectivo, gestionar transferencias, abrir líneas de crédito de menos de 12 meses, realizar ejecuciones de órdenes de pago telemáticas y desplegar servicios de medios de pago entre países.

La otra gran línea de acción de las big tech pasa por buscar alianzas con entidades financieras que les permiten entrar en negocios más regulados y supervisados de la mano de un socio, preparado y con una gran experiencia respecto al cumplimiento normativo en las distintas geografías. Mientras, las big tech se centran en desarrollar la mejor de experiencia de usuario posible.

Este es el modelo que está detrás de la ya famosa tarjeta de Apple, emitida en realidad por Goldman Sachs, pero concebida y diseñada por la compañía de la manzana. De hecho, los problemas con su algoritmo, que ofrecía un crédito más limitado a las mujeres, han abierto un nuevo debate sobre los previsiblemente múltiples dilemas que van a llevar implícitos estas nuevas alianzas entre big techs y bancos, pero esto ya es otra historia.

La alianza de Apple no es una excepción. Amazon tiene como socio a Bank of America para prestar el servicio de préstamos que tiene en EEUU, Reino Unido y Japón. Esta alianza le permite

la emisión de préstamos por cantidades de entre 1.000 y 750.000 dólares. En los siete años de funcionamiento, Amazon ha emitido préstamos por valor de 3.000 millones de dólares a 20.000 pymes.

Como estas, la mayoría de las firmas digitales trabaja con algún socio financiero. KPMG afirma que el 26% de las instituciones financieras ya se está asociando con uno o más gigantes tecnológicos, y un 27% adicional asegura que está a punto de cerrar una alianza en el futuro.

Y efectivamente, los anuncios de nuevas alianzas se suceden uno detrás de otro: Google anunciaba recientemente el acuerdo con Citigroup para empezar el próximo año a permitir gestionar cuentas bancarias desde Google Pay; y Facebook ha acaparado cientos de titulares con su proyecto Libra para hacer una moneda virtual, en el que al principio involucró a Visa, Mastercard y Paypal. Ver en anexo gráfico 6.

Funcas y KPMG aseguran en este informe que esto es solo la punta del iceberg del cambio que se avecina. Solo las entidades que resulten útiles a sus clientes son las que van a ser capaces de competir en el futuro. Elegir el socio adecuado va a marcar el éxito y hasta la supervivencia de las entidades financieras.

La gran mayoría de los bancos lleva años preparándose para este cambio y dedicando grandes esfuerzos a sus procesos de transformación digital. BBVA es un caso claro, en el que su transformación ha conllevado la firma de alianzas tanto con 'fintechs', como con proveedores tecnológicos, pero también con grandes plataformas. El mejor ejemplo es el caso de Uber en México, donde BBVA directamente desde la 'app' de Uber, ofrece una cuenta corriente y servicios de financiación a todos los conductores de la plataforma. Una colaboración muy en la línea del modelo que está marcando el Big Tech Banking.

Ventajas

Aún así, el reto que afronta el sector financiero es enorme pues las big tech tienen importantes ventajas a su favor. Son compañías globales con un gran dominio tecnológico y unas infraestructuras mucho más eficientes para competir en el mercado digital. Tienen además grandes economías de escala, pero lo principal es que son capaces de crear servicios muy convenientes y fáciles de usar. En definitiva, desarrollan experiencias de usuario únicas y diferenciales que atrapan a sus clientes y que marcan el nivel de exigencia para todo el que quiera competir en servicios digitales.

De ahí que cada vez haya más usuarios de banca potencialmente dispuestos a considerar alternativas de productos en entidades no financieras. Según Funcas, 4 de cada 10 clientes contrataría servicios financieros en Google, Amazon o Apple. El 47% estaría dispuesto a abrir una cuenta con una de estas compañías, siendo la opción más deseada Google (un 15%), seguida de Amazon y Apple (13% y 11% respectivamente). Facebook es la menos escogida. Sin duda, la crisis de Cambridge Analytica tiene mucho que ver con esta falta de confianza. Ver en anexo gráfico 7.

Precisamente este punto, el de la protección de los datos y la confianza, pone en evidencia donde puede estar la gran baza de la banca en este cambio de paradigma. Las grandes fortalezas del sector financiero, según destaca este informe, están en la seguridad, la privacidad y el cumplimiento legislativo, cada vez más importantes y difíciles de replicar por parte de las big tech.

La clave, va a estar precisamente en buscar los socios adecuados y crear una relación que beneficie a ambas partes. Si bien estos cambios necesitarán su tiempo, desarrollar acuerdos sólidos de colaboración con los gigantes tecnológicos es un paso positivo en la dirección adecuada que abrirá oportunidades para un mayor crecimiento y cambio en el futuro.⁷⁰

⁷⁰ Fernandez Espinosa, Luz (2019). Big Tech Banking': en busca de alianzas entre bancos y compañías digitales. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/big-tech-banking-en-busca-de-alianzas-entre-bancos-y-companias-digitales/>
<https://www.funcas.es/articulos/wage-adjustment-in-spain-during-the-economic-crisis/?Id=1316>

SEGUNDA PARTE

CAPÍTULO I: PROPUESTA

1. Ecosistemas digitales de la Banca

La competencia que existe entre las firmas de servicios no financieros, así como la explosión de nuevas tecnologías y las expectativas de los clientes, han estimulado un cambio sin precedentes en la industria bancaria. La digitalización y la hiper conectividad están ayudando a converger y a desdibujar las líneas tradicionales entre diferentes industrias.

Pablo Urbiola (2018) de BBVA *Research* define: “*Ecosistema digital como un conjunto de productos y de servicios que están conectados entre sí, por ejemplo: un sistema operativo móvil, una tienda de aplicaciones, un motor de búsqueda o una red social. Las grandes empresas tecnológicas, los conocidos como gigantes digitales, han construido con éxito dichos ecosistemas digitales.*

El poder que han acumulado los ecosistemas digitales se debe, fundamentalmente, a tres factores:

- ✓ *Los efectos de red: los ecosistemas digitales es permitir a los usuarios conectarse con otros usuarios y con productos y servicios de otras empresas. Por tal motivo, cuando un ecosistema alcanza una determinada masa crítica, un número de usuarios, tiende a volverse cada vez más valioso y más fuerte.*
- ✓ *Los ecosistemas digitales ejercen un rol de guardianes o de puertas de acceso a diferentes productos y servicios de otros mercados. Es el caso, por ejemplo, de un sistema operativo móvil y de una tienda de aplicaciones.*
- ✓ *Los ecosistemas digitales generan, acumulan y explotan grandes cantidades de datos. Estos datos mejoran la calidad de los productos y servicios que ofrecen y esto les permite atraer cada vez a más usuarios que están más involucrados.*

Estas tres características de los ecosistemas digitales, los efectos de red, el rol de guardianes y el “big data”, lo que permiten es aprovechar las sinergias que existen entre distintos productos y servicios. Y los consumidores pueden acceder de una forma sencilla e integrada a un amplio abanico de posibilidades y servicios con diferenciación de costos de acuerdo a estos. El problema es que estas mismas características de los ecosistemas digitales tienden a la concentración de poder en unas pocas empresas cuyo dominio, además, atraviesa las fronteras o las barreras tradicionales entre sectores empresariales o industriales.

