



MBA – 1º Edición 2020

Trabajo Final

## **“La Banca Corporativa en la Era Digital”**

Felipe Castro Piccolo

Registro Nº 671830128

Director: Oscar Moreno

Noviembre 2020

## Agradecimientos

Sin dudas muchas fueron las personas que participaron activamente y posibilitaron el desarrollo y conclusión del presente trabajo.

En primer lugar, quiero agradecer a mi mujer, Sol, y mi hija, Martina, quienes se constituyeron en el principal pilar a lo largo de todo el proceso, dándome los tiempos y espacios necesarios para poder dedicarle al trabajo, y actuando como fuente de energía en los momentos más difíciles.

De igual forma, quiero agradecer a Oscar Moreno, Profesor de la materia Sistemas de Información y Control y Director de mi Trabajo Final de Maestría, quien inmediatamente aceptara formar parte del mismo y apoyara la idea a tratar una vez escuchada. Desde el primer momento se mostró muy bien predispuesto, acompañando, aconsejando y colaborando proactivamente para que finalizara la presente investigación. Se trata de una persona de extensa trayectoria en el negocio bancario, y que aportó su visión de negocio y su mirada innovadora en lo que refiere al segmento, compartiéndome mucha información valiosa relacionada al tema del trabajo.

Por último, no quiero dejar de mencionar también a Javier Comba, Gonzalo Torres Posse y Ernesto Larrache. Amablemente participaron de las entrevistas y dedicaron su tiempo personal a exponer sus ideas y opiniones al respecto del tema investigado, toda vez que brindaron datos sobre la actualidad del mercado a nivel local junto con las tendencias y expectativas en el corto y mediano plazo. Corresponde también resaltar su excelente predisposición desde un primer momento.

A todos ellos, va mi eterno agradecimiento.

## Resumen

Desde sus inicios la Banca tal cual se conoce se caracterizó por ser un socio complementario para las personas y empresas en su desarrollo, acompañando y asistiendo tanto desde el aspecto crediticio como en lo que respecta a las operaciones transaccionales diarias. No obstante, se trata de una industria que no ha evolucionado de manera sustancial en los últimos años y en la que, atentos a la incorporación de nuevos participantes en el mercado que profundizan la competencia aplicando nuevos modos de operar más ágiles y ofreciéndose como opciones innovadoras en la provisión de servicios financieros, se vuelve imperioso una transformación digital<sup>1</sup>, adoptando nuevas tecnologías que optimicen procesos volviéndolos más eficientes, generen un ahorro desde el punto de vista de los costos y mejoren la experiencia del cliente. El propio contexto en constante cambio, y la sofisticación del usuario, cada vez más digitalizado y tendiente a la autogestión, obliga a los bancos a desarrollar nuevos y mejores productos y servicios, orientados directamente a la satisfacción de las necesidades que sus usuarios presentan. Todo ello sin descuidar a esa porción del público que demanda aún hoy una asistencia tradicional, con mayor presencia del vínculo relacional y cara a cara.

Si bien en el segmento Individuos se han visto notables cambios que optimizan la operatoria, este *catch up* tecnológico sigue estando en el debe en lo que refiere a la Banca Corporativa. Más allá de configurarse como un segmento más complejo que el de retail a la hora de implementar tecnología para simplificar procesos, se han registrado algunos avances en esta materia, recientemente acelerados por la crisis sanitaria. No obstante, aún queda un largo recorrido por transitar.

La experiencia reciente demuestra que no solo es necesaria una transformación en la cotidianeidad a los fines de continuar fidelizando a los clientes, sino que en momento críticos producto de eventos coyunturales que desafían el status quo se vuelve imperiosa una renovación que mejore sustancialmente los procesos y facilite la operatoria normal y habitual, permitiendo al usuario ocupar un tiempo necesario y suficiente en ello y enfocar su atención en temas de mayor relevancia para su actividad.

Por todo lo anteriormente expuesto, y con base en la recolección de información bibliográfica y experimental, lectura de papers de importantes consultas, y el estudio de estadísticas y tendencias de

---

<sup>1</sup> *Integración de la tecnología digital en todas las áreas de una empresa, cambiando fundamentalmente la forma en que opera. El objetivo es optimizar procesos, mejorar su competitividad y ofrecer nuevo valor agregado al cliente, mejorando la experiencia de usuario.*

la industria financiera, este trabajo se proponía describir el estado actual del segmento, y demostrar que existe una necesidad y una obligación de la Banca Corporativa de llevar a cabo una transformación digital en los productos y servicios transaccionales, accionar éste que redundaría en una optimización de procesos, ahorrando tiempos y costos y mejorando de manera cualitativa la experiencia del cliente. Adicionalmente se procedió a realizar entrevistas a actores relevantes en el rubro para conocer en profundidad acerca del tema tratado, cubriendo los tres frentes del negocio bancario tradicional: la banca pública, la banca privada y el ente regulador a nivel nacional.

Luego de analizado el segmento y los principales productos y servicios que se encuentran comprendidos dentro de la Banca Corporativa a nivel transaccional, los resultados confirman los supuestos planteados. A pesar de haberse logrado grandes avances en lo que refiere a la Banca Individuos, aún queda mucho camino por recorrer en todo lo relacionado con la transaccionalidad diaria de las Empresas. En este sentido, el estado actual de las herramientas brindadas a los clientes muestra ciertas ineficiencias en cuanto a los tiempos y costos asociados, y la posibilidad de optimizarlos de manera sustancial con la aplicación de las tecnologías descritas en la investigación; todo ello sin perder de vista el mantenimiento de la seguridad de la información, el cual se constituirá en un valor adicional a ofrecer a los clientes atentos a los crecientes niveles de fraudes y ataques cibernéticos. Por otro lado, queda evidenciada la necesidad de que el ente regulador actúe como socio del sistema bancario, readecuando el marco normativo para fomentar la mayor digitalización.

Cabe aclarar que la investigación incluye como objetos de estudio a lo siguiente: Historia de la Banca en Argentina, determinados aspectos regulatorios que pesan sobre la misma, y la situación actual de los productos y servicios transaccionales de la Banca Corporativa en Argentina, con foco en las grandes empresas dado que las mismas son las que por lo general marcan la tendencia en lo referente a cambios disruptivos y sofisticados logrando un efecto derrame en las restantes, y su posible evolución mediante la inclusión de tecnología. Por el contrario, no son objeto de estudio del presente trabajo la banca individuos, y la situación de la banca mundial, así como tampoco se profundizará sobre el segmento Fintech ni en el cambio cultural hacia el interior de los bancos que supone la digitalización de los procesos, independientemente de reseñar brevemente al respecto.

Palabras Clave: Banca corporativa, transformación digital, blockchain, cloud computing, smart contracts, APIs, fintech, autogestión.

# Índice

- 1. *Introducción* ..... 7
- 2. *Desarrollo del marco conceptual del trabajo* ..... 10
- 3. *Historia de la Banca en Argentina* ..... 17
- 4. *Banca Corporativa* ..... 27
  - a) *Banca Transaccional* ..... 29
- 5. *Universo Fintech*..... 32
  - a) *Orígenes* ..... 32
  - b) *Panorama local* ..... 33
- 6. *Transformación digital*..... 38
  - a) *APIs (Application Programming Interfaces)* ..... 39
  - b) *Open Banking*..... 42
  - c) *Cloud Computing* ..... 44
  - d) *Tecnología Blockchain*..... 48
  - e) *Smart Contracts* ..... 51
- 7. *Aspectos regulatorios* ..... 55
- 8. *Aplicabilidad de la tecnología* ..... 58
- 9. *Conclusiones* ..... 72
- 10. *Bibliografía*..... 76
- 11. *Anexo* ..... 78
  - i. *Entrevistas*..... 78

## Índice de Figuras

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Figura 1 - Evolución de la cantidad de entidades en el sistema bancario tradicional.....</i>    | <i>24</i> |
| <i>Figura 2 - Distribución de empresas fintech en Argentina según vertical de negocio.....</i>     | <i>34</i> |
| <i>Figura 3 - Diferencias entre NeoBancos y Challenger Banks.....</i>                              | <i>36</i> |
| <i>Figura 4 - Circuito del Open Banking.....</i>   | <i>42</i> |
| <i>Figura 5 - Circuito de funcionamiento del Blockchain para una transferencia de dinero. ....</i> | <i>49</i> |
| <i>Figura 6 - Secuencia lógica del comando del Contrato Inteligente.....</i>                       | <i>52</i> |
| <i>Figura 7 - Diferencias entre Contrato Tradicional y Contrato Inteligente.....</i>               | <i>52</i> |
| <i>Figura 8 - Evolución histórica de los Sandboxes Regulatorios.....</i>                           | <i>57</i> |
| <i>Figura 9 - Diagrama de una operación de comercio exterior utilizando Blockchain.....</i>        | <i>62</i> |
| <i>Figura 10 - Evolución en cantidad de Echeqs emitidos y depositados. ....</i>                    | <i>65</i> |
| <i>Figura 11 - Evolución en montos de echeqs emitidos y depositados. ....</i>                      | <i>65</i> |
| <i>Figura 12 - Evolución en monto de las transferencias electrónicas de empresas. ....</i>         | <i>68</i> |

## Índice de Tablas

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Tabla 1 - Principales entidades privadas en la actualidad. ....</i> | <i>24</i> |
|--|-----------|

# 1. Introducción

El mundo como se conoce se encuentra en constante cambio y evolución, generando y estimulando una transformación en las distintas actividades comerciales y sectores de la economía. Y en el marco de esta evolución, el sector financiero local, más precisamente el referente a la banca tradicional, es el que más reacio se presentó a la hora de abrirle las puertas a nuevos paradigmas de negocio y estrategias innovadoras en los últimos años. En definitiva, si el negocio así planteado funciona correctamente, manteniendo los bancos su hegemonía y papel principal, ¿qué razones habría para cambiarlo y arriesgarse a implementar modificaciones en su forma de actuar y de concebir el mercado? Lo cierto es que, en esta nueva realidad dinámica, y en un sector tan *comoditizado* en lo que a oferta de productos refiere, se enfrentan a un contexto determinado por lo siguiente: En el plano internacional, y a partir de la crisis sub prime ocurrida en el año 2008 con origen en EE.UU., se introdujeron mayores regulaciones a la banca y se instauraron controles y prevención de lavado de dinero y de países sancionados en este sentido. Todo ello implicó un aumento en los costos que llevaron a una merma en la rentabilidad. Adicionalmente se profundizó, con crisis económicas recurrentes, una tendencia mundial a la baja de las tasas de interés. Por su parte, a nivel local, se presenta un escenario de baja penetración en lo que tiene que ver con el mercado de crédito.

Todo ello puso y pone una presión a la rentabilidad de la banca tradicional que se vuelve necesaria atacar obligando a las entidades a refundarse. En simultáneo a lo antes descripto, comienzan a aparecer en el mercado, las empresas *fintech*, firmas de corte tecnológico y digital dedicadas a brindar asistencia financiera de manera ágil y sencilla, enfocados en la mejora continua de la experiencia del usuario a través de una estructura de costos bajos y reducción de tiempos. Este segmento vino a “amenazar” el mercado donde operaba históricamente en solitario la banca, obligándola a encarar un cambio en todo sentido, y fundamentalmente en la banca corporativa que en la mayoría de los casos precisan de productos hechos a medida.

Esta evolución también se ha evidenciado en el cliente, el cual se ha vuelto más sofisticado y demandante, exigiendo constantes soluciones para satisfacer sus nuevas necesidades, situación profundizada por la emergencia sanitaria experimentada en gran parte del año, que introdujo dificultades y desafíos a sortear tanto a las empresas clientes en su actividad como a los bancos en su rol de socio estratégico en las operaciones cotidianas, produciendo cambios para siempre en las formas de operar.

Todo ello entonces, volvió una prioridad reenfocar la estrategia comercial y apuntar todos los esfuerzos a desarrollar nuevas soluciones para el cliente, escuchándolo y tomando como fuente de valor su feedback diario; esto es migrar a una estrategia *customer centric* (centrada en el cliente).

El presente trabajo inicia su recorrido en la conformación del marco conceptual que lo determina, en el cual se esbozan los distintos puntos de contacto con determinadas asignaturas cursadas a lo largo de la Maestría.

Seguido de ello, se avanzará en un breve detalle de la historia de la banca tradicional a nivel local, comentando las diferentes etapas experimentadas, y las distintas configuraciones que tuvo el sistema financiero siempre dependiente de las coyunturas experimentadas en cada momento del tiempo. De unos orígenes íntimamente ligados con las fluctuaciones en el comercio exterior y abocado específicamente a la emisión de papel moneda, el sistema fue madurando paulatinamente y migrando su atención hacia el acompañamiento de las distintas actividades agrarias, comerciales e industriales, quedando en evidencia su papel como socio estratégico del sector corporativo en el acompañamiento de sus negocios, motivando la creación de un segmento específico dentro de las entidades financieras.

Para proponer una transformación digital de la banca corporativa o de empresas, corresponderá primero determinar con precisión a qué tipo de segmento se refiere, cuáles son las operaciones que están comprendidas y cuáles son los servicios que la banca tradicional brinda en este sentido. Asimismo, será menester ahondar sobre la banca transaccional, aquella que engloba todos los productos y servicios ofrecidos para facilitar la operatoria diaria de las empresas.

Esta necesidad de una actualización en la banca tradicional en su segmento corporativo y transaccional se encuentra estimulado por la creciente aparición de nuevos jugadores en el mercado financiero local, cuya cultura innovadora con foco en la atención al cliente y la mejora continua en la experiencia de usuario, sumado a su impronta ágil y tecnológica, hace peligrar el dominio de los bancos y amenaza con acaparar cuota de mercado. En este capítulo se detallará brevemente el origen de las empresas fintechs y se describirá el ecosistema local con las distintas verticales de negocio en las cuales operan. Asimismo, se detallarán las principales cualidades que las describen.

Este universo de empresas, como fuera comentado, destaca por su origen digital, sus estructuras ágiles, el enfoque de su negocio centrado en satisfacer las necesidades del cliente, promoviendo la optimización de procesos y reducción de costos asociados, y empleando tecnologías disruptivas para tales fines. Entonces se vuelve imperante enumerar las distintas tecnologías más disruptivas de la actualidad, algunas de las cuales hoy en día son utilizadas por las fintechs y de las que la banca tradicional debiera servirse para que, en conjunto con su posición dominante en cuanto a manejo de grandes cantidades de información sensible, capacidad de fondeo y solvencia patrimonial, migrar su

estrategia a una más innovadora y definitivamente orientada al cliente, digitalizando sus procesos y ofreciendo nuevas soluciones ágiles.

No hay que dejar de mencionar que el sistema financiero se trata de un sector altamente regulado y sobre el cual pesan distintas responsabilidades y obligaciones en lo que refiere al correcto tratamiento de la información de los clientes, la función de prevención de fraudes y lavado de activos. Esta situación, sumada a una regulación un tanto más laxa para sus competidores, lo coloca en una posición de cierta desventaja desde este punto de vista. En este apartado entonces se describirá brevemente el estado de la regulación vigente, y las principales leyes que determinan el marco de acción. Asimismo, se enumerarán los últimos avances del ente regulador local en lo que refiere a las fintechs y se mencionará una iniciativa adoptada por otros países, que tuvo un impacto relevante y que podría aplicarse en el sistema argentino.

A continuación, el trabajo avanzará en el análisis de distintas operaciones consideradas parte fundamental del corazón de la banca transaccional. En el mismo, y mediante el empleo de distintos indicadores, se describirá el estado de situación actual y el impacto que supondría la aplicación de las diferentes tecnologías digitales para optimizar dicha operatoria, evidenciando el potencial de mayor eficiencia desde el punto de vista del consumidor, pero también desde el de los bancos, con su consiguiente ahorro en costos y tiempos. Posteriormente se esbozarán las distintas alternativas con las que cuentan los bancos para encarar una transformación digital, y se describirán las tendencias del mercado a futuro.

En el último apartado se enunciarán las principales conclusiones obtenidas del presente trabajo de investigación, quedando en evidencia que la transformación digital de la banca corporativa y del sector en su totalidad vino para quedarse, que hoy estamos ante una primera etapa y que su potencial es superior al pensado. Finalmente, y en línea con lo antes descripto, se detallarán las tendencias de la industria.

## 2. Desarrollo del marco conceptual del trabajo

En el presente capítulo se avanzará en el desarrollo del marco conceptual a la luz del cual se llevó adelante la investigación. Para tal fin se desarrollará la relación que guarda el trabajo con determinadas materias cursadas a lo largo del MBA.

En primer lugar, el trabajo realizado se relaciona con la materia *Economía para la Toma de Decisiones*. A la hora de tomar decisiones estratégicas sobre nuevos negocios a desarrollar o, en el caso tratado, encarar la transformación de una unidad de negocios contemplando una creciente utilización de nuevas tecnologías y estableciendo un nuevo enfoque, se vuelve menester llevar a cabo un análisis del contexto socioeconómico y político y la coyuntura imperante. En este análisis no hay que dejar de lado el repaso de la competencia actual y la potencial, y los aspectos legales que hacen a las regulaciones del sector.

La situación global actual, potenciada por la crisis sanitaria producto de la pandemia y la cuarentena aplicada, llevan a repensar los negocios, en una constante búsqueda por mantener la demanda de los servicios ofrecidos y no perder terreno frente a la competencia. Esta situación atípica puso de manifiesto la necesidad del negocio bancario tradicional, fundamentalmente en la banca transaccional, de llevar a cabo un cambio en su forma de operar y en la manera de plantear su política comercial: Pasar de desarrollar productos y servicios para luego insistir en la colocación a los clientes, hacia un modelo del tipo *customer centric*, ubicando a la mejora de la experiencia del cliente como uno de los objetivos primordiales de la estrategia, y no solo desde el lado de una mayor practicidad en la operatoria diaria sino también contemplando una reducción de costos. Atentos a las restricciones impuestas a ciertas actividades y a la libre circulación de las personas, fue de suma importancia captar estas señales e impulsar todo un abanico de soluciones destinadas a la autogestión. Esto no hubiera podido ser posible de no ser por la implementación de desarrollos tecnológicos como los enunciados en distintos pasajes de la presente investigación.

Aún queda mucho por hacer en este punto, y será de vital importancia una clara lectura de la actualidad y de las tendencias a futuro, fundamentalmente con la creciente aparición de nuevos jugadores digitales en su origen e innovadores por excelencia, que amenazan con acaparar mayores porciones del mercado financiero.

Siguiendo con lo antedicho, si se plantea esta necesidad de actualización del negocio bancario corporativo desde el enfoque comercial - hacia el cliente - pero también desde la transformación de los propios procesos internos u operaciones para acompañar esta transición, el trabajo guarda relación con las asignaturas *Dinámica de los Mercados* y *Competir Desde las Operaciones*.

Parte de la necesidad de un cambio en la banca tradicional corporativa, no solo deriva de la interpretación de un contexto o escenario coyuntural, o las tendencias del mercado, sino también del entendimiento de los clientes con los cuales trabaja diariamente. En este sentido, se vuelve importante relevar los *insights*<sup>2</sup> de los clientes para *targetearlos* (identificarlos en términos comerciales) y desarrollar productos y servicios acordes a ellos, y no solo avanzar en la creación por si misma y luego intentar colocarlos. En otras palabras, sería ver el negocio desde las necesidades y no desde los productos o servicios (Smith, Wilson, & Clark, 2006). Y este proceso comprende el análisis del cliente – cómo operan, qué hacen con sus fondos, que acciones llevan a cabo a nivel transaccional, cuál es su operatoria diaria, cómo evalúan los servicios recibidos – y el de la competencia – examen, mapeo del mercado, perfil de la competencia -. La era digital ha provocado un cambio en el comportamiento del consumidor, el cual pasó a elegir los productos de una manera meditada y más exigente con las prestaciones a recibir. Hoy en día el cliente de banca corporativa está más preocupado por todo lo inherente al negocio en el que se desenvuelve y descuenta a las entidades financieras como socios en su operatoria diaria. Por tal motivo, por lo general, ponderan todo tipo de soluciones que vuelvan más sencilla las transacciones cotidianas – desde una plataforma de *home banking* (Banca online) ágil e intuitiva, hasta distintos productos que faciliten la autogestión y la posibilidad de operar remotamente – para poder poner foco en el corazón de su actividad sin perder tiempo en trámites, que reditúen desde los costos. No obstante, existe una porción de la cartera de clientes, más tradicional, que valora la asistencia en persona y el trato más personal. Es por ello que la correcta lectura e interpretación del tipo de cliente con el que se trata es clave a la hora de elaborar nuevas herramientas enfocadas en mejorar la experiencia en el uso. Y es importante que esta política o idea de colocar al cliente en el centro del negocio baje desde la alta dirección de las entidades financieras hacia cada uno de sus empleados, para que los mismos adopten esta cultura y sean esos agentes de cambio que promuevan la innovación. No deben dejar de lado que, como fuera comentado, las empresas fintechs que ingresan al mercado llevan la innovación y desarrollo tecnológico y la mejora continua en la experiencia del cliente en su ADN.