El peligro de los ecosistemas reside en que esta concentración de poder acabe llevando a una situación en la que la competencia se reduzca, con menos incentivos a innovar, y, al final, menos opciones al alcance de los consumidores. Por eso es necesario un marco regulatorio claro para los ecosistemas digitales y una política de competencia que sea efectiva para preservar la competencia en la economía digital”.⁷¹

La creación de estos ecosistemas abiertos aumentaría el valor de las interacciones de los clientes, que obtendrían más servicios de una sola plataforma y de forma más fluida. Y entre los objetivos principales en la estrategia de digitalización de la banca, debe estar el mantenimiento, seguridad y mejora en las interacciones con clientes. Para ello deben acometer cambios estructurales que requieren transformaciones operacionales, organizacionales y tecnológicas.

2. Alianzas comerciales del futuro

Alianzas entre bancos y *fintech*: 3 casos de éxito

El sector *fintech* pone énfasis en la satisfacción del cliente y se ha convertido en un catalizador para mejorar la eficiencia y la experiencia de usuario en los servicios bancarios. Por esta razón, cada vez más instituciones financieras buscan alianzas con *fintech* para desarrollar productos bancarios innovadores al servicio de sus clientes.

⁷¹ Urbiola, Pablo (2018). “Economía digital: ¿qué son los ecosistemas digitales?” Recuperado de: BBVA <https://www.bbva.com/es/que-son-los-ecosistemas-digitales/> en Agosto 2020.

McKinsey (2018) en su informe *Synergy and disruption: Ten trends shaping fintech*, señala que las entidades bancarias están trabajando con las empresas de fintech, ya sea como inversionistas o mediante asociaciones estratégicas. Cada vez más instituciones financieras se están dando cuenta de los beneficios de combinar sus fortalezas con las empresas de tecnología financiera a través de modelos de asociación.

En pocos años, las grandes empresas tecnológicas dejaron de ser las empresas admiradas por su constante innovación para ofrecernos nuevos productos – servicios y se convirtieron en peligrosos gigantes de mucho poder. De igual manera, las *fintech* ven el valor de asociarse con los grandes bancos para cumplir con los requisitos regulatorios y esto es un respiro para el sistema financiero.

Rodriguez, Eliana (2019) en una publicación que realiza acerca de las innovaciones bancaras y financieras, nos permite conocer algunos casos de éxito de alianzas entre la banca y las *fintech* que han logrado potenciar el crecimiento de las instituciones financieras y brindar mayores beneficios a sus clientes:

“Caso BBVA y Dwolla

En 2014 BBVA Compass firmó un acuerdo para abrir su plataforma tecnológica a Dwolla, una startup estadounidense que proporciona servicios de pago en línea y pagos móviles, para ofrecer a sus clientes la posibilidad de realizar transferencias en tiempo real a través de la red de Dwolla.

Según el banco, esta alianza hace parte de una serie de esfuerzos estratégicos enfocados en acelerar la transformación de BBVA en un banco digital y responder a los cambios en los hábitos de los usuarios.

BBVA afirma que están decididos a convertirse en el mejor banco digital del siglo. Al mismo tiempo, Dwolla con su infraestructura de pagos en tiempo real, está liderando la modernización de los procesos de pagos.

Caso Bancolombia y Nequi

Nequi es una app en la que puedes abrir una cuenta bancaria en tres minutos. Lo puedes hacer con una selfie, una foto de la cédula y la huella digital. Es una aplicación que ayuda a los usuarios a manejar su dinero y que está dirigida a los llamados rebeldes financieros. Se denomina así a aquellos usuarios jóvenes, digitalizados, pero que normalmente no quieren saber nada de los bancos.

Se trata de una aplicación que en tan solo dos años adquirió más de 450.000 usuarios. Es una compañía tecnológica, es una fintech, pero tiene operaciones de banco reguladas por la Superintendencia Bancaria.

Caso Banco Santander y Ripple

Gracias a la alianza con Ripple, Banco Santander desarrolló One Pay FX, una red de pago blockchain para realizar transferencias de fondos y pagos transfronterizos en menos de un minuto con bajas comisiones.

Los servicios financieros están cambiando hacia un mundo de plataformas abiertas donde las compañías colaboran para brindar un excelente servicio al cliente, y eso es lo más importante.

El éxito del sistema One Pay FX ha sido tal, que en 2018 Banco Santander ganó el Premio a la Innovación Financiera debido al servicio que presta esta plataforma, el cual depende de la tecnología xCurrent de Ripple.⁷²

⁷² Rodríguez, Eliana (2019). "Innovación Bancaria, Innovación Financiera". Recuperado de <https://blog.cobiscorp.com/alianzas-bancos-fintechs-casos-de-exito> en abril de 2020.

3. Propuesta Ecosistema Digital

Finalidad: Captación de clientes vinculados por servicios



El presente análisis propone una alternativa diferencial que logra combinar la simplicidad con la innovación que el cliente necesita en busca de beneficios, reducción de costos; tras lo cual, a su vez, el Banco “Modelo” lograría el posicionamiento deseado.

La propuesta presenta un sistema al que llamamos “ecosistema digital”. Para crear un ecosistema digital debe existir una empresa cliente de Banco “Modelo”, en este caso un cliente minorista, ej. Empresa Canal TV (servicios de cable e internet), y a su vez una serie de proveedores y clientes que interactúen unos con otros y con el cliente ejemplo, para que esto pueda aplicarse bajo el esquema de ecosistema.

Para la Real Academia Española, un ecosistema es *“una comunidad de seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente”*⁷³. Por tal motivo, se considera que es un nombre apropiado para la propuesta visto que intenta conquistar no sólo al cliente sino a su cadena de valor y al mismo tiempo a los clientes del Banco que puedan estar interesados en alianzas con el cliente de dicha institución.

⁷³ Real Academia Española. Diccionario de lengua española. Recuperado de www.dle.rae.es en Julio 2020.

Entonces bien, los ecosistemas digitales consisten en una alternativa que el Banco “Modelo” puede ofrecer a sus clientes proyectando un análisis más exhaustivo de la rentabilidad por cliente, y los beneficios que se pueden ofrecer en función de esta, tanto para el cliente en sí como para nuevos clientes y el plan de negocios que acompaña la relación comercial, el cual considera reciprocidad – compromiso de ambas partes. Consiste en una alternativa innovadora que permitirá crear una relación en la cual la ganancia sea conjunta, no solo contemplando beneficios financieros sino también nuevos clientes. De esta manera, el Banco “Modelo” podrá establecer alianzas con sus clientes en busca de fidelización, optimización de sistemas digitales, disminución de efectivo y costos asociados, permitiendo, a su vez, que ambas partes ganen mercados hasta el momento inexplorados.

En otras palabras, las conocidas “comunidades Bancos – clientes” y las “ofertas de más valor” que se tornan imposibles en la gestión diaria, se traducen en un sistema simple a través de esta propuesta, que más que un sistema de pago y recaudación (que conlleva beneficios monetarios), es un contrato de alianza que asegura el futuro de cualquier cliente, siempre y cuando, el cliente reconozca a Banco “Modelo” como un aliado integro de la Empresa y su cadena de valor.

Banco “Modelo” se encuentra presente en 22 provincias, con un total de 462 sucursales en Argentina y 9.000 corresponsalías. Sus clientes ascienden a 3.5 millones y nuclea a 8.500 empleados. Tras esta propuesta, el Banco “Modelo” busca incrementar y fidelizar su cartera actual de clientes. Para ello se ve obligado a conocer:

- actividad y necesidades de sus clientes,
- composición de cartera de cobro.

De este modo se vería incrementada la cuota de mercado a través de la cartera de clientes, haciendo de esto un esquema semejante al de referidos utilizados por muchos Bancos en plaza.

Analicemos el “Ejemplo Empresa Canal TV”: el cliente brinda servicios de cable e internet mediante fibra óptica en Argentina. Actualmente posee 3,5 millones de cliente, su cartera de cobro Empresa Canal TV se compone 50% por clientes prepagos y 50% por clientes pospago. El 50% de

sus clientes prepagos, a su vez se compone en un 50% por clientes que solo trabajan en efectivo por lo que la fidelización con el servicio es baja, lo cual genera un alta probabilidad de cambio repentino y, consecuentemente, el grado de incobrabilidad es muy alto. Frente a esta situación, Banco “Modelo” debería ofrecer un ecosistema digital que permita atacar a este segmento, fidelizarlo y como contrapartida ofrecer al cliente Canal TV una alianza mediante el Canal TV gane clientes por medio de acciones comerciales de Banco “Modelo” y este último gane clientes mediante acciones comerciales de la Empresa Canal TV.

Propuesta dirigida al cliente

- ✓ % de bonificación en el plan por un período de 6 meses para aquellos clientes que decidan adherir sus facturas a débito automático.
- ✓ Captación de clientes de Canal TV – no cliente de Banco “Modelo”: el Banco ofrece Cash Back en tarjetas de crédito de \$ 6.000.- como mínimo. El importe dependerá de la cantidad de clientes objetivo.
- ✓ Captación de clientes de Banco “Modelo” – no cliente de Canal TV: la Empresa ofrece Cash Back en la factura del cliente por un total de \$ 3.000.- como mínimo y Banco “Modelo” reintegra, adicionalmente al porcentaje de descuento, \$ 1.250.- mediante tarjeta de crédito.
- ✓ Las canales comerciales de venta por parte de Canal TV podrán ofrecer cuentas gratuitas, sin calificación crediticia, de Banco “Modelo”. Si los vendedores de Canal TV derivan los casos al Banco obtendrán un % monetario por dicha venta y en caso de cargar las mismas mediante un link disponible obtendrán un mayor % por gestión de venta.
- ✓ Los canales digitales de Banco “Modelo” informarán la alianza con Canal TV mediante banner en su plataforma web y realizará captación de clientes mediante acciones especiales de telemarketing.

El impuesto al débito y crédito representa el 0,6% sobre mil por crédito realizado en cuenta y un 0,6% por mil sobre los débitos. Por ejemplo: Canal TV realiza un depósito o recibe una

transferencia de \$ 1.000.000 y todo Banco, como ente recaudador retiene \$ 6.000.- por depósito más \$ 6.000 al momento de un débito, llámese en efectivo o bien por medio electrónico. Adicionalmente cada Banco percibe 2% por depósito de efectivo y 2% por extracción.

Al mismo tiempo, el ecosistema digital mediante otra cualidad invita a que el cliente pueda determinar hasta diez Empresas vinculadas que formarán parte del mismo y el dinero que ingresa dentro de dicho ecosistema tributará por un porcentaje diferencial por manejo de efectivo, primando la digitalización mediante el compromiso inicial. El dinero mientras se transfiera dentro de esta plataforma, entre empresas vinculadas, tributará repetidamente esta comisión, pero bajo una codificación especial permitirá el reintegro en concepto de beneficio.

Mientras tanto, es compromiso del cliente que toda su transaccionalidad se opere por el Banco “Modelo”, que sus Empresas nominadas operen también a través de dicha entidad. Todo el análisis se basará principalmente en reducir efectivo, bancarizar a la porción de cliente de Canal TV que trabaja en efectivo y captar Empresas vinculadas. Al mismo tiempo, el cliente deberá cumplir ciertos requisitos: depósitos a la vista, empleados, honorarios y sistemas transaccionales, que permitan hacer de la rentabilidad pretendida un cumplimiento conjunto con el Banco.