Por otro lado, para poder brindar productos innovadores y ágiles para los clientes, es imperante llevar a cabo una optimización de los procesos internos que hacen a la operatoria diaria de los bancos, para poder acompañar en esta transformación digital del negocio. Acciones como la apertura de cuentas corrientes de manera remota, el empleo del cheque electrónico o la gestión de asistencia crediticia precisan de una actualización “puertas adentro” de toda la operatoria tradicional, un avance en la digitalización de la información y montar los procesos en la nube, acompañando con una política de

---

<sup>2</sup> Verdadera comprensión de las necesidades del consumidor que se encuentra más allá de la superficie de los hechos evidentes.

reducción del uso de papel. Este tipo de acciones, junto con la automatización de tareas con smart contracts y el uso de blockchain para asegurar la transparencia en las acciones y la seguridad de la información, redundarán en una mayor eficiencia y en una reducción en los costos asociados, impactando positivamente en la rentabilidad del banco. Los bancos deben adoptar una cultura de mejora continua – *Kaizen* – apuntada a la prestación de servicios cada vez más eficaces (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009). Es necesario que las entidades financieras abracen el concepto de calidad total, es decir que con un enfoque permanente en el cliente presten atención no solo a la calidad objetiva sino fundamentalmente a la percibida – como el consumidor la considera -. Aquí hay una estrecha relación entre la reducción de la insatisfacción del cliente y la reducción de los costos de calidad. Es cierto también que más allá de la evidente necesidad de la banca tradicional de *aggiornarse* (actualizarse) a las nuevas tendencias, el hecho de que hayan logrado mantener la operatividad en el actual contexto pandémico en iguales condiciones que en la etapa pre crisis sanitaria y cuarentena, brinda claras señales de que se ha avanzado en una reingeniería de procesos, apalancados en la tecnología y con foco en la atención al cliente.

Este repensar el negocio ubicando al cliente como el eje central, lleva también al empleo de técnicas innovadoras para el desarrollo de nuevos productos. En este aspecto existe una relación directa con la materia *Design Thinking*. El hecho de innovar a la hora de solucionar problemas o mejorar la experiencia del cliente en su operatoria diaria, obliga a rediseñar el negocio en momentos de coyunturas, como el actualmente experimentado en el marco de la pandemia mundial y la cuarentena instaurada a nivel local. Ver los problemas como desafíos permite apartarse del razonamiento lineal y habitual para visualizarlo como una oportunidad de mejora. En este enfoque innovador entran a jugar distintas herramientas y formas de trabajar como las metodologías ágiles, la prototipación, el brain storming (lluvia de ideas) y el lean startup, entre otras. Como se comentara anteriormente, será menester la detección de insights y hacer foco en los *pain points* (molestias evidentes) y los *tension points* (si bien hay satisfacción, existe una tensión donde se esconde una oportunidad) – ejemplos de ello en el objeto de estudio del presente trabajo podrían ser las plataformas de home banking deficientes o poco intuitivas, la obligación de asistir a las sucursales para realizar trámites perfectamente realizables de manera remota, o la ausencia de soluciones para solicitar asistencia crediticia remotamente o remunerar saldos de caja ociosos -. Igual de relevante será el mapeo de las expectativas del cliente al utilizar un producto o servicio. Sin dudas son metodologías de trabajo que caracterizan a las nuevas empresas nativas digitales - fintechs - y que definitivamente deben ser adoptadas por la banca tradicional en este intento de acoplarse a la ola de la transformación digital.

Independientemente de la necesidad de incursionar en mejoras en los productos ofrecidos y la aplicación de tecnología para brindar soluciones ágiles y libres de toda burocracia documental, hay que tener presente que la industria bancaria se encuentra fuertemente regulada en base a una serie de leyes que determinan su marco de acción, y a su vez le ha sido delegada la tarea de control y prevención de fraudes y lavado de activos. Es aquí donde existen puntos en común con la materia *Política de Empresas*. Los bancos, dado su nivel de formalidad, además de contar con su estructura interna tradicional (Alta Gerencia, Mandos Medios, Departamentos, etc.) poseen organismos de control internos que analizan los procesos y procedimientos para que los mismos cumplan con los estándares de calidad determinados. Existen asimismo funciones de auditoría interna que opera como reaseguro sobre el funcionamiento del sistema del control interno y que sirve como soporte importante para la Alta Gerencia (Banco de Desarrollo de América Latina, 2013). Sumado a ello, sobre las entidades financieras se realizan auditorías externas por lo general encomendadas por el ente regulador (Banco Central de la República Argentina - BCRA) para definir y corroborar las buenas prácticas del negocio. Todas las tareas llevadas a cabo en los bancos y sus respectivos procedimientos se encuentran regulados y deben cumplir con reglas de transparencia, control de datos, prevención de fraudes y lavado de activos. Mucha de la normativa interna de las entidades bancarias se construye en base a los lineamientos y directrices del BCRA, por tal motivo debe asegurarse el cumplimiento normativo.

Por todo lo antes expuesto, toda innovación que apunte a una reducción en la documentación a presentar y facilite la autogestión haciendo más sencillos y ágiles los servicios ofrecidos, deberá asegurarse que los estándares de calidad y seguridad de la información junto con los controles de riesgo no sean puestos en peligro. De todas formas, no hay que dejar de mencionar que la autoridad regulatoria debiera actuar en consecuencia y actualizar el marco regulatorio para favorecer a la innovación de los bancos.

Retornando a la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones bancarias, mejorando su estructura interna y empleando tecnologías para renovar su oferta de productos y mejorar la experiencia del cliente, corresponde trazar una relación con la asignatura *Sistemas de Información y Gestión*. Toda acción que optimice los procesos y logre una mayor eficiencia desde el punto de vista de la reducción de tiempos y costos asociados, generará un incremento en la rentabilidad de la entidad y por consiguiente mejorará todo tipo de indicadores de performance y de salud financiera. Mayores márgenes e incremento en los ratios (ROE – ROA – Margen EBITDA)<sup>3</sup> traccionados por un mayor

---

<sup>3</sup> ROE: Retorno sobre Patrimonio – ROA: Retorno sobre Activos – Margen EBITDA: Ingresos antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

volumen de transacciones y negocios a raíz de una mayor precisión en la elaboración de productos que fidelicen al consumidor, compensarán una eventual reducción en las comisiones a cobrar con el fin de atraer nuevos clientes.

Por otro lado, la optimización y automatización de procesos internos que al momento son llevados adelante por personas físicas, en algún momento implicará una reestructuración de los recursos humanos. Si bien en un futuro conllevará una transformación del recurso o incluso una efectiva reducción de la planta, a mediano plazo redundará en una menor carga de costos y gastos de estructura. Asimismo, la autogestión buscada en los clientes evita notablemente el tráfico constante de público en las sucursales, pudiendo readecuarse las mismas y repensarlas para otras líneas de negocio o simplemente proceder a su liquidación por tratarse de recursos ociosos para también reducir esta pesada carga a nivel estructura (tal como sucede en los bancos tradicionales – mayormente en la banca pública).

Si bien el desarrollo de nuevos productos trae asociado altos niveles de inversión y puede la entidad no estar preparada o interesada en cargar con esa responsabilidad al encarar esos proyectos, esta acción puede tercerizarse permitiendo la complementariedad con el segmento fintech el cual se caracteriza por la generación de soluciones específicas y personalizadas, y que están más familiarizados con la innovación y la mejora continua. Esto también significa un ahorro desde el punto de vista de la manutención de toda una estructura y personal abocado a estas tareas. No hay que dejar de mencionar que todo rediseño de procesos o formas de trabajar aplicando tecnología para por ejemplo digitalizar la información (reducir espacios de almacenaje), la autogestión (reducción de atención humana y las operaciones en caja presenciales), brindar soluciones más prácticas y sencillas para el cliente (logrando fidelización y asegurando un mayor flujo de fondos al cual administrar y sobre el que trabajar para generar mayores ingresos), impactará positivamente en la rentabilidad del negocio de la entidad financiera.

No obstante, habrá que evaluar ciertos indicadores para poder analizar si las implementaciones propuestas logran un incremento en la rentabilidad. Para ello pueden determinarse distintos ratios tales como cantidad de operaciones diarias por cajero, costo de operación por cajero vs operaciones auto-gestionadas, cantidad de ingresos a la plataforma del home banking por día y monto de dinero transaccionado por canal autogestión vs presencial, entre otros, estableciendo comparativos mes a mes, y vs año anterior, y midiendo alcance, las tendencias y reparando en las alarmas o señales que nos indiquen necesidad de cambio de rumbos o estrategias. También será de importancia poder llevar adelante un benchmarking con la competencia a nivel productos, comisiones y opciones brindadas para la autogestión. Es decir que todo tipo de indicadores de actividad y performance servirán para tales fines.

En esta gestión estratégica que implica llevar adelante la organización y puntualmente la decisión de dar un paso hacia adelante en la transformación del negocio, no hay que dejar de lado las distintas perspectivas desde las cuales analizar el evento (financiera, del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) y hacer foco en todas, para en simultáneo generar una mayor fidelización del cliente, rentabilizar el negocio, innovar y optimizar los procesos y transmitir puertas adentro hacia toda la planta una cultura del aprendizaje, la gestión del conocimiento y la orientación a la satisfacción del consumidor ante todo (Mallo, Kaplan, Meljem, & Giménez, 2000).

Por último, corresponde agregar que todo proceso de actualización de procesos, desarrollo de nuevos productos o una decisión tan relevante como lo configura una transformación digital de toda una unidad de negocio implica la elaboración de una estrategia tanto operativa como comercial por parte de la alta dirección de las entidades, la cual corresponde comunicar hacia los mandos medios y que estos a su vez la trasladen a los sectores más operativos de la organización con el fin de que todos los intervinientes abracen la idea y se mantengan en igual sintonía. Aquí surge una clara alusión a la materia *Modelos Estratégicos*. Existen diferentes escuelas con sus distintos enfoques o miradas acerca de las formas de elaborar y llevar a cabo una estrategia de negocios. Y en esta necesidad imperante de encarar una nueva estrategia de negocios por parte de las entidades financieras tradicionales se identifican algunas de las escuelas de estrategia, entre ellas la de Aprendizaje, la de Diseño, la de Planeamiento y la de Configuración. En el primero de los casos se podría sugerir un distanciamiento del denominado Incrementalismo Desarticulado; esto es, no solo tomar decisiones para solucionar problemas sino llevarlas a cabo también para explotar oportunidades como la de la actual coyuntura. Por el contrario, podría encontrarse puntos en común con el Incrementalismo Lógico, donde existe un management estratégico efectivo que define y articula la estrategia a adoptar, pero alineando las acciones de los distintos sectores involucrados de la organización en pos del objetivo común. En el segundo caso se supone una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas, poniendo énfasis en el análisis a través del método FODA<sup>4</sup>, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector, para luego orientar sus esfuerzos en el armado y ejecución del plan de acción. En línea con ello corresponderá planificar pensando en lo inmediato, pero también en el mediano y largo plazo, determinando un objetivo marco y pequeñas instancias intermedias. Por último, e ingresando en el terreno de la Configuración, hay que asumir que los períodos de estabilidad de una compañía o sector se ven interrumpidos ocasionalmente por transformaciones como lo puede ser la digitalización del segmento corporativo transaccional, que necesariamente implican un salto hacia otra configuración. Será clave entonces que el management estratégico sostenga la estabilidad

---

<sup>4</sup> Herramienta de análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa.

antes mencionada, reconociendo periódicamente la necesidad de realizar una transformación y tratando de manejar ese proceso disruptivo sin afectar a toda la organización. La transformación no solo deberá ser a nivel tecnológico con la creación de nuevas herramientas de autogestión, sino que deberá cursarse también hacia el interior de la entidad, avanzando sobre los recursos humanos ya que corresponderá en algunos casos un cambio en el perfil del empleado, y los distintos departamentos más sensiblemente involucrados (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

Más allá de lo antes descrito acerca de la necesidad de encarar una transformación, no hay que pasar por alto que cada cambio estratégico implica una nueva experiencia, un paso hacia lo desconocido, y la toma de algún riesgo.

En el caso de la banca tradicional, y puntualmente en el segmento transaccional de banca corporativa, es evidente la necesidad de un cambio de estrategia a la hora de fidelizar al cliente. Potenciado por la actual pandemia, el contexto ha cambiado y la clientela de los bancos, ante tanta oferta innovadora, se ha vuelto más exigente en cuanto a lo que esperan o demandan y su lealtad se pone a prueba cotidianamente. Ya no es efectivo un enfoque orientado a la creación de productos o servicios por el mero hecho de hacerlo y su posterior intento de colocación a las empresas. Por el contrario, corresponderá hacer énfasis en el estudio de las reales necesidades de los clientes y las maneras de colaborar en la satisfacción de estas, atentos a la situación coyuntural y a la cada vez más evidente evolución tecnológica. En la medida en que los bancos entiendan que la relación con el cliente y la mejora continua en su experiencia son el eje de las nuevas estrategias a emplear, apoyados en su historia y envergadura medida en términos patrimoniales y de acceso a la información, lograrán mantener su relevancia en el sistema financiero y sortear a la creciente competencia.

### 3. Historia de la Banca en Argentina

Si bien el sistema financiero y bancario es joven en Argentina, se ha caracterizado por constantes movimientos producto de los vaivenes de la economía en general. Inicialmente atado a las fluctuaciones en materia de comercio exterior y enfocado puntualmente en la emisión de papel moneda con sus distintas etapas de convertibilidad en patrón metálico, paso a paso fue dando lugar a un sistema más ordenado, y con una tendencia a brindar apoyo a través de distintas herramientas para el desarrollo del sector comercial, agrario e industrial, volviendo clara la necesidad de contar con un segmento específicamente ideado para tal fin (Rapoport, 2010).

En el plano local, el sistema bancario y su desarrollo ofrecen dos etapas bien marcadas si contemplamos al año 1881 como bisagra dentro del proceso, momento en el que se sanciona la Ley General de Monedas. Con anterioridad a esa fecha, el sistema local se caracterizó por un desorden estructural y constante. Desde sus inicios el sistema monetario estuvo íntimamente ligado con lo que sucediera en el Comercio Exterior, fuente principal del flujo de divisas. Por ese entonces los medios de cambio estaban conformados por oro, plata y moneda extranjera de curso legal, y billetes emitidos por la Oficina de Cambio, el Banco Nacional, el Banco Provincia y bancos privados, que en su mayoría no eran convertibles.

Después de la independencia, al no existir entidades bancarias que pudieran emitir papel moneda, la liquidez era recurrente, ocasionando problemas, dada la escasez del metálico. Tal es así que en el año 1818 se crea la Caja Nacional de Fondos, que termina cerrando poco tiempo después por su inviabilidad. Hacia 1822 abre sus puertas el Banco de Descuentos (o Buenos Aires), entidad privada que cumplía funciones públicas y cuyos billetes ayudaron a dar impulso a la economía y reducir las tasas de interés. Sin embargo no pudo mantenerse vigente, dadas las fluctuaciones monetarias de la época. Tal es así que en el año 1826 el Banco de Descuentos fue absorbido por el Banco Nacional, entidad creada con poco capital y que terminó corriendo la misma suerte que su antecesora, dada la inconvertibilidad del papel moneda emitido, cerrando sus puertas en el 1836. Por esa fecha se aprueba la creación de la Casa de la Moneda, con funciones de emisión de billetes y realizar actividades bancarias, que luego en 1863 se transformaría en el Banco de la Provincia de Buenos Aires. Cuatro años más tarde se crea la oficina de cambios del Banco de la Provincia, y se implementó un régimen de convertibilidad del papel moneda por metal, acompañando los crecientes flujos de inversiones extranjeras. En igual período se refundó el Banco Nacional (esta vez con carácter mixto) y se creó el Banco Hipotecario de la Provincia, toda vez que comenzaba una multiplicación de bancos privados, con prevaencia de entidades con capitales extranjeros. Dentro de las mismas destacan el Banco de

Londres y Río de la Plata, el Banco de Italia y el Río de la Plata y el Banco Carabassa, dirigidos a atender necesidades de comercio exterior y puntualmente a los comerciales de aquella época.

Se podría decir que esta primer etapa se caracterizó por una política monetaria y bancaria que se desarrollaba sin contar con una normativa que regulara la actividad. Se suscitaron muchas dificultades para la creación de un banco estable.

Luego de este período signado por los vaivenes, producto de la alta dependencia de las exportaciones para poder establecer una convertibilidad, recién en el año 1881 se logró plasmar los intentos por establecer un sistema monetario en Argentina. Con la sanción de la Ley 1.130 se fijó un patrón bimetálico (que luego terminó siendo únicamente patrón oro) buscando proporcionar una única moneda nacional de circulación federal. Ya en el año 1887 se sanciona la Ley de Bancos Garantidos, la cual permitía la emisión de dinero previo depósito de oro en las arcas del Tesoro Nacional y otorgamiento de bonos públicos como respaldo. Pronto se adhirieron a la misma los bancos más antiguos y posteriormente la totalidad de bancos públicos y semipúblicos. Asimismo motivó la creación de otros bancos provinciales. Todas estas entidades permitieron impulsar las economías provinciales ofreciendo mayor liquidez y acceso al crédito. Ya en el año 1890, producto de una política de emisión descontrolada con estrecha vinculación en el endeudamiento con el exterior, se produjo una de las crisis más severas de la historia argentina, acompañada de una revolución política y la caída del presidente de aquel entonces, Juárez Celman.

Producto de la crisis anteriormente reseñada, gran cantidad de bancos debieron cerrar sus puertas, y en paralelo se creaba el Banco de la Nación Argentina (BNA), que se iría a transformar en la principal institución financiera del país, aunque su amplia participación en la asistencia crediticia a la agricultura, la ganadería y las actividades comerciales e industriales recién se daría hacia inicios del siglo siguiente. Las constantes fluctuaciones de la moneda (alta dependencia a entrada y salida de oro del país) que no guardaban relación con el crecimiento (o no) de la economía, y la inestabilidad financiera y económica, dejaron en evidencia que se volvía muy necesario la creación de un organismo regulador del sistema monetario. Sin el mismo todo acontecimiento externo influía de manera contundente en la economía interna. La crisis del año 1929 expuso la necesidad de hacer una reforma del Estado, no solo a nivel fiscal sino también monetario, y de encarar un saneamiento del sistema financiero. Tal es así que en 1935, mediante la sanción de la Ley. 21.155, se concreta la creación del BCRA, sociedad mixta con el objetivo de *regular la cantidad de crédito y los medios de pago, adaptándolos a las necesidades de los negocios*. No obstante ello, la idea de la creación de este organismo venía ya de varios años antes, toda vez que se observaba una tendencia evidente del sistema a transitar picos al alza y a la baja disfrutando de períodos de bonanza seguidos de inmediatas paralizaciones y crisis muy profundas. Era necesario que dicho ente trabaje de manera anticíclica en las distintas etapas de

expansión y contracción transitadas por el sistema financiero mediante el empleo de política monetaria, función que no pudo cumplir la Caja de Convertibilidad dada su incapacidad para controlar las variables y su clara tendencia a actuar de manera procíclica en todo momento.

Las principales funciones del BCRA eran fundamentalmente mantener el valor de la moneda, concentrando un porcentaje relevante de reservas a los fines de evitar o amenizar las consecuencias de la fluctuación en las exportaciones y las inversiones de capitales extranjeros, sobre la moneda, el crédito y las actividades comerciales. Asimismo las reservas internacionales debían representar al menos el 25% de los billetes en circulación y obligaciones a la vista, limitando de esa forma la capacidad de emisión. Entre los instrumentos de política monetaria que ha empleado el BCRA a lo largo de su historia para lograr sus objetivos se pueden mencionar las operaciones de mercado abierto, la fijación de márgenes y tasas de redescuento, la modificación de los efectivos mínimos y el control del crédito. Por esos años surge otra institución denominada Instituto Movilizador de Inversiones Bancarias, destinada básicamente a hacerse cargo de los créditos que los bancos comerciales no podían cobrar debido a la crisis imperante.

Ya entrada la década del 40 y previo a la llegada del Peronismo en el Gobierno, en línea con la idea imperante de esa época de fomentar la actividad industrial, se crea el Banco de Crédito Industrial Argentino (BCIA), entidad que a lo largo de los primeros años concentró primero un 20% de todo el financiamiento al sector industrial, y luego llegó a representar casi el 80%. En ese lapso asistió no solo a las Pequeñas y Medianas Empresas sino que también sirvió de apoyo a Grandes Compañías.

En el año 1946 se decide nacionalizar al BCRA y luego de ello, a través del Decreto 11.554 se disponen una serie de medidas de relevancia tales como la nacionalización de los depósitos en bancos privados y la regulación de prácticamente todo la operatoria del sistema financiero, incluida la tasa de interés – la cual en general y específicamente en el sector industrial se ubicaba por debajo de los valores de la inflación, generando un subsidio encubierto. Asimismo se buscó canalizar préstamos a través de bancos especializados convirtiéndose en importantes actores el BCIA con los créditos industriales, el BNA con la asistencia a actividades agrarias e industriales y el Banco Hipotecario Nacional, encargado de impulsar la construcción de viviendas.