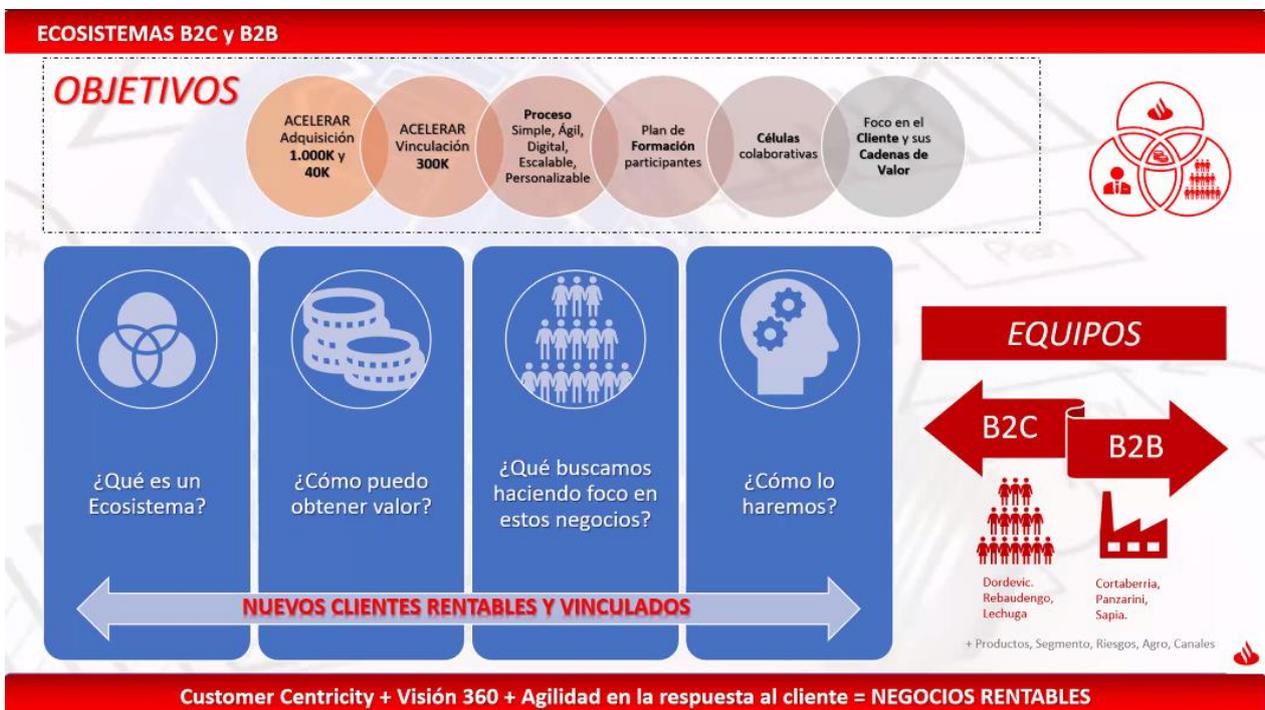
De esta manera se logra captar no sólo el 100% de la transaccionalidad del cliente en cuestión sino también de toda la cadena de valor que hace al desarrollo y venta de su producto.

En caso de que el dinero se transfiera a un proveedor persona física o jurídica que no forme parte del ecosistema digital, el cliente deberá asumir los costos impositivos ya previstos en la ley vigente.

Esta plataforma, adicionalmente permitirá calificación como Grupo económico en caso de compartir composición accionaria entre Canal TV y sus Empresas vinculadas. Entre las Empresas podrán ofrecer garantías a fin, sesionar facturas y valores de manera electrónica.

✓ Las Empresas “vinculadas” se deslindan de la responsabilidad y reciprocidad de transacción, sólo la Empresa Cliente será responsable.

- ✓ Las Grandes Empresas receptoras de Facturas de Crédito Electrónicas tienen la obligación de aceptarla o pagarla. Salvo rechazo por justa causa.
- ✓ No requiere de la firma de papeles entre las partes, trasladarse, ni tener conocimientos específicos en la materia. Cualquiera puede descontar una factura en el ecosistema digital.
- ✓ Es una fuente ahorro, fidelización y por supuesto de crédito y liquidez inmediata independiente del Scoring que las Empresas vinculadas posean en el mercado si se descuenta en el ecosistema digital de Cooperativa ejemplo.
- ✓ No es necesario ser cliente de ningún banco en particular, tener un agente de bolsa específico, la apertura de cuentas comitentes varias, ni tener conocimientos de los mercados.
- ✓ Este sistema permite captar el 100% de flujo del cliente y de sus vinculadas en busca de los mismos beneficios.
- ✓ El ecosistema digital, permite dar plena prioridad a la inclusión financiera.





¿Qué son Ecosistemas?

Socio Estratégico



**MODELOS QUE PERMITAN CAPTAR MASIVAMENTE
NUEVOS CLIENTES Y VINCULARLOS**



Socio Estratégico y su Cadena de Valor

¡NOVEDAD IMPORTANTE!
EN DESARROLLO → CREACIÓN DE SUSCRIPTOR POR ECOSISTEMA PARA QUE LAS VENTAS IMPACTEN EN EL CANAL QUE GENERÓ EL ECOSISTEMA

Customer Centricity + Visión 360 + Agilidad en la respuesta al cliente = NEGOCIOS RENTABLES



¿Qué son Ecosistemas?

Socio Estratégico



**MODELOS QUE PERMITAN CAPTAR MASIVAMENTE
NUEVOS CLIENTES Y VINCULARLOS**



Socio Estratégico y su Cadena de Valor

¡NOVEDAD IMPORTANTE!
EN DESARROLLO → CREACIÓN DE SUSCRIPTOR POR ECOSISTEMA PARA QUE LAS VENTAS IMPACTEN EN EL CANAL QUE GENERÓ EL ECOSISTEMA

Customer Centricity + Visión 360 + Agilidad en la respuesta al cliente = NEGOCIOS RENTABLES



Casos de éxitos: Ecosistema Banco Santander – Clubes

Si sos cliente nuevo y adherís el pago de la cuota del Club al débito automático en tu Tarjeta Santander Visa o American Express, vas a recibir un reintegro según el paquete que elijas⁽¹⁾.

Black	<ul style="list-style-type: none"> Tenés \$2.500 de reintegro mensual durante un año. Topa de reintegro máximo: \$30.000
Platinum	<ul style="list-style-type: none"> Tenés \$1.000 de reintegro mensual durante un año. Topa de reintegro máximo: \$12.000
Gold	<ul style="list-style-type: none"> Tenés \$700 de reintegro mensual durante un año. Topa de reintegro máximo: \$8.400
Infinity	<ul style="list-style-type: none"> Tenés \$500 de reintegro mensual durante un año. Topa de reintegro máximo: \$6.000

Abri tu cuenta y te brindamos el servicio GRATIS por 6 meses⁽²⁾.
 A partir del séptimo mes, podés mantener la bonificación dependiendo de tus consumos, depósitos, inversiones o seguros.
 Luego, adheri tu cuota al débito automático a través del Contact Center o por Online Banking.

Banco Santander firmó convenios con diversos Clubes importantes a nivel país no sólo por trayectoria sino por cantidad de socios activos: Club de Ferro Carril Oeste quien a la fecha cuenta con 14.500 socios activos, Racing con 70.000 socios, Gimnasia y Esgrima de la Plata con 30.000 entre los más importantes.

El ecosistema partió de dos ofertas básicas: una más bien “genérica de nicho” o bien personalizada con la cual se busca otorgar un “fee a éxito” al club por socios que se logren vincular.