Hacia el año 1956 se se decreta la autarquía del BCRA aunque manteniendo su carácter de entidad estatal, y se inicia un proceso de reforma financiera profunda. A partir de ella se eliminó la nacionalización de depósitos y la asignación estatal del crédito, se buscó liberalizar el sistema financiero, restringir la participación de los bancos públicos limitar la expansión monetaria con base en el crédito doméstico. Fue a partir de estas reformas que se permitió también un importante incremento en el número de firmas y sucursales bancarias. No obstante, a lo antes mencionado le

siguió un período de inestabilidad en la estructura bancaria, con un alto grado de liquidaciones, adquisiciones, fusiones y modificaciones en la participación en el mercado de los diferentes bancos. En el año 1969 se sanciona una nueva Ley de Entidades Financieras, la que permitía, en consonancia con el orden mundial, la existencia de entidades más especializadas, en conjunto con los bancos comerciales e hipotecarios. Por esos años el número de entidades financieras no bancarias experimentó un significativo crecimiento.

Ya en 1971 se funda el Banco Nacional de Desarrollo (BANADE) sobre la base de lo que otrora fue el Banco Industrial (transformado con posterioridad en Banco Industrial de la República Argentina) y con la intención de concentrar el grueso de los recursos provenientes del ahorro nacional para resolver el problema de financiamiento a mediano y largo plazo de las empresas industriales. Más tarde en el tiempo, y ligado a mecanismos de corrupción, su funcionalidad se vio minada y en 1993 se decide su disolución pasando sus obligaciones y pasivos al BNA.

En 1973 y con la Ley 20.520 se reimplantó la nacionalización de los depósitos, y se estableció nuevamente la garantía de la Nación sobre las colocaciones en pesos, y si bien en un primer momento se experimentó un nuevo período de prosperidad con disminución de la inflación, acumulación de reservas y mejora en el nivel de actividad, rápidamente desembocó en una nueva crisis, esta vez apalancada en los conflictos internacionales. Nuevamente quedaba demostrada la alta dependencia que registraba el sistema nacional del flujo de capitales internacionales.

En el año 1977 se encaró una nueva reforma profunda del sistema financiero mediante el establecimiento del nuevo Régimen de Entidades Financieras, a través del dictamen de las Leyes 21.496 y 21.526. La primera restituía a los bancos la capacidad de captación de depósitos y la potestad de fijar las tasas de interés (activas y pasivas), y la restante versaba sobre las entidades financieras y la preponderancia de la libre competencia, toda vez que se les delegaba de manera exclusiva la intermediación monetaria a los bancos comerciales y se reglamentaban normas sobre efectivos mínimos, modificables por el Banco Central, quien adoptaba el papel de Superintendente.

La reforma consistió básicamente en pasar de un sistema centralizado de depósitos con un encaje del 100% a uno de reservas fraccionarias, una liberalización de las tasas nominales de interés activas y pasivas, una mayor responsabilidad de los bancos en su relacionamiento con los clientes, establecimiento de requisitos solvencia y liquidez de estas entidades, mayor facilidad en los requisitos para la expansión o instalación de nuevas entidades y sucursales cualesquiera sea la nacionalidad, y la función del BCRA como prestamista de última instancia. Estas medidas de liberación del flujo de fondos y establecimiento de las tasas generó cambios drásticos en distintos sectores económicos, afectando negativamente a las actividades productivas y favoreciendo a una expansión desmedida del sector:

entre 1978 y 1979 se autorizaba la apertura de 1197 sucursales financieras, llevando a la figura del banco comercial a erigirse como el actor principal, facultado para llevar adelante todo tipo de operaciones. Toda esta política llevó a una nueva crisis en el año 1980, agravándose la situación del sistema financiero durante 1981 y principio de 1982 a pesar de ciertas acciones puntuales realizadas para amortiguar el impacto. En 1983 se produce el fin de la Dictadura, y con ella se vuelve a discutir sobre la necesidad y posibilidad de una nueva reforma del sistema financiero, pero la misma no se concretó con el Gobierno entrante. Las medidas aplicadas fueron destinadas a tratar de controlar la escalada de precios, renegociar la deuda externa y en última instancia intentar regular la oferta de dinero. No obstante ello, se finalizaría la década inmersos en una hiperinflación.

En 1989 asume la presidencia Carlos Saúl Menem, quien propone el regreso de un plan antiinflacionario para ponerle fin a las turbulencias experimentadas en la anterior década. En el año 1991 se instaura el Régimen de Convertibilidad, logrando detener la inflación. En este nuevo régimen se reemplazaba el austral por el peso, y se establecía un tipo de cambio fijo de un peso por dólar. Asimismo limitaba la capacidad de emisión de dinero para solventar el déficit público, limitando la creación y absorción del mismo al ingreso o egreso de divisas. En conjunto con estas disposiciones, se avanzó sobre la privatización de gran cantidad de empresas estatales.

En 1993 se sanciona un nuevo sistema legal para las entidades financieras, el cual otorgaba mayor independencia al BCRA con respecto a la Tesorería General de la Nación y con respecto al manejo de la actividad financiera privada.

Entrado el año 1994 el BCRA, buscando una mayor competitividad en el sector, volvió a permitir la apertura de nuevas entidades financieras o de sucursales de instituciones ya existentes, situación que se encontraba prohibida con anterioridad, a raíz de la crisis atravesada en la década del 80. Asimismo se eliminó la diferenciación entre banca nacional y extranjera en lo inherente a los requisitos a presentar para instalarse localmente, evidenciando una tendencia a la extranjerización del sistema financiero. Otra muestra característica de la década fue la libertad asignada a las entidades financieras para el otorgamiento de créditos en pesos y dólares. Hacia fines del mismo año se produce un evento internacional que puede asimilarse como un punto de quiebre en lo que refiere a la regulación del sistema, el cual fuera denominado Crisis del Tequila y generó un efecto contagio entre las economías emergentes. Con este shock externo se puso a prueba la solidez (o no) del sistema financiero, dejando en descubierto la ausencia de mecanismos que lo protegieran de una masiva reversión en el flujo de capitales. Como consecuencia de esta crisis diversos bancos nacionales quebraron, y comienza así un proceso de reestructuración, llevando a una creciente concentración del sistema financiero nacional. Atento a esta necesidad de contar con una red de seguridad es que se le confiere al Banco Central el

poder de asistir a las instituciones en dificultades y de considerar distintas alternativas de saneamiento para las mismas.

También a partir de este episodio se endurecieron las principales regulaciones bancarias, aplicándolas de manera horizontal, es decir sin distinción alguna ni geográfica ni por tipo de capital, marcando un claro sesgo a favor de los bancos de mayor envergadura. Esto significó un cambio relevante en la composición del sector, favoreciendo aún más su concentración y extranjerización. El reemplazo de los encajes por requisitos mínimos de liquidez y la obligación de que los bancos sean calificados por agencias calificadoras autorizadas, son algunas muestras de lo anteriormente mencionado. Esto impactó de lleno en los pequeños bancos que se vieron imposibilitados de cumplir con las exigencias. Uno de los corolarios de esta rigidez en la regulación, llevando a un extremo las normas de Basilea, fue la notable reducción de la cantidad de entidades bancarias, en parte por la liquidación de algunos bancos pero sobre todo por procesos de fusiones y adquisiciones. De un total de 168 entidades en el año 1994, para el año 2001 quedaban 86. Con excepción de los bancos extranjeros, esta variación se evidenció en todos los grupos. Sin dudas la banca cooperativa fue la mayor damnificada en este proceso de concentración extrema y drástica reducción, pasando de 38 entidades existentes en el año 1994 a únicamente 2 hacia el final de la década. Tanto para este segmento como para la banca privada, los requisitos de capital se constituían como estándares demasiado elevados y por consiguiente difíciles de alcanzar. Como fuera comentado, esto no sucedió en el caso de la banca extranjera, los cuales podrían considerarse como los grandes ganadores del proceso, toda vez que se vieron beneficiados por las facilidades para la radicación de capitales extranjeros y el levantamiento de los obstáculos legales que otrora complicaban su ingreso.

A lo largo de la década del 90 la concentración no solo se dió en lo referente a la cantidad de entidades existentes sino también hacia el interior del sistema financiero. Se produjo una acaparación de la actividad crediticia en las diez principales entidades financieras, con una clara tendencia en las entidades privadas. A modo de ejemplo si analizamos la evolución de los depósitos, la participación de las principales entidades pasa de un 50,6% en el año 1994 a un 73,4% en el 2001.

En los inicios del nuevo siglo se produce una de las crisis más importantes de la historia que lleva al final del régimen de convertibilidad. El sistema bancario se encontraba de cara con una situación macroeconómica interna que conjugaba una fuerte recesión con el problema creciente de la deuda externa. En paralelo, la economía internacional experimentaba una desaceleración y los flujos de capitales se retiraban de los países emergentes. Hubo una creciente movilidad de depósitos hacia el interior del sistema, migrando a los bancos extranjeros en busca de una mayor solidez y una caída generalizada en el nivel de depósitos. Ante la corrida y mediante el Decreto 1570/01 se establecen

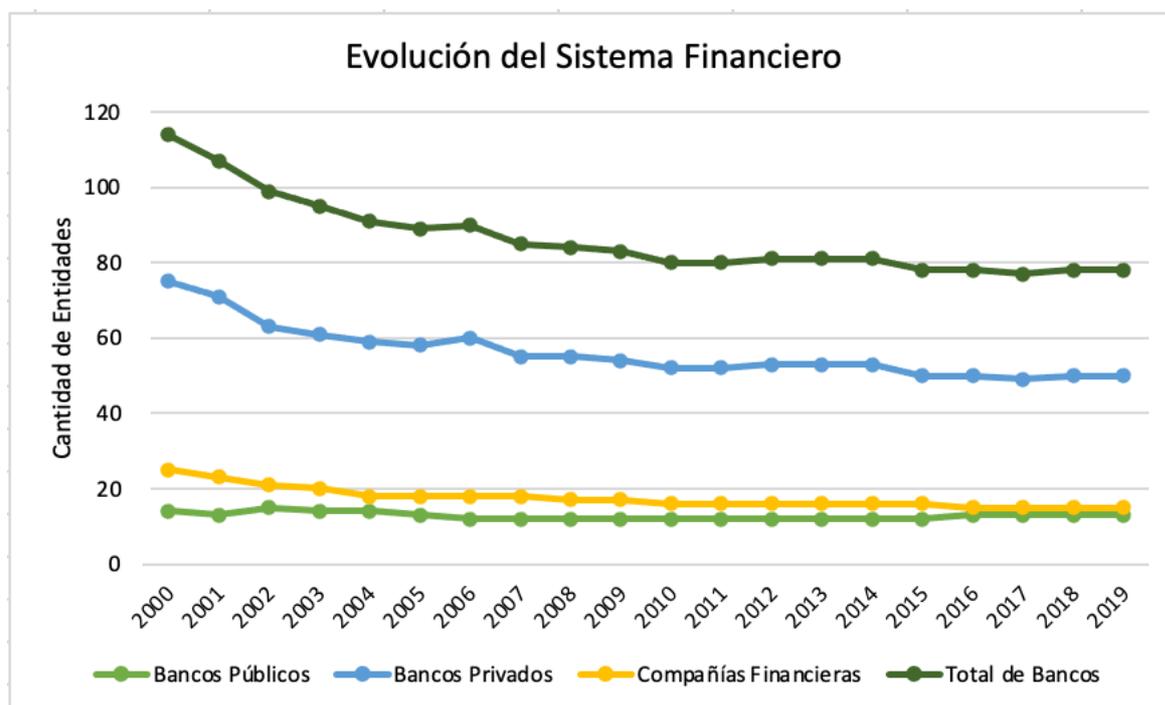
medidas y restricciones transitorias al retiro de dinero en efectivo y a las transferencias al exterior, denominadas como “*corralito*”. Tras la renuncia del Presidente De la Rúa, lo sucedieron una serie de reemplazantes interinos, entre ellos Rodríguez Saá, quien declara el *default* de la deuda externa soberana. En este contexto el sistema bancario entró en una profunda crisis, a raíz de la cual se volvía necesaria la implantación de medidas para la recuperación y evitar un eventual cierre de entidades. Así fue como se abandonó la convertibilidad del peso, se intensificaron las restricciones propuestas en el año 2001 y se procedió a la conversión a pesos de los depósitos y créditos en dólares, pero a través de una *pesificación asimétrica*: los créditos a una relación U\$D 1 / \$ 1 y los depósitos a U\$D 1 / \$ 1.4. Adicionalmente se dotó al BCRA de herramientas para asistir a las entidades financieras que tuvieran severos problemas. Finalmente en la generalidad los bancos, si bien sufrieron algunos quebrantos, no cerraron masivamente. No obstante ello se produjeron cambios profundos hacia el interior del sector. Hubo un importante crecimiento de los bancos privados de capitales nacionales en detrimento de sus pares extranjeros, duplicando su participación en el total de depósitos. Dentro del segmento privado nacional se produjo un reacomodamiento de las posiciones relativas por cuanto varios bancos antes periféricos tomaron relevancia.

En general, muchas de las operaciones en las que participaron esta clase de bancos, ya sea absorbiendo entidades públicas o adquiriendo instituciones extranjeras fueron apuntaladas por las medidas adoptadas por el BCRA y el Estado Nacional. En muchos casos existió un paso intermedio en la transferencia de dominio entre unos y otros en el que, para evitar cierres de sucursales, complejas liquidaciones y despidos masivos, pasaban a ser administradas temporalmente por el Banco Nación, quién saneaba las cuentas y luego las volvía a re-privatizar.

Ya hacia el año 2007 el sistema bancario lucía robusto y con la estructura suficiente para paliar las distintas crisis que se suscitaban en el plano externo y el BCRA fue capaz de moderar los impactos de los shocks externos. En ese período el sistema financiero ya había consolidado su crecimiento y mejorando notablemente su situación patrimonial.

En los sucesivos años se consolidó la tendencia en la distribución de entidades, a favor de las de origen nacional y en detrimento de los pertenecientes a capitales extranjeros, mostrando una clara depuración y reducción en el total del sector en comparación con las décadas anteriores en las que se mostraba sobredimensionado a raíz de las políticas oportunamente aplicadas.

Figura 1 - Evolución de la cantidad de entidades en el sistema bancario tradicional.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del B.C.R.A. (Evolución histórica de cantidad de entidades del sistema bancario - Octubre 2020)

En la actualidad el sistema bancario está conformado por un total de 64 entidades financieras, de las cuales 51 son privadas y 13 públicas. No obstante ello, hacia el interior del mismo persiste la tendencia hacia la concentración de operaciones y clientes en un grupo reducido de bancos. En el siguiente cuadro se puede observar el ranking de los principales 10 bancos privados.

Tabla 1 - Principales entidades privadas en la actualidad.

| <b>Principales Entidades Privadas</b>   |
|---|
| Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.U.  |
| Industrial and Commercial Bank of China |
| Citibank N.A.                           |
| Banco BBVA Argentina S.A.               |
| Banco Supervielle S.A.                  |
| Banco Patagonia S.A.                    |
| Banco Santander S.A.                    |
| HSBC Bank Argentina S.A.                |
| Banco Credicoop Cooperativo Limitado    |
| Banco Macro S.A.                        |

Fuente: Elaboración propia en base a datos del B.C.R.A.

Hoy en día y al igual que en los últimos años se ha evidenciado una prevaencia de las entidades públicas por sobre las de capital privado nacional y extranjero, siguiendo la línea impuesta por los distintos Gobiernos. Principalmente y desde hace ya varios años, el Banco Nación lidera la mayoría de los rankings ya sea contemplando los créditos otorgados los depósitos captados, la cantidad de productos colocados, cantidad de clientes e incluso si contemplamos el patrimonio neto. Se trata de una entidad que, como fuera comentado, a lo largo de los años ha acompañado a los clientes brindando asistencia crediticia ya sea al sector agrario como al comercial e industrial. Asimismo tiene un fuerte impacto a nivel social, por cuanto concentra una extensa cartera de clientes beneficiarios de distintas prestaciones sociales.

Más allá de la clara reducción en el número de oferentes de estos servicios a raíz de las distintas etapas de liquidaciones, fusiones y/o adquisiciones de unas con otras, la realidad es que se trata de un mercado muy competitivo y peculiar dado que en la mayoría de los casos se ofrecen la misma o similar cartera de productos (préstamos, tarjetas de crédito y/o débito, cuentas corrientes, inversiones, etc.) lo cual hace que se dificulte (y por consiguiente se vuelva muy importante) la posibilidad de destacarse brindando un servicio diferenciador.

Si bien se ha evidenciado una evolución en su historia, migrando en parte desde un negocio netamente de intermediación financiera hacia uno más transaccional, se trata de un sector que no ha experimentado demasiadas modificaciones o actualizaciones en los últimos años o las mismas demoran más de lo habitual en darse, un poco quizá justificado o sustentado en su posición dominante y por la configuración de mercado con elevadas barreras de entrada, y también por las restricciones en materia de regulación que pesan sobre el mismo.

De todas formas, a raíz de un contexto internacional marcado por la crisis sub prime en 2008 que llevó a la instauración de mayores controles de fraudes y prevención de lavado de activos, junto con la conformación de una lista de países sancionados en este sentido, la rentabilidad de la banca tradicional se vió particularmente afectada. Sumado a ello, el escenario de bajas tasas de interés, conjugado por crisis económicas recurrentes y, a nivel local, una escasa penetración en el mercado de crédito, dejaron en evidencia una necesidad de refundación de la banca, fundamentalmente en el segmento corporativo, donde se precisan productos por lo general hechos a medida. En paralelo a esto, fueron apareciendo nuevos actores que conjugan la tecnología y las finanzas, que amenazan con acaparar cuota de mercado.

Por tales motivos, como fuera comentado, se vuelve imperante una transformación en el sector bancario, para ponerse en sintonía con las nuevas tendencias y no perder terreno ante los nuevos participantes. Contemplando las importantes regulaciones y funciones como agente de control sobre

los orígenes de fondos y prevención del lavado de activos a las que debe adecuarse, es menester encontrar la alternativa para que en ese marco la transformación pueda ser posible.

Hoy por hoy la tecnología ofrece distintas herramientas que podrían aplicarse al negocio optimizando los productos y generando soluciones a problemas cotidianos. Es por eso que aquellos participantes que implementen desarrollos tendientes a la mejora en la experiencia del cliente, ofreciendo productos claros y sencillos de utilizar, y que colaboren en agilizar la operatoria diaria de los clientes serán los claros ganadores. Si bien ya se han dado importantes avances en lo que refiere al segmento de Banca Individuos, aún queda terreno que explotar en lo que refiere a la atención a empresas a través de la Banca Corporativa.

## 4. Banca Corporativa

Ideada como una unidad de negocios dentro de la Banca Tradicional destinada a la atención exclusiva de las Empresas de todos los rubros y sin distinción de su envergadura, la Banca Empresas o Corporativa jugó un papel importante a lo largo de los años para erigir al sistema financiero como socio fundamental para acompañar el crecimiento de las Compañías y apuntalar su evolución, permitiendo la realización de distintas operaciones ya sea en inversiones o aportando fondos para apalancar el capital de trabajo, colaborando en mantener el normal desenvolvimiento de la operatoria diaria de las Empresas; todo ello a través de una amplia oferta de productos y servicios.

En línea con lo antedicho, es importante destacar que a priori cualquier empresa puede constituirse como cliente y ser atendida crediticiamente por los bancos tradicionales, más allá de su patrimonio y/o nivel de facturación pero, por lo general, siempre que posea al menos un ejercicio o balance cerrado en el caso de las personas jurídicas, o un año de facturación en el caso de las personas físicas que desarrollan su actividad como autónomos, y que no registre antecedentes negativos relacionados con la mora en otro tipo de operaciones crediticias.

No obstante ello, al referirse a la Banca Corporativa como tal, en el presente trabajo se hace especial énfasis en el grupo de empresas consideradas Grandes, clasificación basada en los importantes niveles de facturación y el plantel de empleados que poseen, sumado esto a la estructura patrimonial. Se trata de organizaciones más sofisticadas, con un mayor acceso a información y distintos mercados, y las cuales se entiende son las que marcan el camino de la innovación hacia la transformación digital, expandiéndose luego esta tendencia a las empresas de menor tamaño. Esto es así en parte porque la decisión de encarar una transformación de relevancia significa incurrir en importantes gastos de inversión no asequibles para la mayoría de las compañías, y solo aquellas que generen elevados volúmenes de operaciones y menores costos transaccionales, serán las que justifiquen ese accionar. Y, como fuera mencionado, las organizaciones capaces de asumir este rol suelen ser las segmentadas dentro del grupo de Grandes Empresas, tanto locales como internacionales.

Haciendo foco en las funciones por las cuales se caracteriza el sector, se puede establecer una distinción clara entre las de índole netamente operativas y las correspondientes a la asistencia crediticia en sí, y todo lo que rodea a la misma.

Dentro del primer grupo se incluyen todos los servicios que a diario brinda la Banca a las Empresas para apuntalar la operatoria de las mismas. A modo de ejemplo se pueden enumerar los siguientes:

- Recepción de depósitos y la emisión de transferencias.

- Provisión de chequeras para el pago diferido de obligaciones.
- Administración de las tarjetas de crédito.
- Servicios de Banca Electrónica y asesoramiento.
- Pago de haberes a empleados.
- Emisión de resúmenes de movimientos en las cuentas corrientes.
- Asistencia en operaciones de comercio exterior.
- Gestión de pagos y cobranzas, estas últimas a través de distintas herramientas de recaudación, entre otras.