La propuesta con fee de éxito consistía en:

- ✓ Sc1 50% de reintegro x 3 meses con tope \$400 x mes (\$1.200 total) para el socio => podemos negociar hasta \$300 al club x c/alta(*)
- ✓ Sc3, Infinity o Gold hasta 100% de reintegro x 6 meses tope \$750 x mes (\$4.500 total) para el socio => podemos negociar hasta \$1.00 al club x c/alta(*)
- ✓ Platinum o Black hasta 100% de reintegro x 12 meses tope \$750 x mes (\$9.000 total) para el socio => podemos negociar hasta \$1.000 al club x c/alta(*)

(*) Dicho fee de éxito busca masividad al momento de la captación y no pagos individuales.

ANEXO

Gráfico 1) Cinco claves para entender pagos con transferencias.

Comienza a operar *Pagos con Transferencia*



Fuente Banco Central de la República Argentina. "Transferencias 3.0" Recuperado de <https://www.bcra.gob.ar/Noticias/transferencias-3-0-pagos-con-transferencia.asp> en Junio 2020.

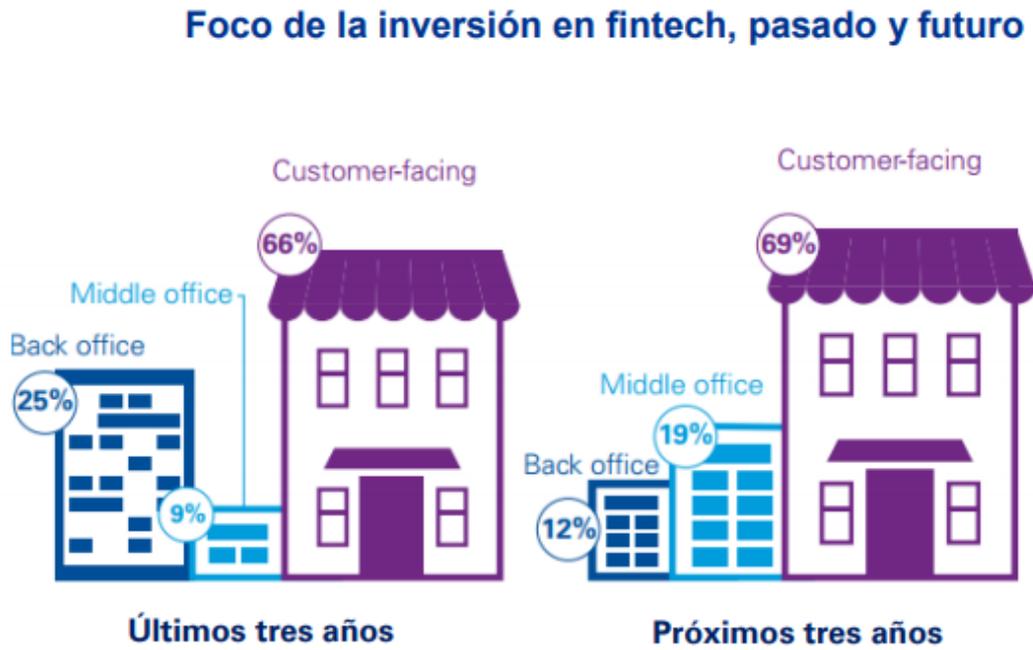
Gráfico 2) Ranking de objetivos estratégicos de fintech

Ránking de objetivos estratégicos de fintech



Fuente: KPMG International Global Fintech Survey, 2017

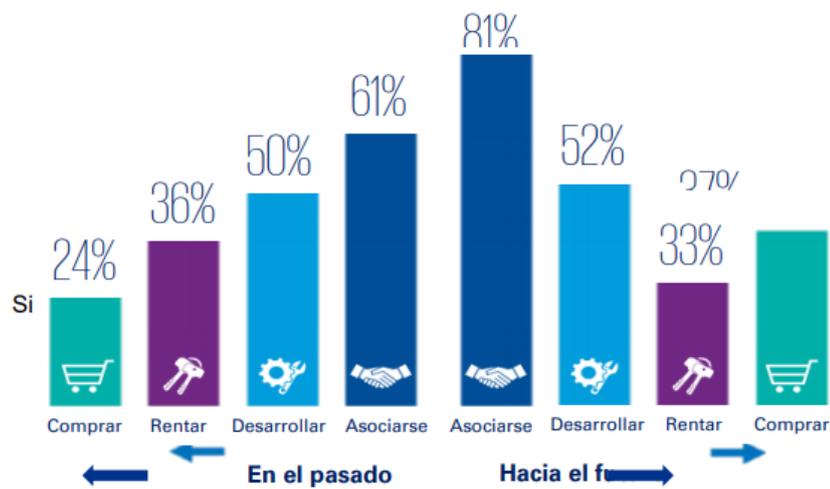
Gráfico 3) Foco de la inversión en Fintech, pasado y futuro.



Fuente: KPMG International Global Fintech Survey, 2017

Gráfico 4) Estrategias referentes al desarrollo de Fintech, pasado y futuro.