Es decir, como fuera reseñado anteriormente, aquí quedan comprendidas todas las tareas que hacen al funcionamiento normal y habitual de las Compañías desde un punto de vista operativo y transaccional.

Por otro lado, cuando se habla de asistencia crediticia se hace referencia a la posibilidad de acompañar financieramente al Cliente mediante el otorgamiento de préstamos de corto y largo plazo de amortización. Previo a ello se llevan a cabo lo que se denominan *calificaciones de crédito*, a través de las cuales se fijan distintos límites o tramos en los cuales la Empresa podrá operar a crédito. Usualmente se incluyen dentro de estas, los límites para girar en descubierto en cuenta corriente, las tarjetas de crédito corporativas, el descuento de cheques de pago diferido, la financiación para gastos de evolución y capital de trabajo y la posibilidad de asistir en eventuales inversiones productivas. Detrás de estas calificaciones se realizan estudios técnicos acerca de la viabilidad o no de la gestión, elaborando informes de riesgo y analizando la capacidad de repago de los Clientes. Para tal fin son considerados la situación patrimonial pero también su flujo de fondos, fruto de la actividad realizada. Una vez generado el legajo crediticio y establecidos los límites de asistencia disponibles, corresponderá que el Cliente firme una garantía solidaria por el total de la asistencia, con una vigencia de hasta 5 (cinco) años, pudiéndose reforzar en caso de ser necesario. En el caso de los créditos para evolución y/o capital de trabajo, y puntualmente en lo referente a su efectiva utilización, corresponderá que un representante de la empresa suscriba un acuerdo o solicitud puntual en cada oportunidad que desee utilizarlo. Igual procedimiento es necesario a la hora de optar por el descuento de documentos.

Como fuera comentado, hoy día el segmento se encuentra muy estandarizado y en el mismo convive una oferta muy amplia de entidades que ofrecen productos y servicios muy similares. Es difícil que las empresas estén totalmente fidelizadas con una entidad y por el contrario forma parte de la normalidad que dichos clientes manejen sus operaciones a través de varios bancos en simultáneo. Si a esa competencia estable se añaden los nuevos participantes que vienen a ofrecer soluciones superadoras

en costos y sencillez en la utilización, se vuelve imperiosa una actualización en los servicios prestados, teniendo como foco mejorar la experiencia del cliente.

Ya no es un diferencial únicamente contar con una plantilla especializada para el asesoramiento sobre cuestiones técnicas específicas, sino que también es imprescindible poner a disposición del cliente una plataforma operativa amigable, de fácil comprensión y compuesta por herramientas que reduzcan los tiempos de acción y que faciliten las transacciones diarias.

La banca tradicional tiene que continuar erigiéndose como un socio complementario de las empresas que sirva de apoyo para los ciclos contractivos y como dinamizador en las etapas prósperas. Para ello, será clave actuar sobre los servicios y productos transaccionales ofrecidos, englobados en lo que se conoce como Banca Transaccional.

#### a) Banca Transaccional

Continuando con el desarrollo de la Banca Corporativa o Empresas, y para adentrarse en las distintas herramientas o procedimientos tecnológicos que podrían aplicarse con el fin de mejorar la rentabilidad y ofrecer una experiencia del cliente superadora en línea con lo ya evidenciado en el segmento Individuos y los constantes desarrollos efectuados, corresponde esbozar un breve detalle acerca de los servicios brindados por la Banca Tradicional para asistir a las Compañías en el manejo de las operaciones normales y cotidianas.

La Banca transaccional, o *Transaction Banking*, es aquella destinada a cubrir las necesidades operativas y de transacciones comunes de las empresas a través de servicios e instrumentos adaptados para la gestión de cobros, pagos, comercio y gestión de activos. También denominada *Cash Management* (administración de la caja o fondos de una empresa), algunas de las actividades cotidianas que engloba son:

- Proporcionar plataformas y mecanismos para la gestión de cobros procedentes de clientes, así como también herramientas para ayudar a controlar el flujo de fondos. En este punto se encierran la recepción de cobros a través de operaciones con tarjetas de crédito y los correspondientes a transferencias de dinero. En el caso de que sea necesario, es común el empleo de convenios de recaudación que facilitan aún más la gestión a las Empresas. Por otro lado, con el control de flujo de fondos se hace referencia a la posibilidad de visualizar los movimientos dentro de la cuenta corriente con el fin de

hacerse una idea acabada de la salud de la empresa desde el punto de vista de los ingresos y egresos.

- Brindar herramientas para gestionar y preparar pagos, remesas y nóminas, y ofrecer soluciones para la financiación de estos, en caso de que la situación así lo ameritara. Este punto se vuelve central por cuanto, dependiendo de la envergadura de la Compañía y por lo tanto del tamaño del plantel de empleados, pueden sufrirse contratiempos a la hora de abonar los haberes. Actualmente existen entidades bancarias que muestran deficiencias en este aspecto, imponiendo horarios limitados a la hora de la operación u ofreciendo plataformas que distan de la idea de sencillez y usabilidad demandadas por los clientes.
- Realizar las previsiones de tesorería, proyectando necesidades y excedentes de caja, con el fin de poder elaborar planificaciones y presupuestar inversiones futuras.
- Gestión de avales, activos y divisa. Esto es, aportar líneas de crédito para financiación, avales bancarios, gestión de activos en el exterior y de divisa extranjera para cubrirse de riesgos de tipo de cambio.
- Aportar soluciones de comercio exterior, favoreciendo a las operaciones internacionales, ya sea mediante importación o exportación de productos, y recepción y emisión de transferencias. Aquí entran en juego las denominadas financiaciones de importaciones y prefinanciaciones de exportaciones, a través de las cuales el Cliente se hace de los fondos de manera anticipada para el pago anticipado de los bienes a adquirir, o para financiar el proceso productivo y de acondicionamiento de las mercaderías a exportar.
- Descuento de valores y facturas, adelantando los documentos de cobro, como solución de liquidez inmediata para no afectar la cadena de cobros y pagos. Esta herramienta es una importante línea de financiamiento por cuanto permite a las Empresas hacerse de los fondos pactados antes de tiempo, logrando acomodar los flujos de fondos y calzando las operaciones.

Es en estas soluciones y en lo inherente a la asistencia crediticia, en las que el autor considera que la Banca Tradicional necesita un golpe de aire fresco y una modernización, actualizándose con las tendencias más actuales, sirviéndose de la tecnología y sus avances, logrando como fuera anticipado una mejor experiencia al cliente, y en definitiva generando ahorro en costos y mejoras en los procesos, y evitando así lo que sucediera con el segmento Individuos y el avance de las empresas fintech.

Como se podrá ver más adelante, el estado actual de las cosas no es el óptimo, con productos que podrían mejorarse para adecuarse a las demandas del consumidor. El cliente precisa de herramientas que faciliten la operatoria diaria y ofrezcan una experiencia de usuario sin

fricciones y fluida, permitiendo realizar la totalidad de acciones de manera remota y mover su flujo de fondos de manera sencilla.

Si bien la Banca Corporativa en toda su magnitud, por su complejidad y necesidad del más íntimo relacionamiento interpersonal, continúa configurando un terreno con elevadas barreras de entrada y de difícil acceso para nuevos jugadores, hay sobradas muestras a nivel internacional de una creciente adopción por parte de pequeñas y medianas empresas (PyMes) de distintos servicios ofrecidos por fintechs<sup>5</sup>. Dada su relevancia, corresponde desarrollar una breve descripción de este ecosistema, el cual engloba a la mayoría de los principales nuevos competidores del sector bancario en lo que a cuota de mercado refiere. En esta línea hay que mencionar la aparición de *Neo Banks* (bancos que operan única y exclusivamente a través de internet, y por ende con costos sustancialmente menores a los del sistema tradicional), *Challenger Banks* y distintas billeteras virtuales enfocadas casi totalmente en el negocio transaccional del segmento retail. Mención aparte merece Mercado Libre que ha logrado crear un ecosistema transaccional en su propia plataforma, conectando oferentes y demandantes, ofreciendo distintas soluciones en ese sentido, y avanzando de a poco en la atención a PyMes que operan en su sistema. Lo novedoso aquí es que fomentan la utilización de los flujos de fondos siempre dentro del ecosistema, participando a través de comisiones específicas a las operaciones administradas.

---

<sup>5</sup> Durante el año 2019 un 25% del segmento ha utilizado servicios brindados por fintechs de manera recurrente, y dentro de ese grupo un 93% prefiere buscar soluciones tecnológicas donde sea posible y el 89% se encuentra cómodo compartiendo sus datos. Asimismo un 56% ha utilizado servicios de pago una vez al menos. (EY. 2019. Global Fintech Adoption Index)

## 5. Universo Fintech

### a) Orígenes

En los últimos años se ha evidenciado un rápido crecimiento y evolución de las tecnologías aplicadas al sector financiero. Esto explica la aparición de las empresas denominadas *Fintech*, las cuales están rediseñando la industria de servicios financieros y ofreciendo alternativas adaptadas a las demandas del mercado, generando nuevos desafíos en términos de innovación y eficiencia para los actores tradicionales del rubro.

El término Fintech es la unión de dos palabras en inglés: Finance (Finanzas) y Technology (Tecnología). Su origen data de la década del 80, época en la que comenzó a utilizarse esta terminología, pero no fue hasta 30 años después que su uso se difundiera y se vuelva de público conocimiento. Básicamente este tipo de empresas se basan en el aprovechamiento de la tecnología para brindar un mejor servicio financiero a sus clientes, a un menor costo y llegando a un porcentaje mayor de público.

En general se destacan dentro del segmento de personas físicas (o Banca Individuos en la jerga de los bancos tradicionales), ofreciendo un abanico de productos que comprende una tarjeta prepaga, compras online, compra y venta de moneda extranjera, transferencias de dinero entre personas del mismo país o incluso a otros países y préstamos online, y siempre desde una App o página web como matriz. Otro de sus grandes diferenciales con la banca tradicional es la ausencia de estructura física orientada a la atención del cliente: la gestión de los productos, así como la atención de los reclamos o solicitudes de los clientes se realizan de manera remota y por lo general con una amplitud horaria superior a la de las entidades tradicionales.

Como fuera mencionado, la tecnología es el motor que tracciona a este tipo de empresas. Una de las grandes ventajas de las Fintech es otorgar la posibilidad de que toda la operatoria de los clientes pueda ser llevada adelante desde distintas terminales móviles como celulares o tablets, o directamente desde la web, todo ello sin necesidad de perder tiempo en acercarse a una sucursal y transitar por esa experiencia negativa de hacer largas filas que por lo general nada tienen de equivalencia con el tiempo efectivo de atención ni con la calidad de la misma. Es en el marco de la tecnología que constantemente desarrollan aplicaciones innovadoras, y gracias a la digitalización y el uso del big data estas empresas encuentran nuevas formas de

proveer soluciones financieras atractivas. A través del ofrecimiento de servicios con bajos costos de intermediación (y en algunos casos gratuitos) y eliminando ineficiencias y procesos excesivos, aumentan la transparencia y simplifican el acceso al sistema financiero. A simple vista esto estaría afectando negativamente a la banca tradicional, toda vez que representan un nuevo competidor que amenaza su hegemonía y monopolio, dejando en evidencia su inacción para con las nuevas herramientas tecnológicas y esta oleada de transformación digital tan necesaria para mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente.

Como aspecto negativo y en relación con su origen íntimamente ligado a la tecnología, hay que mencionar que muestran una alta dependencia de internet y, por consiguiente, de buenos estándares de conexión.

## b) Panorama local

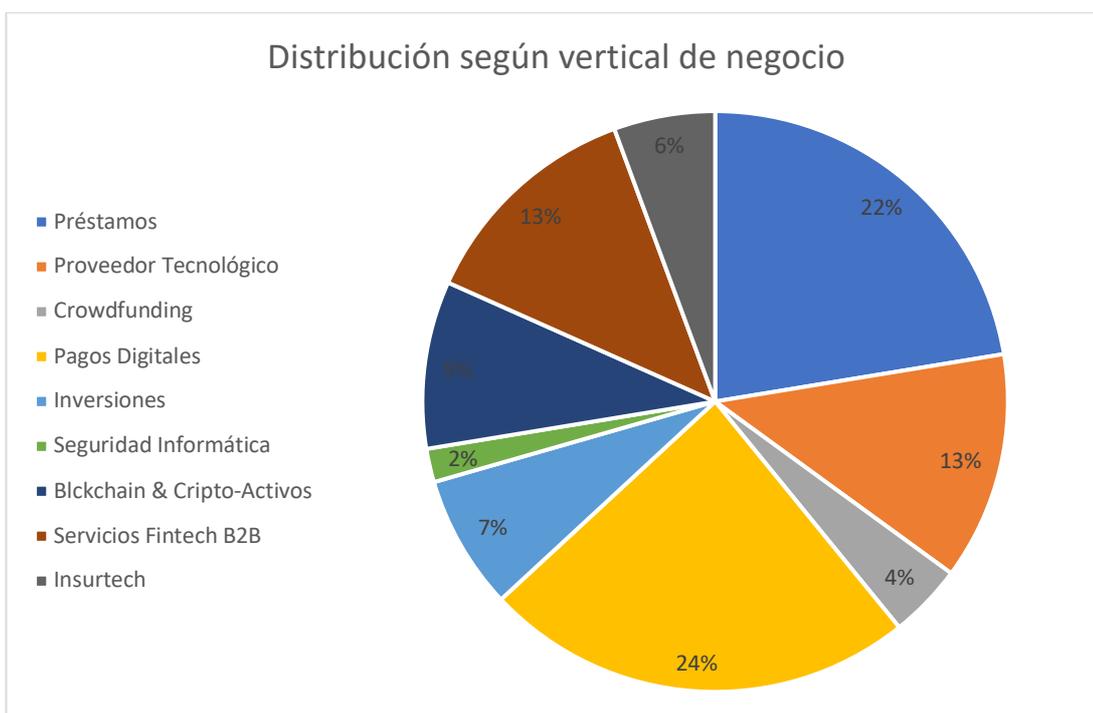
En el último tiempo en la Argentina se ha desarrollado de manera intensiva un ecosistema Fintech que nuclea a unas 268 empresas<sup>6</sup> y se consolida como el tercero en relevancia y cantidad de emprendimientos a nivel regional, por detrás de México y Brasil<sup>7</sup>. En este ecosistema, y dependiendo del servicio que ofrecen, las empresas se pueden agrupar en distintas categorías que incluyen principalmente financiamiento colectivo, seguridad informática, préstamos, pagos y transferencias, servicios fintech b2b, insurtech, blockchain y criptomonedas. De aquí se desprende otra característica de este segmento: la de conformar un mercado micro-segmentado en el que gran cantidad de empresas – en su mayoría startups – ofrecen soluciones concretas con un alto grado de especialización.

---

<sup>6</sup> Según datos de la Cámara Argentina de Fintech a octubre del 2020.

<sup>7</sup> Sólo en 2019 se evidenció un crecimiento del 70% respecto del año anterior, con una inversión total de U\$S 480 millones. [www.beincrypto.com](http://www.beincrypto.com)

Figura 2 - Distribución de empresas fintech en Argentina según vertical de negocio.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Cámara Argentina de Fintech.

Como se desprende del gráfico anterior, hoy en día los rubros de pagos y servicios transaccionales, y préstamos representan el 46% del total de la oferta Fintech, dato que constituye una señal de alerta para la banca tradicional a la hora de evaluar el contexto y la competencia.

Independientemente de lo novedoso de su forma de operar y el constante desarrollo de soluciones puntuales para satisfacer las necesidades de las personas y las empresas, al segmento Fintech lo rodea una idea superior que gira en torno a la inclusión financiera; esto es, acercar a cada vez más individuos a servicios financieros de calidad y con costos más accesibles.

De manera condensada la propuesta de valor que ofrecen puede resumirse de la siguiente forma (Arguedas Sanz, Sánchez Aristi, & García, 2019):

- Productos financieros totalmente online, explotando los canales digitales y aportando experiencia de compra simple y ágil.
- Utilización de tecnologías disruptivas, estructuras flexibles y metodologías ágiles que generan soluciones rápidas.

- Acceso a segmentos no explorados por la banca tradicional dada la asimetría en la información y la falta de transparencia.
- Enfoque *customer centric*, llevando adelante un trato más personalizado e inmediato.
- Democratización del acceso a los productos y servicios financieros.
- Utilización de herramientas para entender al cliente y para protegerlo de fraudes, aplicando análisis de grandes datos, modelos predictivos e inteligencia artificial.
- Reducción de los costos transaccionales.
- Promoción de la inclusión financiera de poblaciones no bancarizadas.

No obstante lo antedicho, corresponde mencionar que si bien este segmento tiene un perfil marcadamente orientado a la atención de individuos, ello no quita que pudieran rápidamente adaptarse a las necesidades puntuales de las empresas y desarrollar soluciones de calidad para dicho nicho. Una muestra actual de ese posible riesgo es la incursión de Mercado Pago, brazo financiero de Mercado Libre, en la asistencia a pequeños comerciales mediante el otorgamiento de créditos a través de su plataforma de e-commerce. Luego de años de recopilación de datos sobre el comportamiento de sus adherentes, han logrado crear un sistema de scoring novedoso que dista de los empleados por la banca tradicional y les permite calificarlos para la asistencia.

Otros ejemplos de entidades Fintech orientadas a la atención a pequeñas y medianas empresas ya sea a nivel crediticio o con foco en lo transaccional, son El Callao, Moon Money Online, Empréstify y Grouit.

Hoy día, dependiendo del nicho específico del cual se trate, se pueden encontrar actores relevantes que destacan sobre el resto y representan una clara muestra de la evolución de este sector. Algunos ejemplos de ello son Ualá, Mercado Pago, Afluenta, Todopago, Wenance y Bitex.

En este contexto en el que han surgido diferentes empresas Fintech, corresponde mencionar un subgrupo que adopta características de ambos mundos y que también se erige como un competidor al cual corresponde prestar la debida atención. Este grupo es el conformado por los *Neobancos*. Como su nombre lo describe, se trata de nuevos bancos construidos íntegramente de manera digital y que basan su operatoria de intermediación financiera en el empleo de una aplicación móvil desde la cual el usuario puede realizar todo tipo de operaciones referentes a apertura o cierre de una cuenta, transferencias, operaciones con

criptomonedas, llevar un control de sus gastos o incluso realizar inversiones a través de Fondos Comunes de Inversión.

Figura 3 - Diferencias entre NeoBancos y Challenger Banks.

| Neo banks   | Challenger banks  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 100% digital</li><li>• Asociado a banco tradicional</li><li>• No poseen licencia bancaria</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 100% digital</li><li>• Poseen licencia bancaria</li><li>• Pueden tener oficinas físicas</li></ul> |

Dentro de los Neobancos existen dos grandes grupos bien definidos cuya diferencia central radica en la posesión o no de una licencia emitida por el Banco Central de la República Argentina para operar o no como una entidad bancaria tradicional.

Por un lado, las entidades sin licencia bancaria o de crédito deberán estar asociadas a un banco tradicional donde se depositará el dinero de los usuarios, y será este último quien se encargue de administrar todos los temas legales y regulatorios. De todas formas, sí disponen de licencia de dinero electrónico, por lo que pueden procesar pagos y transferencias.

Por otro lado, los Neobancos que sí cuentan con licencia se denominan *Challengers Banks* y están habilitados para el manejo de dinero físico. Asimismo, tienen la posibilidad de disponer de oficinas físicas, aunque por lo general no suele ser lo habitual debido a su origen 100% digital, y a que esto supone una ventaja a la hora de reducir los costos, toda vez que logran trasladar esa eficiencia en los mismos en forma de tarifas y tasas de interés inferiores.

Por lo general en ambos casos ofrecen una experiencia de cliente superadora, bien transparente, facilitando las operaciones cotidianas y utilizando altos estándares de seguridad mediante el empleo de soluciones tecnológicas. Por otro lado, dado su foco en el cliente,

tienden a recoger el feedback de sus usuarios y servirse del mismo para mejorar y adaptar sus funciones.

La gran diferencia, como fuera comentado, se basa en la posibilidad de obtener la licencia bancaria por parte del Banco Central, la cual les permite operar de idéntica manera que los bancos tradicionales. Generalmente los Challengers banks comenzaron siendo Neobancos que, luego del impacto generado y la masiva aceptación obtenida, lograron escalar su modelo de negocios al punto tal de conseguir la licencia bancaria.

Si bien en el exterior existen sobrados casos de éxito, en Argentina los principales ejemplos de bancos digitales que cuentan con la licencia emitida por el BCRA son Wilobank, Brubank y Rebanking. Con algunas diferencias, en líneas generales emulan gran cantidad de funciones que la banca tradicional posee, pero siempre y desde un principio a través de su propia aplicación móvil y sin la necesidad de dirigirse físicamente a ninguna oficina. No obstante ello, y como se remarcará con anterioridad, a la fecha están completamente enfocados en la atención a individuos; pero no dejan de representar un riesgo de competencia para los bancos tradicionales.