Estrategias referentes al desarrollo de fintech, pasado y futuro

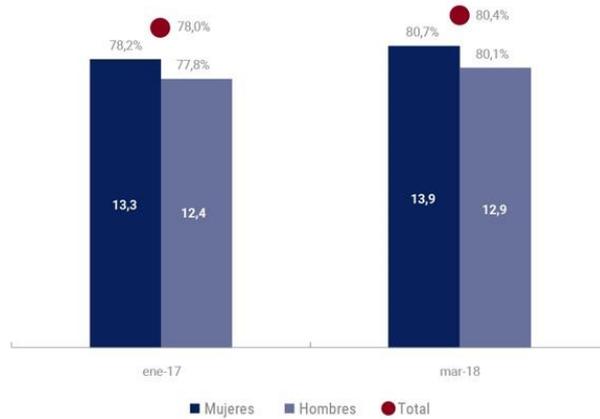


Fuente: KPMG International Global Fintech Survey, 2017

Gráfico 5) Inclusión financiera según BCRA

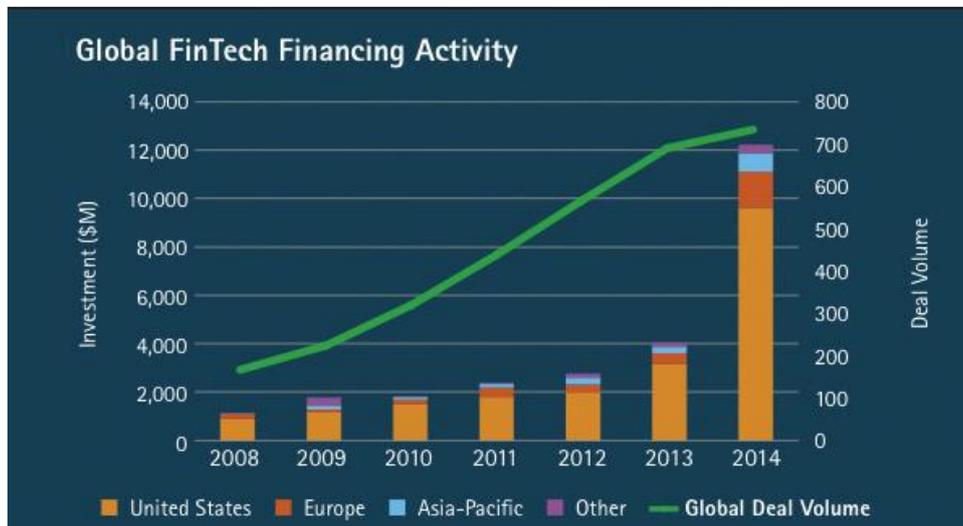
Informe de #InclusiónFinanciera

Población adulta con al menos una cuenta de depósito



Nota: En millones de adultos y como porcentaje de la población adulta total y de cada género.
Fuente: COELSA e INDEC.

Gráfico 6) Inversión global en *fintech* en los últimos años según Accenture.



Fuente: Bolívar Jiménez, Margarita (2015) “Impacto de las *fintechs* en el sistema financiero actual” Recuperado de: <http://economiadigital.etsit.upm.es/wp-content/uploads/2015/12/MargaritaBolivar.pdf> en junio 2020

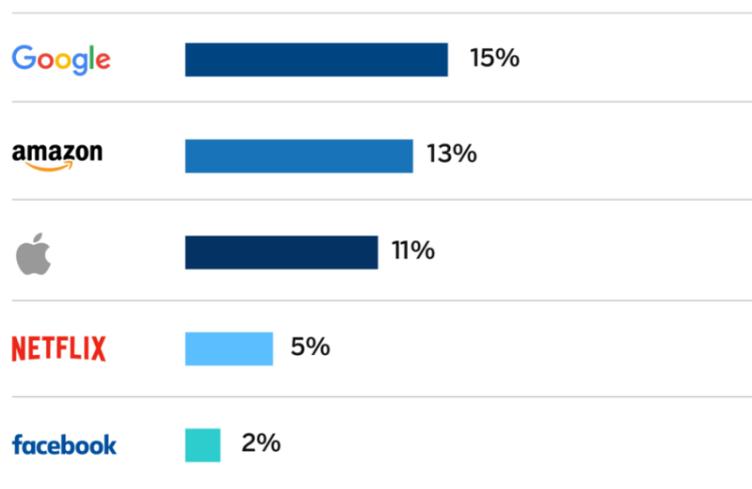
Gráfico 7)

EMPRESA	LICENCIA EUROPEA/ NACIONAL	LICENCIA EN OTRAS GEOGRAFÍAS	SERVICIOS OFRECIDOS
	✓	✓	Google Pay: Pagos online Cuentas corrientes: Acuerdo con Citigroup para incorporar cuentas corrientes en Google Pay Tarjetas de débito Préstamos
	✓	✓	Amazon Pay: Servicio de intermediación para realizar pagos online Préstamos a vendedores asociados
	✓	✓	Messenger Pay: Envío de dinero entre sus usuarios Libra: Proyecto de criptodivisa
	✓	✓	Apple Pay: Pagos a través de sus dispositivos en colaboración con los bancos Apple Card: Tarjeta de crédito lanzada con Goldman Sach
		✓	Ai Bank: Préstamos a particulares y pequeñas empresas
		✓	Alipay: Pagos y envío de dinero a través de móvil
		✓	WeChat: Envío de dinero a través del móvil WeBank: Banco virtual

Fuente: 'La banca ante las BigTech', Funcas y KPMG.

Gráfico 8) Preferencia de los nuevos proveedores financieros

Preferencias de los nuevos proveedores financieros



Fuente: 'La banca ante las BigTech', Funcas y KPMG.

CONCLUSIÓN

La única forma de erradicar el dinero físico en circulación es promoviendo la inclusión financiera, garantizando a los usuarios sistemas de pagos electrónicos, ágiles, seguros, que se constituyan del modo más anónimo posible y que, además, tributen lo justo a fin de evitar un fuerte impacto en los costos y en la eficiencia del tiempo cuando el usuario decide bancarizarse.

Los bancos ofrecen diferentes alternativas digitales ya sea en lo que refiere a operatoria habitual: e-cheq, *Cash Management*, extracción sin tarjeta, aplicaciones que permiten operar desde cualquier lugar geográfico, calificaciones crediticias online, como así también excepcionales plataformas de pagos: billeteras virtuales, POS móvil, *Pay per TIC*, botón de pago, alternativas código QR, entre otras. Los bancos, a diferencia de las plataformas virtuales, poseen la información de sus clientes, conocen sus gustos y preferencias, sus momentos de consumos, pero, sobre todo, sus necesidades.

Es el segmento minorista ante todo el que busca simplicidad en los procesos, simplemente porque muchas veces no conoce los pasos a seguir o bien porque necesita que su negocio pueda ser lo más rentable posible en un escenario tan cambiante como es el de Argentina. Al momento de vender, el cliente precisa evitar costos innecesarios, costos duplicados y; en caso de tenerlos, apuntar a la mayor transparencia posible por parte del proveedor del servicio. Por tal motivo, en muchas circunstancias, el cliente opta por trabajar con bancos virtuales justamente porque encuentra en ellos claridad y simpleza.

Frente al exceso de efectivo, el BCRA regula nuevas normativas que buscan incentivar la inclusión financiera y el trabajo individual de los Bancos a los efectos de mejorar el servicio y administrar el efectivo de sus carteras sin rendimiento alguno durante el proceso. Es decir, las nuevas regulaciones del BCRA deben, por un lado, aumentar el nivel de bancarización y trabajo en blanco a nivel país y, por el otro, lograr que los Bancos inviertan en “enamorar” a sus clientes a fin de reducir costos genuinos de la actividad.

Ahora bien, existen barreras que impiden la bancarización que deben considerarse a la hora de realizar un análisis de este tipo, como es el caso del trabajo informal, la falta de conectividad y la ausencia de PDA suficientes para la demanda existente.

La propuesta de ecosistemas digitales surge como ofrecimiento diferencial hacia los clientes bancarizados de todo segmento e intenta captar una nueva porción de mercado, bajo una figura de alternativa innovadora o alianza estratégica que pretende que ambos extremos ganen. En muchas ocasiones, el cliente percibe que los Bancos premian a los nuevos clientes mientras que el cliente que elige a las entidades durante años no posee beneficio alguno; pues bien, los ecosistemas digitales invierten la ecuación y permiten plasmar en ahorro monetario el grado de compromiso y fidelización por parte del cliente. El ecosistema digital es la perfecta combinación entre confidencialidad y seguridad operacional de un banco y la simplificación de una *fintech*.