Como respuesta a estos nuevos jugadores, la banca tradicional ha encarado en los últimos años un proceso de transformación digital y adaptación a las nuevas tendencias, con foco en la banca de personas. En esta carrera por acoplarse a la evolución, han desarrollado nuevas interfaces con sus clientes, desarrollando sus propias aplicaciones móviles y dotándolas de distintas funciones que brinden soluciones ágiles y sencillas a las problemáticas habituales y les eviten la necesidad de acercarse a las oficinas físicas.

De todas formas, si bien han avanzado en la implementación de mejoras en lo que refiere a la banca de empresas, aún persiste esa deuda para con la digitalización y el empleo de tecnologías para mejorar la operatoria. Puntualmente, y como se verá más adelante, en todo lo que refiere a la asistencia en la operatoria diaria de las empresas – esto es la banca transaccional - queda un largo recorrido por transitar y nuevas soluciones por explorar que efectivamente podrían agilizar los procesos, reducir costos y mejorar de manera notable la experiencia del Cliente, logrando la fidelización buscada y evitando así una merma en la cartera, en favor de las Fintech y Neobancos.

## 6. Transformación digital

Como fuera comentado, la llegada de la tecnología a los distintos segmentos en general y al mundo de las finanzas en particular es un hecho, y todo participante que se presente reticente a la aplicación de herramientas y/o soluciones tecnológicas al negocio en que se desenvuelve, probablemente mas temprano que tarde sea desplazado o vea disminuido su ámbito de injerencia por la aparición de distintos competidores que nacieron digitalmente y con una idea de mejora continua, enfocados en el cliente y en la experiencia del usuario, con todo lo que ello conlleva: herramientas personalizadas, operatividad sencilla, ahorro en costos, estructuras ágiles y adaptables, respuesta inmediata, etc.

De manera sintética puede definirse a la transformación digital como un proceso en el cual una organización se reinventa a través de la utilización de tecnología digital para mejorar la forma en la que se desempeña. Esta evolución requiere necesariamente de cambios fundamentales en el ámbito de la tecnología, la cultura, las operaciones y la entrega de valor. Se vuelve entonces fundamental para la adaptación, que las Empresas modifiquen sus procesos y modelos. Y en esta revolución, el sistema financiero en general y la banca tradicional en particular, no pueden mantenerse al margen.

El sistema financiero siempre se caracterizó por ser un mercado dominado por las entidades bancarias tradicionales, exhibiendo barreras de entrada muy elevadas para nuevos competidores. Por tal razón durante muchos años no vieron amenazado su posición como referentes del sector. Durante mucho tiempo el esquema ofrecido fue el de desarrollar productos y servicios que consideraban rentables para la organización y luego tratar de colocarlos a los clientes. En los últimos años, con la tendencia a la digitalización de los distintos negocios y los importantes avances en esa materia, surgieron empresas con un marcado origen tecnológico que conjugan a la vez las finanzas con tecnología. Lo novedoso de estas empresas fintech, no solo es su estructura montada en herramientas digitales sino su enfoque completamente apuntado al cliente y la satisfacción de sus necesidades, a través del diseño de soluciones personalizadas, ya sea en lo que refiere a lo transaccional como en lo concerniente a la asistencia crediticia.

Esta proliferación de nuevas empresas que ingresaron al mercado estimularon en cierta forma a la banca tradicional y su digitalización. Haciendo uso de sus ventajas a nivel patrimonial e informativo sobre los antecedentes de la clientela, comenzaron a incursionar inicialmente en el armado y lanzamiento de sus aplicaciones móviles, para luego dotarlas de distintas funcionalidades tendientes, ahora sí, a satisfacer las demandas del público. Es decir que comenzaron a servirse del *feedback* de los mismos y viraron su estrategia de negocios hacia una focalizada en el cliente. No obstante lo antedicho, no hay que dejar de mencionar que la mayor atención se destinó al segmento de Banca Individuos,

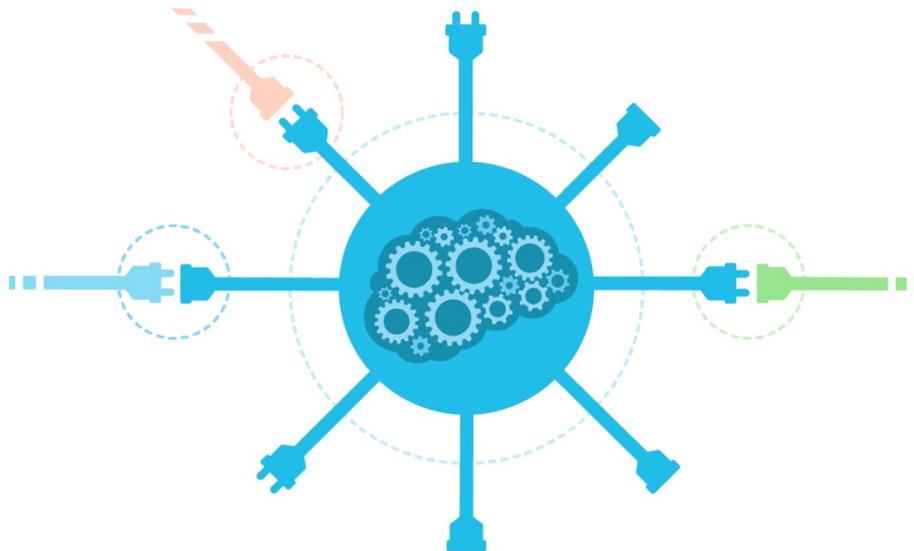
ofreciendo desde aperturas de cajas de ahorro de manera remota y la posibilidad de gestionar el alta de tarjetas de crédito y el control de los gastos y resúmenes, hasta la solicitud de créditos personales, y en algunos casos facilitando el acceso a ciertos instrumentos de inversión como los plazos fijos, los fondos comunes de inversión y la compra venta de moneda extranjera. De todas formas, esto no se produjo tan profundamente en la Banca Corporativa, dado en parte por la sencillez y las facilidades en términos legales que ofrece el negocio de retail.

Si bien hoy día la competencia fuerte proviene del sector de atención a personas, ello no quita que en algún momento la oferta de las empresas fintechs avance hacia el sector de las empresas. De hecho existen hoy en día nuevos participantes que atienden a las empresas de menor envergadura en determinadas transacciones aunque no de manera generalizada como lo hace la banca tradicional. Si bien la Banca de Empresas configura un segmento especial debido a que dada su complejidad continúa precisando de una atención personalizada e implica que quien las asista cuente con las espaldas suficientes a nivel estructural pero también con el capital suficiente para cubrir sus necesidades crediticias, y que por tal motivo genere barreras de entrada que doten a las entidades tradicionales de cierta posición de liderazgo, esto no significa que no deban seguir el camino recorrido por la Banca Individuos y emplear el mismo enfoque centrado en la mejora de la experiencia del cliente. Y de esto se desprende nuevamente que es necesaria una transformación digital que tome las buenas prácticas del universo fintech para eficientizar los procesos y ahorrar costos.

Existe una gran cantidad de desarrollos tecnológicos que se aplican a diario a los distintos negocios y sectores. Para el presente trabajo se avanzará en los que hoy día se creen relevantes y cuya aplicación se vuelve primordial a criterio del autor, para ofrecer un diferencial a sus clientes, logrando un alto impacto en la experiencia del usuario, posibilitando destacarse en un mercado en el que cada vez abundan más participantes, y llevando a consolidar a las entidades financieras tradicionales en el segmento de Banca Corporativa por sobre la competencia.

#### a) APIs (Application Programming Interfaces)

Se trata de un mecanismo intermediario que permite que dos softwares o plataformas “conversen” o compartan información entre si, de una manera segura. Es el vehículo conector entre las aplicaciones que utilizamos, la información rastreada y los dispositivos empleados. En simples palabras, las APIs crean conectividad.



Existen tres enfoques o versiones en lo que refiere a estas interfaces:

- Privado: Las APIs solo pueden utilizarse hacia el interior de la empresa, obteniendo estas últimas un mayor control sobre la información.
- De partners (socios): Las APIs se comparten con partners específicos, obteniendo negocios adicionales, manteniendo la calidad del servicio ofrecido.
- Público: Todos tienen acceso a las APIs, lo que permite que otras empresas desarrollen interfaces para comunicarse y servirse de la información de otros, motorizando una ola de inversiones y estimulando el desarrollo de una red de negocios.

Estos mecanismos son la puerta al mundo por cuanto permiten a las empresas servirse de la experiencia y capacidad de otros para mejorar el negocio, logrando en dicho proceso aprender y descubrir nuevas posibilidades. Asimismo, se constituyen como elemento clave en cualquier proceso innovador: Las grandes empresas líderes en innovación como Google, Amazon y Facebook descansan gran parte de su “músculo creativo” en una o varias APIs. Por otro lado, permiten el ahorro en costos gracias a la automatización e integración de procesos.

Más allá de que el público en general no se encuentre familiarizado con ellas, las APIs proliferan y actúan constantemente en cada acción que se lleva a cabo al navegar por internet. Cada vez que se ingresa a un buscador de pasajes de avión que interacciona con distintas empresas aéreas o al momento de efectuar un pago con tarjeta de crédito de manera virtual, estas interfaces operan para conectar los puntos, enviando el mensaje con la acción requerida y remitiendo la respuesta al mismo.

Por todo lo antedicho, estas herramientas y su utilización de manera pública constituyen una forma de llevar a cabo innovaciones en los servicios ofrecidos por la banca tradicional, ahorrando costos al permitir que desarrolladores externos especializados construyan soluciones basadas en la información contenida por las entidades financieras, redundando en una afluencia mayor de nuevos negocios y oportunidades, y mejorando la calidad en la atención al cliente, volviendo su interacción más sencilla, rápida y cómoda. Además de facilitar la integración con terceros, mejoran el *time to market* y ayudan en la transformación digital.

En esta búsqueda por seguir siendo rentables y relevantes en la cadena de valor de los servicios financieros, los bancos deben convertirse en actores principales de los ecosistemas que integran servicios que pueden ser atractivos para el cliente, y para ello es fundamental la transformación y digitalización de procesos. En esta maduración el empleo de las APIs se torna relevante y su aplicabilidad pasa a ser total dentro del negocio bancario, permitiendo la complementariedad entre los servicios personalizados y altamente enfocados de las fintechs y las plataformas de los bancos tradicionales. Asimismo, podrían servirse de esta complementariedad para proporcionar sus productos y servicios a través de terceros.

El objetivo es alcanzar un sistema financiero reconvertido en ecosistema digital interconectado, adaptable a las crisis, y capaz de ocupar múltiples nichos de mercado a través de la apertura a plataformas de terceros.

La relación de complementariedad a través del empleo de APIs puede por un lado facilitar a los partners de un banco usar la infraestructura de éste para acceder a informes en tiempo real, para poder especializar aún más su oferta, y por otro generaría un ingreso de negocios y nuevos usuarios a los bancos, quienes verían renovada su oferta de productos y servicios a bajo costo y mediante el empleo de especialistas en cada segmento. Otra fuente redituable, resultante de esta nueva tendencia podría ser rentabilizar la provisión de acceso a los datos agregados por parte de los bancos.

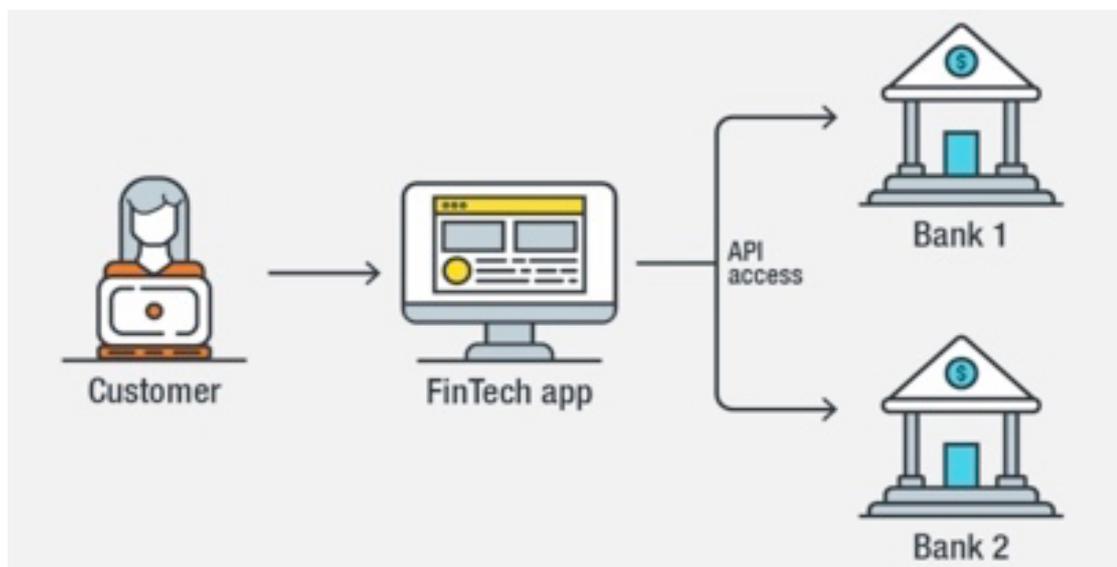
De todas formas, teniendo en cuenta los distintos enfoques o versiones de las APIs, el mayor rédito se conseguiría a través del empleo de las de tipo público por cuanto se evitarían las trabas a los nuevos desarrollos toda vez que se eliminarían aquellas restricciones que pesan sobre los bancos tradicionales y las reticencias a compartir el monopolio de la información financiera. Los bancos ofrecerán sus productos y servicios con un valor agregado, y de manera segura para los clientes.

No hay que dejar de mencionar que esta implementación podría suponer riesgos, dada la imposibilidad de regular la relación a través de un contrato previo donde se establezcan responsabilidades. Una solución a este problema podría ser la implementación de blockchain, lo cual permitiría la confianza entre las partes mediante el diseño de un algoritmo que dotaría de transparencia a la relación, sin necesidad de incurrir en contratos adicionales. Está claro que rever las regulaciones que pesan sobre los bancos tradicionales y el sistema financiero en su conjunto es menester para poder acompañar el desarrollo y evolución esbozado.

## b) Open Banking

Relacionada con el concepto anteriormente descrito, se trata del término o expresión elegida para hacer referencia a la apertura de las plataformas de los bancos a desarrolladores externos, y permitiendo, a través del empleo de APIs, acceder a información de los clientes para ofrecer servicios diferenciados y operaciones más ágiles. Con estas interfaces en el centro del Open Banking, las instituciones y sus clientes podrán compartir sus datos bancarios para ofrecer servicios personalizados según el consumo particular, y por consiguiente una mejor experiencia de usuario.

Figura 4 - Circuito del Open Banking.



Principales objetivos:

- Personalización y mejora del servicio al usuario.

- Aumento de la competencia del sector.
- Mayor oferta de producto.
- Facilitar la inclusión financiera.
- Mayor control de los datos.
- Precios más ajustados por reducción de tasas.

Este nuevo paradigma trae aparejados ciertos reparos y riesgos. En primer lugar, se trata de una información muy valiosa que históricamente los bancos, apoyados en normas de seguridad y secreto bancario, monopolizaban y no compartían con terceros logrando de esta forma una ventaja comparativa de relevancia por sobre la competencia. En segundo lugar, por tratarse de información sensible y privada, toma protagonismo la seguridad en el manejo de la misma, volviéndose crucial la confianza para que este ecosistema prospere.

Una de las tendencias que introduce esta modalidad es la del Banking as a Service (BaaS – Banco como un servicio): Vendría a ser como una línea blanca de soluciones bancarias. Una marca determinada pretende ofrecer servicios financieros en su oferta para los clientes, y los bancos ponen a disposición de estas, de manera modular, todas sus capacidades y servicios bancarios (incluyendo su licencia bancaria) para que sean ofrecidos a los clientes en forma de soluciones hechas a medida, a través de un canal de terceros y no propio de la entidad bancaria.

Un ejemplo claro de ello es el *partnership* (asociación) creado por algunos bancos en conjunto con fintechs que se dedican a intermediar transacciones e incluso facilitar instrumentos de inversión, pero no siendo el repositorio de los depósitos de liquidez sino por el contrario derivando los mismos a la entidad financiera tradicional. De esta forma los bancos tradicionales podrían focalizarse en “aquello que hacen bien” y no incurrir en los importantes costos que demandaría el desarrollo de nuevos negocios.

Otro concepto que surge en este nuevo paradigma, relacionado al BaaS, es el de Banking as a Platform (BaaP – Banco como una plataforma): El mismo refiere a un potencial Marketplace digital propiedad de los bancos y operados por ellos mismos u otras entidades, que ofrezca productos bancarios y no bancarios. Básicamente las plataformas bancarias actuarían como gestores de los fondos y ofreciendo a las fintechs la posibilidad de desarrollar sobre ellos diferentes soluciones o servicios de clientes. Algunos ejemplos de éxito en la utilización de estrategias de *plataformización* son los de Uber, Facebook, Alibaba y Airbnb, todos líderes en

sus segmentos pero que paradójicamente no son titulares o creadores directos del objeto de su negocio.

Al igual que en el punto anterior, la banca abierta podría constituirse como una alternativa válida para convalidar mejoras sustanciales en la operatoria tradicional de la banca corporativa, agilizando los procesos y mejorando la experiencia del usuario, sin incurrir en mayores costos de estructura. Hoy en día la banca tradicional se caracteriza por poseer estructuras pesadas y con un bajo nivel de innovación en lo que refiere a la optimización de procesos. La integración de distintos proveedores o desarrolladores mediante el empleo de open banking y APIs públicas servirá para ofrecer nuevas soluciones personalizadas a los clientes, sin la necesidad de incurrir en los costos que ello acarrea. Al contrario de la creencia generalizada, esta disponibilización de la información y llamado a la complementariedad con socios externos supondrá un mayor rédito toda vez que se podrán incorporar actores que trabajan en nichos determinados y específicos, y que dotarán a las herramientas del banco de mayores prestaciones, logrando la fidelización de los clientes. Por otro lado el banco podrá ofrecer nuevos servicios completamente desarrollados por terceros y que significarán nuevos flujos de ingresos.

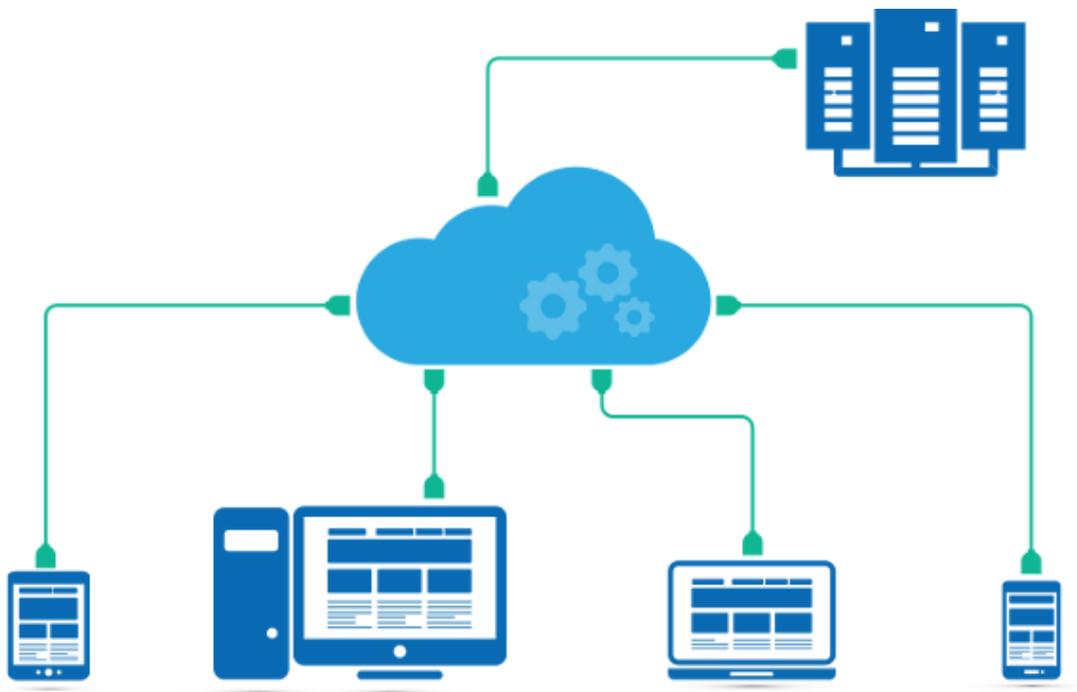
Recientemente en Argentina se dio a conocer que el open banking se encuentra en etapa de investigación y desarrollo por parte del B.C.R.A. De todas formas, algunas entidades financieras ya dieron el puntapié inicial y se anticiparon a esta revolución. Algunos ejemplos de ello son el Banco Industrial, el Banco Galicia y RedLink. En el plano internacional, por el contrario, ya se ha avanzado en esta materia en ciertos países. En el año 2016 el Reino Unido fue el primero en adoptar una regulación de este estilo, a partir del régimen del PSD2 (Primera Directiva de Servicios de Pago, por sus siglas en inglés), aprobado en la Unión Europea. Existen también cambios legislativos y acciones en esa dirección en países como Australia, Japón, Singapur e India; y dentro del Continente Americano Brasil y México cuentan con regulaciones aprobadas y recientemente Chile ha aprobado la portabilidad financiera, con estrecha relación a los estándares del open banking.

### c) Cloud Computing

Popularizado a partir del año 2000 a partir de que millones de personas comenzaron a hacer uso de aplicaciones instaladas sobre infraestructura de hardware y software, el término hace

referencia a la posibilidad de utilizar recursos en todo momento, desde cualquier lugar en el que se encuentre el usuario, por medio de distintos dispositivos y a través de una conexión a internet. Entre otras cosas posibilita la transferencia de archivos, la integración a redes sociales y/o laborales, o la carga de todo tipo de documentos a servidores remotos, eliminando los problemas relacionados al almacenamiento de documentación y las posibilidades de deterioro de esta, ahorrando espacios, costos asociados y facilitando su descarga desde cualquier punto, no necesariamente encontrándose los potenciales usuarios en un mismo espacio físico.

Los primeros en adoptar esta tecnología fueron los individuos, y de a poco fueron haciéndolo las organizaciones, pero con cierto resguardo relacionado a la seguridad de los datos y a las normativas legales que regulan la ubicación física de los mismos.



Existen tres modelos de implementación de esta tecnología (Noceti, 2014):

- Public Cloud (Nube Pública): Infraestructura tecnológica que se encuentra disponible para todo el uso público en general. Usualmente este tipo de nube es gestionada por una empresa, un ente estatal o la combinación de ambos, recayendo toda la responsabilidad por la seguridad de la información, la provisión de recursos y el mantenimiento de la infraestructura en quien sea el gestor.

- Private Cloud (Nube Privada): A diferencia de la anterior, toda la infraestructura es gestionada y utilizada por una única organización. Si bien la gestión puede delegarse a un tercero, este lo hará bajo la supervisión de la organización, la cual se encarga de la seguridad física y lógica, la operación y la administración. En cuanto a los roles, hacia el interior de la entidad el departamento de sistemas o IT será el proveedor, ubicándose como consumidores el resto de las áreas que precisen recursos de la nube.
- Hybrid Cloud (Nube Híbrida): La misma hace referencia a la conjunción o composición de dos o más nubes (públicas y privadas) que lo hacen por tener tecnologías compatibles que les permite compartir datos y aplicaciones. Por lo general son utilizadas por las organizaciones que crean una nube privada para sus datos y aplicaciones críticas y una del tipo pública para realizar testeos o desarrollos, o para la utilización de aplicaciones no críticas.

Por otro lado, y ya haciendo referencia a los servicios en la nube, existen tres modelos distintos:

- Infrastructure as a Service (Infraestructura como Servicio): En el mismo se pone a disposición del consumidor la capacidad de procesamiento, infraestructura de red y almacenamiento, para que pueda instalar libremente sistemas operativos, aplicaciones propias, etc. Este modelo es el indicado para aquellos usuarios que quieren tener control sobre el entorno lógico, pero sin tener que invertir en data center, hardware y redes de conexiones.
- Platform as a Service (Plataforma como Servicio): Permite al consumidor desarrollar aplicaciones utilizando lenguajes de programación, bibliotecas, servicios y herramientas de apoyo provistas por el proveedor de la nube.
- Software as a Service (Software como Servicio): Se define como la capacidad ofrecida al consumidor de utilizar las aplicaciones del proveedor, que se ejecutan en la nube. El consumidor no administra ni controla la infraestructura sobre la cual se ejecuta la aplicación, asumiendo el proveedor de la nube una mayor responsabilidad en la gestión.

Si bien hacia noviembre del año 2017 el B.C.R.A. habilitó a los bancos que operan en el sistema local a emplear servicios de procesamiento en la nube, logrando ahorro en costos y favoreciendo la competencia con las fintechs desde el punto de vista de la infraestructura, la

realidad muestra que esta tecnología ha sido empleada casi exclusivamente para las herramientas de productividad, colaboración y comunicación unificada (mail, software de oficina, calendario, o almacenamiento compartido - alojamiento de información y su posterior consulta de manera remota desde distintos puntos geográficos y vía internet, hacia el interior de una misma entidad y entre sus sucursales o reparticiones -) y no por el sistema financiero tradicional como un ecosistema. Es decir que hubo una tendencia a la migración a la nube de las aplicaciones consideradas “no core” o no centrales y no diferenciadoras de las entidades. La confianza (o ausencia de ella) en los estándares de seguridad de esta tecnología con respecto al trato de la información confidencial que administran los bancos y el marco regulatorio operan como barreras contra la adopción de esta metodología por parte de las entidades.

La nube es uno de los partícipes relevantes en la transformación digital de las entidades toda vez que su aplicación promueve la digitalización de la información, su almacenamiento a través de internet y una importante disminución en los costos dado que favorece a una reducción de los data centers propios, evitando las grandes inversiones en infraestructura para almacenar gran cantidad de información. En lo que respecta a la utilización de esta herramienta en el análisis de crédito para empresas, plantea un desafío importante por cuanto podría propender a la democratización del segmento para todos los participantes: Existiendo la posibilidad de un acceso por parte de todas las entidades financieras (o en su defecto aquellas a las que el Cliente autorice previamente) a la documentación de manera simultánea y sin prioridades, este escenario de información perfecta llevaría indefectiblemente no solo a una reducción en los costos operativos (ausencia de papel y espacios físicos de almacenamiento), sino también a una competencia por captar la atención de las empresas desde la óptica de la mejora continua de la experiencia del cliente, ofreciendo mayores y mejores servicios asociados a la operatoria habitual.

Está claro que se trata de una de las tecnologías más disruptivas y creadora de valor de los últimos tiempos, y que se constituye como participante relevante en la base de la transformación digital que viene a crear cambios profundos en la forma de operar de las empresas. No por nada recientemente la firma Accenture anunció una inversión de \$ 3.000

millones<sup>8</sup> para seguir avanzando junto a sus socios del ecosistema de la nube, y ayudar a sus clientes a convertirse en empresas *cloud first* – basadas en la nube - y acelerar su digitalización.

De todas formas, y como fuera mencionado anteriormente, no hay que pasar por alto las reglamentaciones actuales del sistema local en las cuales se regula el funcionamiento de las entidades financieras y el manejo de información del cliente, con el claro objetivo de preservar y proteger los datos personales. Asimismo existe en la banca tradicional la obligatoriedad de conservación de la documentación física por el término de 5 a 10 años, situación que encuentra un contrapunto con la herramienta en cuestión y que, en conjunto con las leyes vigentes plantean un desafío a la generalización del uso de la nube.

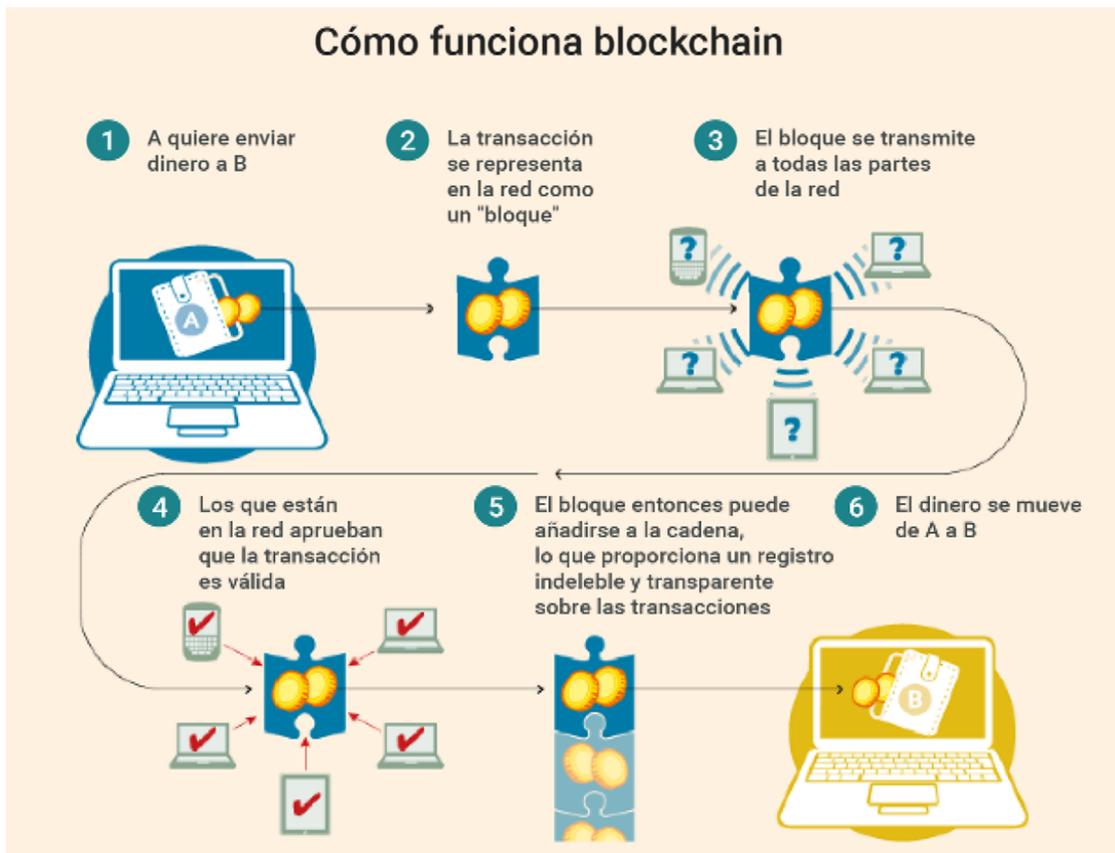
#### d) Tecnología Blockchain

Surgida en el año 1991, es el fruto de la intención de sus creadores por diseñar una cadena de bloques protegida criptográficamente evitando de esta forma que nadie pudiera manipular los documentos cargados previamente. Consiste en un libro virtual utilizado para registrar transacciones en gran cantidad de computadoras. Dicho registro solo puede actualizarse agregando otro bloque vinculado al anterior. En pocas palabras, es una herramienta a través de la cual distintas personas, de manera remota, pueden llevar a cabo transacciones sin la necesidad de una tercera parte como intermediaria. La base de datos es compartida entre los participantes de la red, permitiendo a todos el acceso a los contenidos; y su gestión es realizada de forma autónoma utilizando redes punto a punto (peer to peer).

---

<sup>8</sup> *IproUp (13 de octubre de 2020). Accenture lanza su negocio de transformación digital: invertirá u\$s 3.000 millones en la Argentina y el resto de la región.*

Figura 5 - Circuito de funcionamiento del Blockchain para una transferencia de dinero.



Fuente: [www.xataka.com](http://www.xataka.com)

Operativamente hablando, el circuito del blockchain sería el siguiente:

- Una transacción es solicitada.
- Se crea un bloque que representa a la transacción.
- Ese bloque con información es enviado a todos los nodos de la red.
- Los distintos nodos participantes validan la transacción.
- Como contraprestación, los nodos reciben una recompensa por la prueba de trabajo validada.
- El bloque es agregado a la cadena existente.
- Finalmente, y luego de la verificación, la transacción es ejecutada.

Pero no fue sino hasta el año 2008 que esta tecnología comenzara a tomar relevancia con la aparición de la moneda virtual denominada *Bitcoin*. Por tratarse de la primera aplicación resonante de la tecnología Blockchain, es normal la confusión entre ambas, asociándolas como una única herramienta o concepto. Fue en ese año que Satoshi Nakamoto hizo público el

primer bloque de información desde el cual surgieron los subsiguientes, dando origen a esta moneda alternativa, desde sus inicios por fuera del sistema bancario tradicional y por ende ajena a sus normativas y regulaciones.

Pero estos desarrollos de ninguna forma serían el desenlace, sino por el contrario consistirían en el punto de partida de toda una gama de alternativas e innovaciones diseñadas a partir de la cadena de bloques. Fue así como uno de los principales contribuyentes al código base de Bitcoin (Vitalik Buterin), apostando a la enorme potencialidad de la herramienta, avanza en el desarrollo de Ethereum, una blockchain con funcionalidades adicionales a lo previamente instaurado: no solo se estableció como criptomoneda sino más bien como una plataforma para desarrollar aplicaciones descentralizadas. Dentro de ese amplio abanico de alternativas aparece la capacidad para respaldar los smart contracts (contratos inteligentes) y los mecanismos de seguridad asociados al almacenamiento de documentación en Cloud.

Particularmente, dentro del segmento Banca Corporativa, los beneficios de la implementación de esta tecnología son varios y muy importantes. Como fuera mencionado anteriormente, la aplicación de blockchain a las finanzas propone un nuevo paradigma tecnológico con los consecuentes beneficios para las partes involucradas: En el caso de las Empresas se traduce en una simplificación en sus procesos por cuanto elimina el exceso de intermediarios (por tratarse de un sistema descentralizado, protegido y arbitrado por la totalidad de sus componentes), acorta los tiempos de respuesta y acciones operativas y eleva los estándares de seguridad a un nuevo nivel (cada documentación cargada en un nuevo bloque se vuelve imposible de editar, y por consiguiente, de falsear). Desde la óptica de las instituciones financieras, la implementación de esta tecnología significará la posibilidad de acortar los tiempos de respuesta (mejorando la calidad de atención al cliente), y mayor seguridad en todo el proceso dada la imposibilidad de reeditar la información previamente guardada, optimizando la operatoria. Incluso podría ayudarlas a verificar más fácilmente la identidad de las personas, con permisos configurados a través de la tecnología, logrando importantes ahorros dados los elevados costos de cumplir con las legislaciones anti lavado de dinero. Asimismo, facilitará y agilizará las transacciones de las empresas, con una clara influencia en las transferencias interbancarias transfronterizas (incluidas las operaciones de comercio exterior propiamente dichas), las remesas internacionales y los pagos corporativos, toda vez que reduce la importante carga de documentación a suscribir, y por consiguiente acorta los tiempos de acción y minimiza los errores.

Otra muestra de su potencial acerca de su aplicabilidad al sistema financiero fue la promoción realizada por el BCRA desde el año pasado y continuada en el corriente acerca de la creación

de un sistema para la gestión de reclamos por débitos no autorizados y cheques devueltos, montado enteramente sobre tecnología blockchain. El objetivo de esta iniciativa es la reducción de los extensos tiempos de respuesta de los empleados a los reclamos recibidos, a través de un sistema descentralizado para el manejo de tickets y novedades bancarias, favoreciendo el cruzamiento de transacciones de manera más estándar, confiable y segura, mejorando el procesamiento de pagos de las entidades; aunque manteniendo cada banco el control sobre su nodo privado, y accediendo únicamente a la información de las transacciones en las que participa.

Independientemente de lo antedicho, no hay que dejar de contemplar las dificultades que podría acarrear su total implementación en el sistema financiero argentino. Por tratarse de un segmento con un elevado nivel de regulación, se vuelve imprescindible que los organismos de contralor se pronuncien respecto a esta nueva tendencia. Por otro lado, para aprovechar el real impacto y las bondades de esta tecnología se vuelve imperante que todo el sistema financiero la adopte, y se genere una red entre todos los bancos y las entidades no bancarias, logrando una colaboración entre las partes.

Adicionalmente, el Gobierno ha ido delegando en la Banca Tradicional una función de control (compliance y anti lavado de dinero), motivo por el cual, cualquier innovación deberá ser analizada en detalle evitando así, ir en contra de lo actualmente normado.

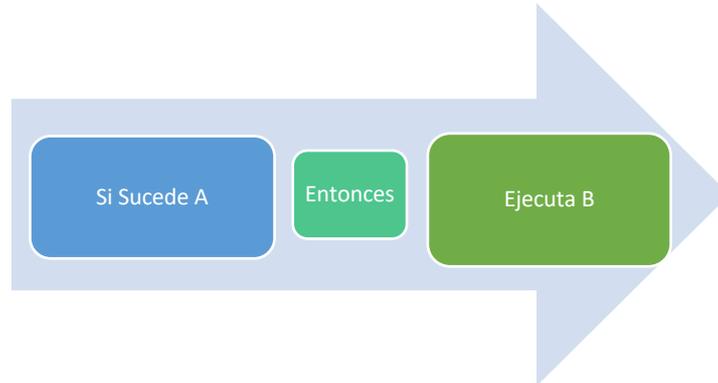
#### e) Smart Contracts

Este tipo de contratos tiene su origen hacia el año 1995 al menos de manera teórica, cuando Nick Szabo elaborara un documento con la idea detallada, que luego sería desarrollado aún más en profundidad dos años más tarde. De todas formas, dada la infraestructura tecnológica existente en aquella época, la idea no pudo materializarse. Recién en el año 2009 y con la aparición del blockchain, comenzaría a entrar en vigor.

Los contratos inteligentes son una de las aplicaciones o desarrollos basados en la tecnología blockchain. Se trata de programas informáticos construidos y alojados enteramente en la nube, para llevar a cabo una tarea o serie de tareas determinadas de acuerdo con las instrucciones previamente introducidas, bajo el comando informático *if-then* (si-entonces) de un sistema básico de computación: Cuando se ejecuta una condición pre-programada (if), el contrato inteligente ejecuta la cláusula contractual correspondiente (then). En el caso del

sector financiero podrían controlar directamente la transferencia de dinero o activos digitales entre las distintas partes cuando ciertas condiciones previamente establecidas se cumplen.

Figura 6 - Secuencia lógica del comando del Contrato Inteligente.



Al igual que en los contratos tradicionales desarrollados en papel, dos o más involucrados se comprometen a cumplir una serie de condiciones, exhibiendo los mismos elementos fundamentales: consentimiento voluntario de todas las partes, el objeto del contrato, y una causa justa, verdadera y lícita. No obstante ello, difieren en tres factores: el modo de escritura, su implicación legal y el modo de cumplimiento.

Figura 7 - Diferencias entre Contrato Tradicional y Contrato Inteligente.



Como se comentara, los altos estándares de seguridad y el desarrollo tecnológico implementado por la tecnología blockchain, dan lugar a la creación de Smart Contracts, los

cuales básicamente siguen los mismos lineamientos y patrones que los contratos regulares, pero además de estar contruidos de manera digital, poseen una serie de condiciones distintivas que hacen que la materia negociable motivo del contrato se lleve de manera eficaz, evitando los intermediarios (que a su vez incrementan los costos operativos) y volviendo la información perfecta para las partes involucradas, eliminando las posiciones dominantes en una negociación, y haciendo más fluida la transacción.

Dentro de las características más relevantes de este tipo de herramienta podemos mencionar:

- Autonomía: Ya no resulta necesario recurrir a un intermediario para dar fe del contrato. Su ejecución es automática.
- Seguridad: La tecnología blockchain es capaz de resguardar la información en una red cifrada prácticamente imposible de violar.
- Confianza: Al estar escrito en lenguaje informático no da lugar a distintas interpretaciones y por lo tanto no da lugar a la desconfianza entre las partes. Elimina la asimetría en la información y nivela a los participantes, fomentando así la transparencia.
- Reducción de costos: Elimina la necesidad de terceras partes involucradas y con ello, los grandes costos burocráticos.

Hoy en día este instrumento podría aplicarse a prácticamente cualquier caso. Algunas situaciones en las que podría utilizarse son en la automatización de pagos, el registro y cambio de propiedad, la distribución de ingresos por propiedad intelectual, el cobro del seguro ante incidentes, la automatización de las compras, los sistemas de votación e incluso las apuestas. En el ámbito bancario podría emplearse por ejemplo en la solicitud de créditos o al emplear las herramientas de *factoring* (descuento de facturas), toda vez que este servicio de anticipo de los cobros de facturas implica la participación de un escribano para certificar las operaciones incurriendo en costos adicionales asociados, hecho que se simplificaría con la aplicación de un contrato inteligente dado que pasaría a ser irrelevante esa tercera parte interviniente.

Como se observa, la aplicación de los contratos inteligentes es muy amplia. Lo cierto es que en todos los casos enumerados la introducción de esta herramienta supone ahorro en costos, transparencia y eficiencia por sobre las prácticas habituales.

Independientemente de la herramienta que se aplique, lo que debe quedar claro es la necesidad de un cambio de paradigma en la banca tradicional y puntualmente en lo referente a la banca transaccional. Por tratarse de un sector donde la oferta de productos y servicios no guarda muchas diferencias entre los distintos oferentes, destacarán aquellas entidades que aseguren un valor agregado en lo que ofrezcan a sus clientes. Es en ese aspecto que se vuelve fundamental mejorar la experiencia del cliente en su operatoria diaria: facilitar la concreción de cobranzas, transferencias y pagos se constituye como un activo clave a la hora de la fidelización, y es allí donde la tecnología opera como medio catalizador. Acciones como la posibilidad de abrir una cuenta de manera remota y 100% online u operar diariamente desde una plataforma amigable deben ser objetivos fundamentales del sector bancario.

## 7. Aspectos regulatorios

Cuando se habla de la necesidad del sistema bancario tradicional de aplicar una transformación digital a sus procesos, con clara incidencia en sus unidades de negocio, y puntualmente al sector de Banca Empresas (dado que en lo que respecta a Banca Individuos, como fuera mencionado, han realizado importantes avances e innovaciones) buscando no quedarse en el camino de la innovación y mantener su relevancia frente a los nuevos competidores que surgen cotidianamente, no se puede dejar de hacer mención al aspecto regulatorio que pesa sobre este tipo de entidades. El universo fintech goza de una menor carga de regulaciones y, si bien recientemente se ha comenzado a instaurar un marco regulatorio sobre el ecosistema dejando en claro las reglas de competencia. Lo cierto es que en este punto la banca tradicional tiene grandes desventajas.