El ecosistema digital debe estar diseñado a medida dependiendo la necesidad y cartera de cobro de la Empresa. Es importante que el responsable de finanzas se acerque a su proveedor bancario y solicite un “traje a la medida” en el esquema de pagos. Al mismo tiempo, la condición y tamaño de la Empresa incidirá también en los costos por manejo de efectivo. Los ecosistemas de innovación y aprendizaje permiten a las empresas patrocinadoras crear una comunidad de actores internos y externos que trabajan de manera independiente para un fin común en busca de la satisfacción de necesidades conjuntas.

Una vez que la empresa cuente con el ecosistema ideal para su industria, el principal consejo para su administración es reducir al mínimo el uso de efectivo de manera progresiva.

Modernizar el sistema de pagos contribuye a mejorar la competitividad de la economía y la generación de empleo productivo. Incentivar la utilización masiva de medios de pago electrónicos y facilitar su acceso a toda la población es importante para potenciar los beneficios de la bancarización, por lo que los ecosistemas digitales van de la mano con la normativa y con la necesidad del cliente.

Un ecosistema digital se traduce en un método innovador de alta competencia que permite al banco posicionarse en el mercado dado y que ofrece lo que la Empresa necesita: alianzas a medida. Ganar clientes es el objetivo principal, por lo que esta alternativa puede mejorar el negocio de todas las Empresas que decidan participar, para alcanzar así la inclusión financiera pretendida y colaborar, a su vez, con la disminución del efectivo circulante en el país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Krugman, Paul R. y Wells, Robin. Macroeconomía: introducción a la Economía, Editorial Reverté, 2007.
- LeRoy Miller, Roger y VanHoose, David D. Macroeconomía: teorías, políticas y aplicaciones internacionales, Cengage Learning Editores, 2005.
- Mankiw, Gregory. Principios de economía, Cengage Learning Editores, 2009.
- Piégay, Pierre y Rochon, Louis-Philippe. Teorías monetarias poskeynesianas, Ediciones AKAL, 2006.
- Ramirez Solano, Ernesto. Moneda, Banca y Mercados Financieros, Pearson Educación, 2007. Mc MILLAN, J (2014) El fin de la Banca (El dinero, el crédito y la revolución digital) Editorial Taurus
- Vargas Sánchez, Gustavo. Introducción a la teoría económica un enfoque latinoamericano, Pearson Educación, 2006.
- Macroeconomía. N. Gregory Mankiw. Antoni Bosh Editor 2005. Barcelona – España
- BAUDRILLARD, Jean (1968, 1997) El sistema de objetos. Siglo veintiuno editores, México.
- BEAUJEU-GARNIER, Jacqueline y CHABOT, George (1963, 1975) Tratado de Geografía urbana. Vicens Vives, Barcelona.
- Dirección Provincial de Estadística (2005). Medición de la economía provincial. Provincia de Buenos Aires y sus municipios 1993-2004. Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires.
- Simondon, Gilbert (2007) El modo de existencia de los objetos técnicos. Prometeo libros, Buenos Aires.

- Piattini M. G. & Del Peso E. (2001). Auditoría Informática. Un enfoque práctico (2ª Ed.). España: Alfaomega Ra-Ma
- BCRA Comunicación A 4609 BCRA (2006, diciembre). Requisitos Mínimos de Gestión, Implementación y Control de los Riesgos Relacionados con Tecnologías Informática, Sistemas de Información y Recursos Asociados para las EF, Auditoría Externa de Sistemas y Gerencia de Análisis y Auditoría del BCRA, Buenos Aires.
- Centro de escritura Javeriano (Ed.) (2013). Normas APA. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- IARAF Instituto Argentino de Análisis Fiscal (2019). La carga tributaria para una familia asalariada vuelve a crecer en 2019
- Banco Santander (2019). Informe económico
- Cippec 2020. La Argentina es el país con mayor desempleo juvenil de la región. Recuperado de www.cippec.org
- IPA Industriales Pymes Argentinos (2019). Argentina es el segundo país con mayor presión impositiva a las pymes industriales. Recuperado de www.economista.com.ar
- TrendForce (2017) Pase de prensa: El pago con móvil se disparará este año a los 780.000 millones de dólares. Recuperado de www.pasedeprensa.net
- Informe de Inclusión Financiera | noviembre de 2019 ISSN 2683-9210 | Edición electrónica
Contenidos y edición | Subgerencia General de Regulación Financiera, Gerencia de Desarrollo Financiero
Diseño editorial | Gerencia Principal de Comunicación y Relaciones con la Comunidad
- Antonio Argandoña (1990). El pensamiento económico de Milton Friedman. IESE Business School, Universidad de Navarra
- Web corporativa Santander. Recuperado de www.santander.com

- Pedotti, Ana Clara (2019). Para fomentar a las corresponsalías bancarias, las eximen del impuesto al cheque. Recuperado de www.cronista.com
- Accenture (2019). Escalá la innovación digital como una organización ganadora. Recuperado de www.accenture.com
- María Guilarte MCPRO. Recuperado de www.muycmputerpro.com
- Infotechnology (2017). Cómo funciona el plan de BCRA para eliminar billetes. Recuperado de www.rpdnoticias.com
- Banco Central de la República Argentina (2020). Informe Estabilidad Financiera. Recuperado de www.ideasdepeso.com
- Ejecutivo de Canales Digitales del Banco Entidad testigo. (2015). Presentación sobre Omnicanalidad en CIAB Febraban 2015.
- Grupo Banco Mundial (2020). Inclusión financiera. Recuperado de www.banco mundial.org
- Marcos Cohen Arazi. Recuperado de www.ieralpyme.com
- Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2019). Las Pymes: Antídoto contra la pobreza. Recuperado de www.cac.com.ar
- Diario La Nación (2018). El 50% de los empresarios de las pymes tiene más de 60 años. Recuperado de www.lanacion.com.ar
- Ministerio de Producción Presidencia de la Nación (2020). Pymes registradas. Recuperado de www.producción.gob.ar
- El Economista. (2017). Inclusión financiera en la Argentina una cuenta pendiente. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.ar/2017-07>
- Infobae. (2019) Donde están los billetes de \$1000 y por qué los de \$100 son un dolor de cabeza para los bancos. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2019/05/12/donde-estan-losbilletes-de-1-000-y-por-que-los-de-100-son-un-dolor-de-cabeza-para-los-bancos/>