Por su envergadura, historia y manejo de flujos de dinero y grandes magnitudes de información sensible sobre sus clientes, con el correr del tiempo se le han ido delegando a los bancos ciertas tareas como agente de control, relacionadas a la prevención de ilícitos, fraudes y lavado de dinero. Sumado a ello aparecen leyes destinadas a establecer el funcionamiento de las entidades financieras y su área de acción, y a la protección de los datos personales de los clientes. Este cúmulo de regulaciones y obligaciones atribuidas llevan a que la innovación y aplicación de nuevas tecnologías tendientes a incrementar la eficiencia, mejorar la experiencia del cliente y reducir los costos asociados se vuelvan al menos difíciles e impliquen desarrollos importantes y autorizaciones por parte de los organismos de control (en este caso el BCRA).

La banca tradicional se ve alcanzada fundamentalmente por las Leyes 21.526 y 25.326.

La primera de ellas es la denominada *Ley de Entidades Financieras*. Allí se establecen los lineamientos básicos y las directrices acerca del funcionamiento de las distintas entidades, las restricciones con las que operan y el alcance de sus acciones, los requisitos mínimos de liquidez y solvencia, la responsabilidad patrimonial, los términos acerca del régimen informativo, contable y de control, y sobre todo el mantenimiento del secreto bancario, comprometiéndose a no revelar las operaciones pasivas que realicen para con sus clientes, excepto que dicha información sea requerida por un juez en una causa judicial, organismos recaudadores de impuestos o por el BCRA.

La restante ley corresponde a la *Protección de los Datos Personales*. En la misma se enuncian las disposiciones y principios generales relativos a la confidencialidad y protección de la información (*habeas data*), su almacenamiento y preservación para ser consultada por el titular cuando así lo disponga, dejando en claro sus derechos sobre la misma. Asimismo, se incluyen las prohibiciones en torno a la administración de los datos, y las obligaciones que recaen sobre el órgano de control

encargado de hacer cumplir los objetivos y disposiciones de la ley, así como también las sanciones (administrativas y penales) que el mismo podría imponer a aquellos que no cumplieran con lo normado.

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito, es menester que el sistema financiero revea las regulaciones y actualice sus normativas en pos de permitir que la Banca Tradicional incorpore las nuevas tecnologías. Por otro lado, atentos a los retos regulatorios que presentan las empresas fintech y sus nuevos modelos de negocio, es necesario que el organismo de control explore nuevas iniciativas para regular eficientemente a esta realidad financiera cambiante: Esto es, establecer las pautas y el marco para el accionar del ecosistema fintech, tanto para acompañar a dichas empresas en su evolución y no estrangularlas con normas excesivas, como para proteger a los derechos de los clientes, y volver un poco más parejo el trato en comparación con la banca tradicional, evitando favorecer a un sector en detrimento de otro.

De todas formas, ya a inicios del año 2020 el BCRA emitió la comunicación A-6885, a través de la cual se creó el *Registro de proveedores de servicios de pago que ofrecen cuentas de pago* en el que, a partir de abril del corriente, debían inscribirse aquellas fintech proveedoras de servicios de pago (PSP) – billeteras o cuentas de pago -. Asimismo, se regularon aspectos relacionados con la disponibilidad de fondos de sus clientes, publicidad a través de cualquier medio y sanciones en caso de incumplimiento de la normativa vigente. Incluso en el mes de marzo se especificó un régimen informativo el cual consta de tres apartados donde se deberá consignar datos acerca de los saldos de cuentas de pago de los clientes, cuentas a la vista e inversiones y la cantidad de operaciones y montos totales, todo certificado por un profesional en la materia. Otro dato no menor es la regulación relacionada a las normas de prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo que comenzará a tener lugar para este segmento y que implica contar con políticas y procedimientos afines y hacer evaluaciones de riesgo de sus clientes, servicios y productos que elaboren y los canales de distribución y ventas.

Por último, en el mes de septiembre el BCRA anticipó que lanzará nuevas regulaciones las cuales girarán en torno a normas de gobierno societario, procesos de control interno y la gestión del riesgo. Un ejemplo de iniciativa adoptada por otros países en esta dirección es la aplicación del denominado *Sandbox Regulatorio*. Este término se emplea en las finanzas digitales para hacer referencia al diseño de un entorno o campo de pruebas cerrado, para nuevos modelos de negocio que aún no están amparados bajo ninguna regulación vigente, supervisados por las entidades regulatorias. Aquí se permite a las empresas fintech testear sus productos o servicios dentro de un marco regulatorio con exigencias normativas adaptadas proporcionalmente.

Figura 8 - Evolución histórica de los Sandboxes Regulatorios.

## Sandboxes regulatorios en el mundo por año de creación



Fuente: Observatorio de Digitalización Financiera de Funcas.

Iniciado en el año 2015 en el Reino Unido, la utilización de sandboxes regulatorios se extendió a lo largo de 27 países para el año 2019 y ha demostrado en ese lapso ser exitoso no solo en lo relacionado al sector financiero sino también para la aparición de empresas *Insurtech* y *Regtech* (empresas tecnológicas relacionadas con el mercado de seguros y con el desarrollo de soluciones para el cumplimiento de requerimientos regulatorios). Incluso en la actualidad, hacia septiembre del corriente, el Parlamento Europeo publicó un documento sobre regulación fintech, haciendo énfasis en los beneficios de la aplicación de los sandboxes regulatorios y los hubs de innovación, mostrando una vez más su tendencia hacia el fomento del sector acompañado de la definición del marco de acción.

## 8. Aplicabilidad de la tecnología

Para llevar a cabo un estudio acerca del impacto potencial de la aplicación de las tecnologías antes enumeradas al segmento corporativo en la banca tradicional, corresponderá hacer una distinción sobre la situación del sistema financiero y su relación con los clientes antes de la aparición de la pandemia a nivel global y local y la cuarentena instaurada con las consiguientes restricciones en la circulación y en el correcto funcionamiento de ciertas actividades comerciales e industriales. Asimismo será menester describir el estado de las cosas con los productos actuales y que clase de mejoras se alcanzarían mediante una transformación digital. No hay que dejar de lado que además del impacto positivo desde la óptica del cliente, existe un alto potencial desde el lado de los bancos ya que la innovación tecnológica tiene la capacidad de reducir costos a partir de un mejor procesamiento de las transacciones, racionalizando las estructuras, estandarizando procesos bancarios y alcanzando economías de escala derivadas de la centralización de la recopilación de información.

Es indudable que la coyuntura sanitaria experimentada en la mayor parte del año 2020 llevó a una drástica adopción por parte de las entidades financieras tradicionales de tecnologías innovadoras aplicadas a productos y servicios. Si bien ya existían bancos que puertas adentro venían trabajando en una paulatina transformación digital (como el caso del Banco Galicia), y a su vez la creciente cantidad de empresas fintechs configurando una importante competencia puso de manifiesto la necesidad de un cambio y actualización de los procesos y los productos de los bancos para mantener la lealtad de su cartera de clientes, la realidad es que esta situación atípica y repentina generó una aceleración en los procesos de digitalización y en muchos casos provocándola de manera forzosa, ubicando a todo el sistema financiero en una situación compleja y de estrés. En el lapso de solo unos días los bancos tuvieron que montar su estructura de manera on-line, y adaptar sus servicios a la modalidad de autogestión remota por parte de los clientes, con el claro objetivo de no entorpecer la operatoria habitual y cotidiana de las empresas, y mínimamente manteniendo los estándares en línea con los registrados en la pre-pandemia. Todo esto implicó una participación intensiva de las áreas de Sistemas de las entidades que, como se mencionara anteriormente, tuvieron que replicar el sistema de atención presencial en las sucursales y todo lo que ello implica, pero en formato 100% digital y remoto. Y si bien se lograron grandes avances y cambios que vinieron para quedarse permanentemente, esta situación desnudó también varias falencias del sistema, y dejó en evidencia ciertas cuentas pendientes en materia de tecnología.

En los últimos años, y a diferencia del segmento de retail, la banca corporativa no experimentó grandes cambios en su dinámica de negocio, tanto a nivel interno como en lo que refiere a la asistencia a los

clientes. Más allá de precisar un trato personalizado por el tipo de segmento del que se trata, algunas herramientas ofrecidas comenzaron a quedar desactualizadas frente a la creciente aparición de empresas fintechs acostumbradas a la innovación constante y enfocadas en mejorar la experiencia del cliente tanto a nivel operativo como en lo que a costos refiere. Y la necesidad de que determinadas operaciones se realicen de manera presencial en una sucursal, en un mundo en constante cambio que obliga a los dueños de las empresas a dedicar toda su energía al negocio y no perder tiempo y esfuerzo en trámites y gestiones que debieran ser más ágiles, dejó en evidencia lo reseñado. Trámites como la apertura de una cuenta corriente, o la gestión de un crédito pueden llegar a tomar gran cantidad de días entre la presentación de toda la documentación solicitada, la verificación de la misma por parte de la entidad y consiguiente firma de formularios y garantías. Incluso todo tipo de operación de comercio exterior puede llegar a volverse muy engorrosa y demorar como mínimo unos diez días hábiles hasta su concreción.

En concreto, algunos indicadores<sup>9</sup> a analizar para determinar la correcta gestión de las herramientas y soluciones ofrecidas, o su necesidad de actualización podrían ser los siguientes:

- a) Tiempo en días de apertura de una cuenta corriente
  - b) Tiempo en días de una operación de comercio exterior
  - c) Demora en solicitud de un crédito.
  - d) Duración de una operación en caja física
  - e) Gestión de chequeras.
- a) Hoy en día el proceso de apertura de una cuenta corriente, producto fundamental para la estructuración de las operaciones y del cash management de una empresa dado que se trata del principal punto de contacto entre la entidad y el cliente, puede tardar en promedio unos cinco días hábiles. Esto es así debido a la gran cantidad de documentación a presentar y su correspondiente dictaminación por un área de legales que valida la misma, los correspondientes formularios a ser firmados en original y presentados de manera presencial, y el posterior procesamiento interno referente al alta efectiva en el sistema.
- En tiempos apremiantes como lo fue el inicio de la pandemia en el cual las PyMes precisaban de la asistencia crediticia inmediata por parte de las entidades financieras, una demora de esa cantidad de días termina siendo crucial. Este fue uno de los motivos por los cuales una porción

---

<sup>9</sup> Datos recogidos de distintas entidades públicas y privadas.

de empresas no pudo ser atendida rápidamente en determinadas entidades: lógicamente se pudo avanzar inicialmente sobre aquellas que ya contaban con una cuenta corriente activa. En línea con lo antedicho, la implementación de tecnología en este proceso podría generar un salto cualitativo en lo que refiere a la reducción de tiempos. Esto podría conseguirse realizando un efectivo onboarding digital para las personas jurídicas. Si bien es sabida la diferencia en grado de dificultad respecto del segmento de individuos (el cliente firma por sí, y existen diferentes herramientas probadas de validación como los datos biométricos o el cruce de datos con el RENAPER<sup>10</sup>), una vez sorteado esto, se podrá avanzar en una amplia oferta de productos de cash management superadores en experiencia de cliente, como ser la solicitud digital de todo tipo de productos e incluso la validación de usuarios para las plataformas online de los bancos. Incluso desde el punto de vista de las regulaciones, esta digitalización es factible. En palabras del Sr. Larrache (Inspector Jefe del BCRA): *“...la identidad de los apoderados de las empresas puede acreditarse sin inconvenientes por medios digitales. (...) La información sobre poderes y combinaciones de firmas puede recibirse bajo DD.JJ. en un archivo PDF a través de una App y contrastarse con información disponible en NOSIS. Para operar se respetan las combinaciones de firmas tal como se hace hoy en servicios de Interbanking. Incluso no hay impedimentos tampoco en llevar el legajo de cliente totalmente en formato digital y recibir los Estados Contables y Fiancieras en dicho formato”*.

b) Este es uno de los temas que preocupan notablemente a los clientes de las entidades financieras. Normalmente las operaciones de comercio exterior puede demorar más de lo deseado, postergando y dilatando los tiempos de despacho de mercaderías por ejemplo. La empresa debe presentar los papeles personalmente en la entidad, para que la misma sea validada por el sector de Comercio Exterior. Luego del procesamiento del trámite, recién ahí se habilita la operación y se inicia la misma. Tomando como ejemplo una operación de pago al exterior a través de una carta de crédito (CDI) el proceso normal vigente es el siguiente:

- El cliente debe estar previamente calificado crediticiamente.
- Presentación de factura o contrato al Banco emisor.
- Firma de formularios de solicitud.
- El Banco evalúa riesgo y el área de Comercio Exterior aprueba y se otorga CDI.
- Envío de CDI y documentación al Banco receptor, el cual remitirá los documentos al proveedor.

---

<sup>10</sup> Registro Nacional de las Personas.

- Validación de información y datos del contrato por parte del proveedor.
- Regresa la información aprobada y validada al cliente del Banco emisor.
- Se emite el código SWIFT para realizar el pago.
- Una vez realizado el pago, el proveedor libera y despacha la mercadería.

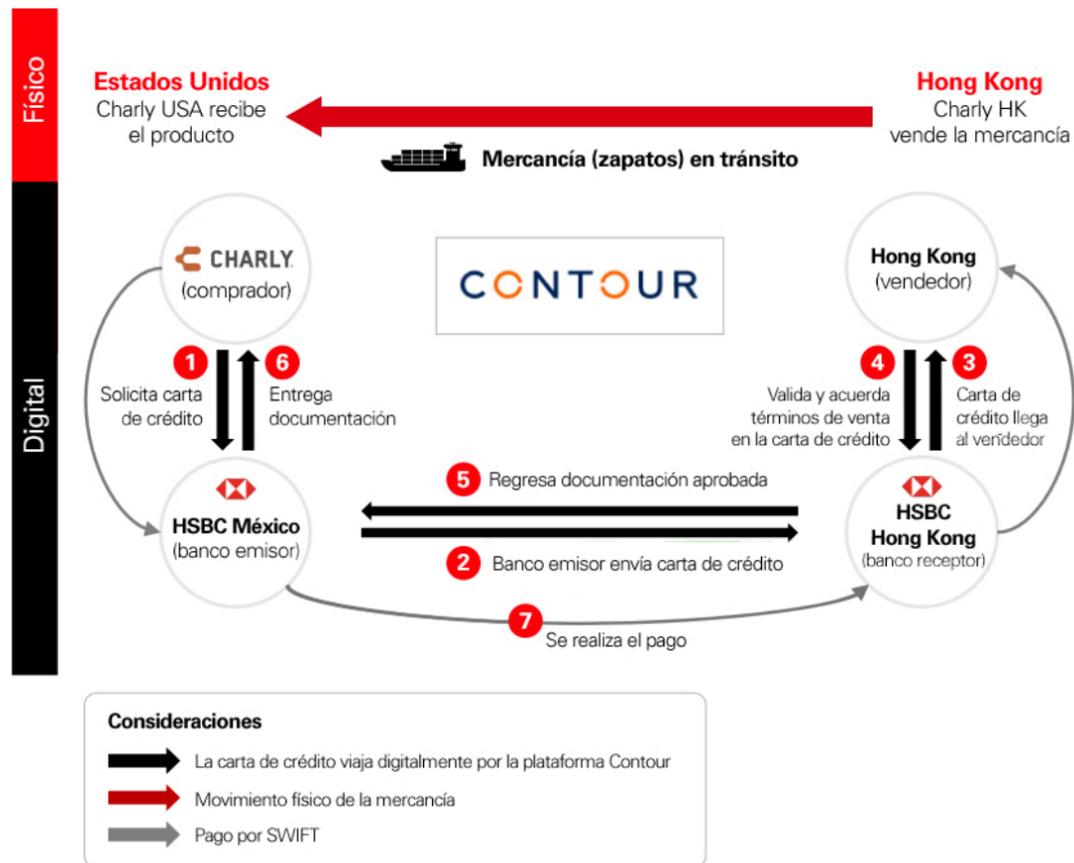
Todo este proceso, desde la presentación de la factura o contrato al Banco emisor y el pedido de la CDI, hasta el efectivo pago de la obligación puede demorar entre 5 y 10 días hábiles. Similar situación se experimenta por ejemplo con la emisión de garantías Stand-By.

Con la aplicación puntualmente de la tecnología blockchain estos impedimentos se pueden sortear fácilmente, asegurándose la transparencia de la operación y el salvaguardo de la información. Este es un punto en el que no muchas entidades han avanzado, a excepción del HSBC<sup>11</sup>, pionero en lo que respecta a la aplicación de tecnología en operaciones transfronterizas. En este caso, el proceso de la operación antes descrita se agiliza al punto tal de que las distintas entidades participantes (banco emisor, banco receptor, proveedor) pueden corroborar y validar la información en menos de 24 hs. sin verse comprometida la seguridad de la misma.

---

<sup>11</sup> HSBC Holdings prevé realizar las primeras operaciones comerciales con tecnología Blockchain a partir del 2021. Desde el 2018 ha realizado 18 operaciones piloto exitosas.

Figura 9 - Diagrama de una operación de comercio exterior utilizando Blockchain.



Ejemplo de operación realizada por HSBC (filial México) para uno de sus clientes, donde el procedimiento tarda menos de 24 hs.

- c) Para la solicitud de un crédito la empresa inicialmente debe estar calificada a crédito, por lo tanto se entiende que ya ha transitado por un proceso de por sí extenso, en el que debe presentar toda la documentación legal y financiera solicitada por la entidad, y ha recibido el resultado del análisis de riesgo correspondiente que determina los tramos calificados para ser utilizados. En este aspecto surgen dos prácticas habituales que configuran una mala experiencia de usuario. En primer lugar, al momento de efectivizarse la calificación a crédito otorgada, corresponderá que la empresa suscriba las garantías solidarias que respaldarán a la misma, evento que deberá realizarse con la invertención de un escribano que certifique y acredite la legalidad del acto. Este punto vuelve costosa la operación y poco eficiente debido a que la gestión debe hacerse en persona y luego enviarse a certificar las firmas al Consejo correspondiente. En segundo lugar, una vez realizado lo antes descrito, en cada oportunidad que el cliente precise hacer uso de su línea de crédito para realizar determinada operación deberá obligatoriamente acercarse a su Sucursal a realizar la solicitud formal y suscribir los formularios correspondientes. El Banco hará un control breve sobre el estado financiero actual

de la empresa (si existen deudas impagas en otras entidades, cargas y contribuciones sociales impagas, etc.) y finalmente, pasará por un proceso de aprobación interna hasta el efectivo desembolso del dinero. Esta operatoria puede demorar un día, y en algunos casos si la solicitud fuera ingresada hacia el final del día, el desembolso podría verse acreditado al día siguiente.

En efecto, si se emplearan herramientas tecnológicas tales como blockchain, contratos inteligentes y el cloud computing estas acciones se optimizarían notablemente, generando un ahorro en costos asociados tanto para el cliente como para la entidad, con efecto inmediato en los tiempos incurridos. Como se comentara con anterioridad, los contratos inteligentes se constituyen como una herramienta altamente eficiente. Su configuración automatizada bajo la secuencia If-Then (si sucede evento A, devuelve B) libera a la operación de las distintas interpretaciones que pudieran existir, eliminando asimetrías de información y volviendo innecesaria la participación de un tercero para dar fé del acto a realizar. Esto tiene un impacto directo en los costos asociados y en los tiempos de gestión. Tanto en este caso como en el de la solicitud de créditos a la luz de una calificación crediticia vigente, podrían simplificarse y optimizarse con la gestión de garantías mediante el contrato inteligente, accediendo al mismo mediante una firma digital y el uso de un token. Una vez aceptadas las condiciones esto quedaría registrado y se habilitaría al cliente a empezar a operar. A partir de allí, cada vez que precise operar a sola firma, podría en simples pasos generar un acuerdo desde su terminal (autogestión) y firmarlo digitalmente, activando el envío de una copia al banco para su resguardo. Esto no solo mejoraría sensiblemente la experiencia del usuario – disminución de tiempos, posibilidad de autogestión remota - sino que, como se comentara, reduciría costos al eliminar terceras partes y optimizaría el almacenamiento de documentación excesiva siendo reemplazado ello por el alojamiento de los contratos, formularios, acuerdos y garantías suscriptos en la nube.