- BBC Estocolmo (2016) Maddy Savage. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-37556423>
- Clarin (2018). Exceso de billetes, amenaza cobrarle cargo a quien pague en efectivo. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/economia/exceso-billetes-amenazan-cobrarlecargo-pague-efectivo_0_RTIGr42Cj.html
- El Cronista (2017). Los Bancos sufren un exceso de billetes para los que no tienen uso. Recuperado de <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Los-bancos-sufren-un-exceso-de-billetespara-los-que-no-tienen-uso-20170130-0022.html>
- Finnovista (2018). El ecosistema Fintech de Argentina crece por encima del 80% en 18 meses y se posiciona como cuarto ecosistema en América Latina. Recuperado de <https://www.finnovista.com/actualizacion-fintech-radar-argentina-2018>
- Macroeconomía. Geocities. En línea. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/f/funciones.htm>
- Gerenice (2018). Y por qué sencillamente no fabricamos más dinero. Recuperado de <https://www.gerencie.com/y-por-que-sencillamente-no-fabricamos-mas-dinero.html>
- Ámbito Financiero (2018). Otra red de cajeros automáticos llega a la Argentina. Recuperado de <http://www.ambito.com/919768>
- El Mundo del Dinero 2017. Recuperado de <https://www.mundodinero.com.ar/paracanalizar-el-exceso-de-efectivo-lanzan-un-mercado-de-compra-y-venta-de-billetes/>
- Ámbito Financiero (2018). Wanap, el banco digital de Eurnekian, comienza a operar en mayo. Recuperado de <http://www.ambito.com/914896>

- El Economista (2017). Cuánto dinero hay en el mundo entero. La respuesta en un solo gráfico
Recuperado de <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/8782437/11/17/Cuanto-dinero-hay-en-elmundo-entero-La-respuesta-en-un-solo-grafico.html>
- El país (2017). Actualidad y Economía. Recuperado de https://elpais.com/economia/2017/03/21/actualidad/1490099011_461642.html
- Claudia Beatriz Peretto (Tesis 2016). “El caso de las Entidades bancarias de la República Argentina en la Evaluación de eficiencia y productividad del sistema bancario. El caso de las Entidades bancarias en la República Argentina en la década del 2001 – 2010”.
- Daniela Carranza (Tesis 2015). “El nuevo modelo de negocio bancario: ofreciendo una experiencia innovadora al cliente digital”
- El Cronista. (2018) Como funcionan las nuevas formas de pago electrónico inmediato.
- Lee, D. K., y Teo, E. G. (2015). Emergence of Fintech and the Lasic Principles. *Available at SSRN 2668049*.
- Arner, D. W., Barberis, J. N., & Buckley, R. P. (2015). The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm?. *Available at SSRN 2676553*.
- Dapp, T. F., Slomka, L., AG, D. B., y Hoffmann, R. (2014). Fintech–The digital (r) evolution in the financial sector.
- Cuesta, C., Ruesta M., Tuesta D., y Urbiola P. (2015). La Transformación Digital de la Banca. BBVA Research.
- Gallego, J.A. (18 de Septiembre, 2015) ¿Deben los bancos temer al FinTech?. Recuperado de: <http://www.genbeta.com/actualidad/deben-los-bancos-temer-al-fintech>
- Arrieta, E. y Bustillo, A. (27 de Octubre, 2015) Por qué no debemos subestimar el “fintech”. Recuperado de: <http://www.expansion.com/economiadigital/innovacion/2015/10/27/562f75fc22601d5f4d8b45a9.html>
- CB Insights Research. (26 de Marzo, 2015) The Future of FinTech and Banking: Global Fin Tech Investment Triples In 2014. Recuperado de: <https://www.cbinsights.com/blog/fintech-and-banking-accenture/>

- Hochstein, M. (5 de Octubre, 2015) Fintech (the Word, That Is) Evolves. Recuperado de:
<http://www.americanbanker.com/bankthink/fintech-the-word-that-is-evolves-1077098-1.html>
- Observatorio eCommerce y Transformación Digital. (23 de Febrero, 2015) ¿Cuál es la cuota de penetración de internet en el mundo?. Recuperado de: <http://observatorioecommerce.com/penetracion-de-internet/>
- Aragonés, M. (26 de Septiembre, 2015) ¿Qué son las fintech y cómo será su evolución? Recuperado de:
<https://hipoteca2cero.wordpress.com/2015/09/26/que-son-las-fintech-y-como-sera-su-evolucion/>
- Google trends: fintech. (14 de Noviembre, 2015). Recuperado de:
<https://www.google.es/trends/explore#q=fintech>
- Fernandez Espinosa, Luz (2019). Big Tech Banking': en busca de alianzas entre bancos y compañías digitales. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/big-tech-banking-en-busca-de-alianzas-entre-bancos-y-companias-digitales/>
- Bolívar Jiménez, Margarita (2015) “Impacto de las fintechs en el sistema financiero actual” Recuperado de:
<http://economiadigital.etsit.upm.es/wp-content/uploads/2015/12/MargaritaBolivar.pdf>
- **Página Web consultadas**
 - ✓ <http://www.indec.gov.ar/index.asp>.
 - ✓ <http://www.bancoprovincia.com.ar>.
 - ✓ <http://www.bna.com.ar/>.
 - ✓ <https://www.macro.com.ar>.
 - ✓ <http://www.bancogalicia.com/banca/online/web/Personas>.
 - ✓ www.scielo.org.ar
 - ✓ <https://www.invoition.com/>
 - B.C.R.A (2017- 2019). www.bcra.gov.ar
 - ✓ www.bcra.gov.ar/MediosPago/Politica_Pagos.asp#a

- ✓ http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Politica_Financiera.asp#b
- ✓ <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/Dejan-de-circular-los-billetes-de-5-pesos.asp>
- ✓ www.bcra.gov.ar/Noticias/DNI-digital-en-bancos.asp
- ✓ <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/Inf-inclusion-financiera-201901.asp>
- ✓ http://www.bcra.gov.ar/Institucional/Medidas_adoptadas.asp
- ✓ www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Sistema_de_Pagos_medios_de_pago_electronicos.asp
- www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/InfBanc0118
- Boletín Estadístico. Gerencia de estadísticas monetarias. Recuperado de:
<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Estadisticas/bol-dat201403.pdf>
- Informe de estabilidad financiera. Recuperado de www.bcra.gov.ar
- <https://proeconomia.net/sistema-financiero-mundial-es-seguro-para-la-economia-global/>
- <https://www.funcas.es/articulos/wage-adjustment-in-spain-during-the-economic-crisis/?Id=1316>