- d) En esta punto corresponderá hacer una observación sobre lo conseguido por los bancos tradicionales en el marco de la emergencia sanitaria experimentada. Una operación promedio en caja de manera presencial no suele demandar tiempos excesivos – un pago de una factura no demora más de 5 o 10 minutos - excepto cuando la transacción a realizar sea por grandes montos de dinero, dependiendo entonces su duración del control y conteo del numerario presentado. Más allá de las bondades y comodidad de realizar todo tipo de transacción de manera remota sin necesidad de acercarse físicamente e independientemente del tiempo que demande la operación en caja, lo que no hay que pasar por alto es a su vez, desde el punto de vista del cliente, el tiempo insumido en dirigirse a la sucursal (no siempre se encuentran

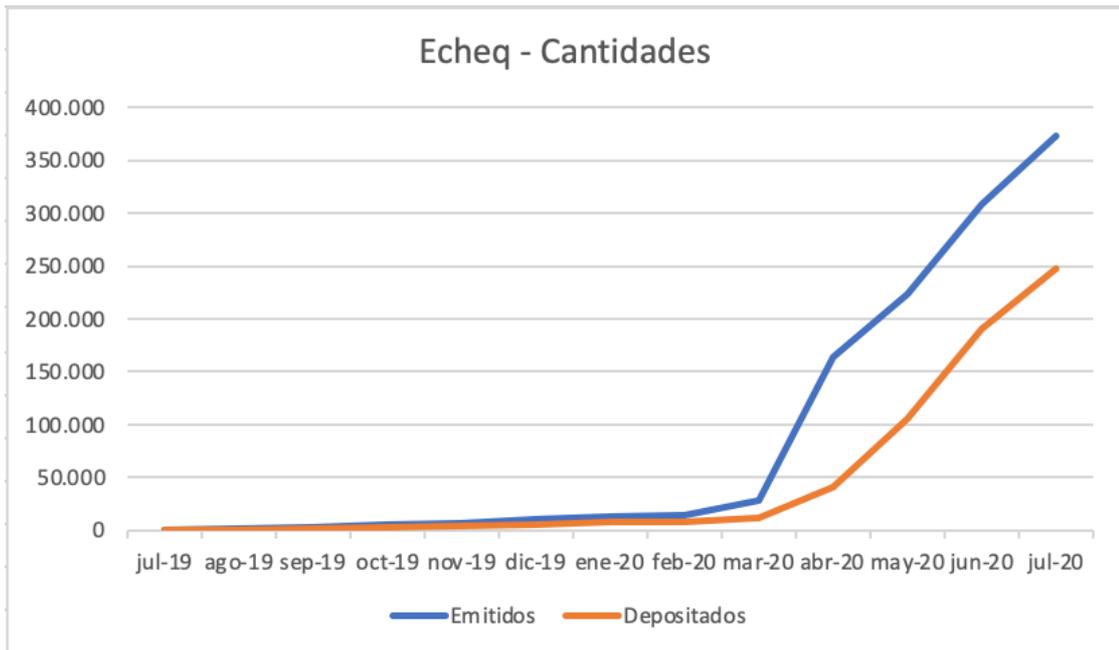
cercanas a la empresa) y el regreso a la oficina, complicando ello la operatoria diaria. Y desde el punto de vista de la entidad, el gran diferencial de la gestión remota se encuentra en la concreta reducción de costos y por lo tanto la mayor rentabilidad generada. En efecto, hoy por hoy una operación por caja tiene un costo asociado cinco veces superior a la transacción digital (esto incluye la estructura edilicia, la mano de obra, seguros y servicios fijos), poniendo en evidencia lo necesario que es inducir a los clientes a operar de esta forma.

En este punto corresponde aclarar que las entidades bancarias tradicionales han conseguido una ágil adaptación al mundo digital de todo tipo de operaciones usualmente gestionadas de manera presencial por caja. Si bien existen muchas aristas a mejorar, la realidad es que en líneas generales el sistema bancario tradicional ha logrado mantener el normal funcionamiento diario en un contexto totalmente atípico, y logrando una rápida implementación de la digitalización de operaciones, colaborando también en no distorsionar la operatoria diaria de las empresas ya afectada por las restricciones que supuso el aislamiento instaurado.

- e) En este aspecto, al igual que el anterior, corresponderá hacer mención a como se encontraba la situación previa a la pandemia en la mayoría de las entidades y como es la realidad actual. La gestión de las chequeras, esto es su solicitud y efectiva posesión por parte del cliente para poder operar, se realiza en simultáneo con la apertura de la cuenta corriente. Y por consiguiente, cuando las mismas eran emitidas en físico, podían demorar hasta 5 días hábiles hasta la entrega al usuario.

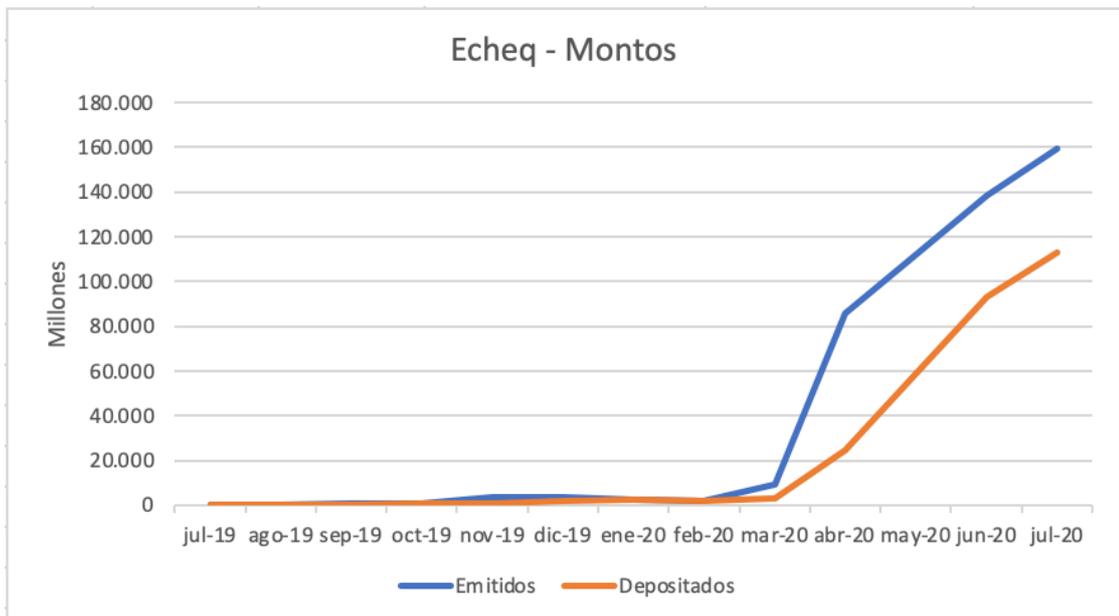
Si bien en algunas entidades ya se venía trabajando en ello, la realidad es que con el advenimiento de la pandemia se produjo una aceleración en el proceso de desarrollo e implementación del denominado cheque electrónico o echeq. Esta acción vino a optimizar de manera superlativa la operatoria cotidiana de las empresas. La posibilidad de emitirlo de manera virtual a través de la plataforma de homebanking, asegurar su trazabilidad anulando el riesgo de extravío, la mayor disponibilidad en cantidad de endosos y la capacidad de ser depositado y/o descontado de manera remota, lo vuelven un instrumento importante. Por otro lado, reduce los costos operativos y evita los rechazos por defectos formales o adulteraciones. Asimismo, pueden ser negociados en la bolsa de valores, actuando al igual que el cheque tradicional como herramienta de financiamiento adicional para las PyMes.

Figura 10 - Evolución en cantidad de Echeqs emitidos y depositados.



Fuente: Elaboración propia en base a datos publicados por el B.C.R.A.

Figura 11 - Evolución en montos de echeqs emitidos y depositados.



Fuente: Elaboración propia en base a datos publicados por el B.C.R.A.

Su evolución y nivel de instrumentación fue tal, que rápidamente se posicionó como una de las principales herramientas utilizadas por las PyMes para tomar financiamiento en el mercado de capitales. Para octubre del corriente año, los instrumentos digitales explicaron en promedio el 60% del total negociado en el mercado (aproximadamente \$ 8.015 millones),

constituyéndose el echeq como el más empleado con una representación del 84,57%. Incluso si se contempla la totalidad de los cheques negociados, los echeqs explican el 56,25%<sup>12</sup>.

Es evidente que queda mucho por hacer en materia de digitalización, y que la potencialidad en el sector es alta. De todas formas, está claro también que el ofrecimiento de nuevas herramientas o productos 100% digitales por el simple hecho de estar al corriente de las tendencias, no es sostenible si no se digitalizan y se optimizan los procesos internos de las entidades financieras: de nada servirá ofrecer la solicitud de créditos en un click o la apertura remota de cuentas corrientes si al momento de validar dichas operaciones la operatoria hacia el interior del banco se mantiene con los mismos vicios que antes. Por tal motivo se necesita una completa automatización, desde el cliente hasta el procesamiento mismo de la transacción.

Por otro lado, más allá de que sea evidente que la adopción de innovaciones tecnológicas en la banca corporativa deba ser mandatoria, sobre lo que no existe una única receta es acerca de su implementación por parte de los bancos. Existen diferentes estrategias de llevar a cabo una transformación digital y entre las principales destacan las siguientes:

- *El desarrollo interno de las soluciones tecnológicas aprovechando sus áreas de sistemas.* Si bien esto les da exclusividad en el resultado, control pleno sobre la tecnología y los recursos, y una fácil escalabilidad, lo cierto también es que se enfrenta con los desafíos de la propia estructura histórica del banco, los problemas culturales internos, la posible ausencia de talento interno y la demora en el *time to market*.
- *Inversión de capital propio en start-ups fintech.* Esto facilitará el rápido acceso a soluciones innovadoras, resolverá la posible ausencia de talento interno y reducirá el *time to market*. Entre las contras se puede mencionar la no exclusividad de la relación comercial, los riesgos asociados a la seguridad de la información y la insegura monetización de la inversión.
- *M&A: Adquisición de compañías fintechs ya instaladas en el mercado.* Esto puede ofrecer atajos en el desarrollo de nuevas tecnologías, acelera el *time to market*, genera exclusividad sobre los resultados, nuevos clientes, acceso a talento y cultura innovadora y diferenciación de producto y mercado. Sin embargo encuentra dificultades en la integración por diferencias culturales que pueden

---

<sup>12</sup> Según información de Mercado Argentino de Valores S.A. de octubre del 2020.

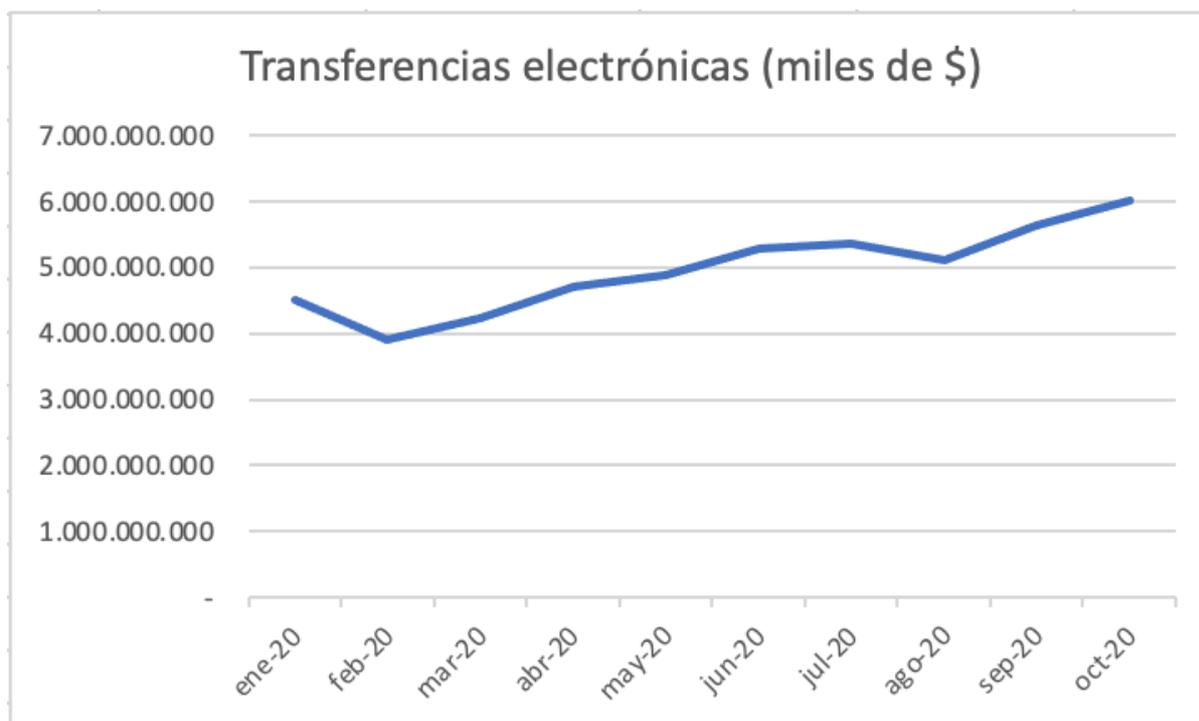
generar tensiones internas, en la retención de talentos y en el incremento acelerado en los costos por la integración de nuevas soluciones al sistema existente.

- *Colaboración con empresas fintechs.* Esta es la alternativa más generalizada en el resto del mundo. Se puede llevar a cabo de diferentes formas: utilizando productos o plataformas desarrollados por las fintechs, colaborando como una red de trabajo para desarrollar y testear nuevas soluciones, el banco derivando ciertos negocios a las fintechs para expandirse o co-creando servicios como por ejemplo la creación de un marketplace digital de manera conjunta. Los beneficios de esta práctica son muchos, entre los que destacan la posibilidad de reconectar con clientes sin demasiada inversión en tiempo y recursos, beneficiar proyectos de vanguardia como lo es la implementación de blockchain y permite abordar correctamente la falta de talento interna y la propia cultura de innovación. Dentro de las contras podría destacarse la dificultad para conseguir un partner ideal, la seguridad en la información, la potencial colisión entre culturas internas y la no siempre exclusiva relación comercial.

Corresponderá que los bancos evalúen las distintas alternativas y elijan un mix de acciones que se acople a su modelo de innovación y su estrategia de mediano y largo plazo.

Independientemente de la aceleración de la transformación a raíz de la coyuntura actual, el sistema financiero local es pequeño en términos relativos y exhibe aún hoy casos de empresas que continúan transaccionando en efectivo y empleando cheques físicos. Será necesario entonces, como se comentara, la inducción de los clientes hacia un mercado más digital. De todas formas, como surge del gráfico a continuación, hay una tendencia hacia la mayor transaccionalidad por canales digitales, con un importante crecimiento en el marco de la pandemia.

Figura 12 - Evolución en monto de las transferencias electrónicas de empresas.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del B.C.R.A.

Asimismo, no hay que dejar de considerar que la banca corporativa es un segmento que debido a la complejidad que reviste se caracteriza por la necesidad de contar también con un vínculo relacional. En esa línea, más allá de existir casos de clientes nativos digitales, hay una gran porción de empresas que se sienten cómodos con el trato personal y realizando transacciones de manera presencial. Entonces allí habrá un desafío: digitalizar los procesos y ofrecer nuevas herramientas ágiles pero no descuidar a aquellos que exigen un trato más tradicional.

La digitalización de la banca corporativa y de su segmento transaccional, es el primer estadio de un cambio de paradigma que vino para quedarse. Aún restan ver importantes resultados, y el umbral de desarrollo y evolución es impensado. A continuación se detallarán las principales tendencias en este sentido.

*a) Complementariedad con empresas fintech.* Al mencionar las principales tendencias a futuro en el sector financiero, no puede obviarse comenzar con la complementariedad con el segmento fintech. A pesar de haber surgido en un momento como potenciales competidores de la banca transaccional, y más teniendo en cuenta el agresivo avance sobre el segmento retail que llevó a generar incomodidad al respecto, la realidad es que en el negocio en general y en la banca corporativa en particular, se viene perfilando una relación de

complementariedad en la que estas empresas actúen como partners estratégicos para que los bancos desarrollen en profundidad la digitalización del negocio. Perfectamente puede generarse una virtuosidad producto de esta interacción. Las fintechs poseen estructuras y cultura flexibles que facilitan la innovación pero carecen de historia, estructura patrimonial y capacidad de fondeo. Por el contrario, los bancos son más rígidos cultural y estructuralmente, pero cuentan con la experiencia y trayectoria en el manejo de información del cliente, la solvencia patrimonial y capacidad de fondeo para encarar distintos negocios. En este sentido, el éxito de los bancos estará dado por la creación de un mayor y mejor ecosistema, y no por intentar erigirse como el banco más grande. Aquellas entidades que mejoren la agilidad y reduzcan los costos usando la colaboración y uniendo distintos componentes en orden para crear un ecosistema robusto, serán los más beneficiados. Por tales motivos se puede deducir que hay una factible complementariedad. Incluso se ha dado una rotación entre el personal bancario con cierto expertise del negocio tradicional y perfiles más técnicos, de un sector al otro, demostrando una vez más esta relación de asociatividad.

*b) Profundización de la Banca Abierta.* Como se reseñara anteriormente, este aspecto es clave para la creación de un ecosistema bancario. Mediante el empleo de banca abierta y a través de la implementación de APIs, se promoverá la participación e integración de los distintos actores, en pos de mejorar la experiencia del cliente y brindar soluciones acordes a sus necesidades. De esta forma la entidad logrará convertir al banco en una plataforma que integra servicios de terceros. La promoción de esta tecnología llevará a la banca tradicional a ampliar su cartera de productos y lograr así mantener la lealtad de sus clientes.

Sumado a este punto, se encuentra la posibilidad de que los clientes sean los dueños de sus datos y sean ellos quienes autoricen o no, a los distintos oferentes a compartir sus datos personales entre sí para hacerle llegar una oferta más variada y completa de productos y servicios personalizados.

*c) Banking as a Service (Banco como Servicio).* Esta posibilidad de brindar distintos servicios y productos bancarios (scoring, préstamos, pagos) ya no desde la propia entidad financiera sino mediante el canal de un tercero que busca agregar los servicios financieros a su oferta de productos (línea blanca de soluciones bancarias) sin dudas ampliará el espectro de posibilidades de negocio para los bancos tradicionales. Promueve la colaboración entre los distintos participantes y acelera los tiempos de diseño de soluciones para el cliente. Esta tendencia es algo que ya se está observando en distintos casos entre bancos y billeteras virtuales por ejemplo. Y definitivamente formará parte del sistema financiero del futuro.

*d) Banking as a Platform (Banco como Plataforma).* Esta es una tendencia que viene teniendo fuerte resonancia en distintas partes del mundo y no solo en el negocio financiero. La idea detrás de este concepto es la de crear una plataforma o marketplace financiero donde confluyan los distintos actores (proveedores y clientes) y a los cuales se pueda ofrecer distintos productos y servicios bancarios y no bancarios desarrollados por terceros pero dentro del propio canal o plataforma. Esto definitivamente revolucionaría la banca tal cual se conoce en la actualidad. El punto central de la idea será el de ingresar en la cadena de valor de las empresas absorbiendo distintas operaciones que día a día realizan y rentabilizar el negocio desde ese aspecto, logrando administrar los flujos de fondos (cobranzas, pagos, transferencias) que circulen en el ecosistema a través de la provisión de distintas soluciones prácticas para los clientes. Las consecuencias de una acción como esta son inimaginables. Esto permitiría conocer al cliente a través de como transacciona, y en base a ello llegar en el momento adecuado con la oferta o solución precisa. Incluso facilitaría la elaboración de un scoring crediticio más innovador que el tradicional (similar al que emplea Mercado Libre en su ecosistema). Esto abriría el juego a una reconversión completa del sistema bancario. En línea con ello ya existen planes al respecto en algunas entidades y otras ya han avanzado en esta línea: El Banco Nación se encuentra desarrollando un marketplace en principio destinado a sus clientes de las tarjetas PyMe Nación y Agro Nación, que sirva de punto de contacto entre proveedores y clientes y que la interacción y transaccionalidad se desarrolle en dicho ecosistema. En su caso, el HSBC ha desarrollado una plataforma para que convivan sus clientes del segmento emprendedor y de pequeñas empresas con un fin similar al del Banco Nación, pero actualmente se ha puesto en marcha únicamente en el extranjero.

Incluso esta idea podría motivar a la reconversión de la red de sucursales físicas de las entidades financieras: ante un mayor tráfico de operaciones en línea podrían destinarse los espacios físicos para operaciones particulares que precisen inevitablemente de atención personal, y aprovechar esa capilaridad para reutilizarlas como puntos de *pick up points* de diversos productos transaccionados en su plataforma, o de recarga de billeteras virtuales (similar al caso de Naranja X).

- f) *Empleo de Big Data y Data Mining (Minería de Datos).* Hoy los bancos administran grandes cantidades de información financiera acerca de sus clientes. Mediante el estudio de esos datos, tanto presentes como potenciales pueden mejorarse las estrategias comerciales. A través de esta herramienta podría lograrse una mejora en la experiencia del cliente, la optimización en la gestión de riesgos mejorando la evaluación del riesgo crediticio y la gestión de la información financiera que permita segmentar mejor a los clientes. Esta importante

cantidad de información, correctamente analizada, puede revelar patrones de comportamiento y de relaciones entre variables que permiten construir mejores modelos de predicción. Todo en pos de mejorar la calidad de atención y desarrollar herramientas personalizadas.

## 9. Conclusiones

Luego de desarrollado el presente trabajo de investigación se pueden concluir varias cuestiones acerca de la situación actual del segmento transaccional de la banca corporativa y de sus perspectivas a futuro.

Como fuera comentado, la banca tradicional ha visto descender sus niveles de rentabilidad en los últimos años producto de los altos controles de fraude y prevención de lavado de activos instaurados a partir de la crisis sub prime, sumado a la tendencia global a la baja en las tasas de interés en el marco de crisis económicas periódicas, y al escaso grado de penetración del mercado de crédito a nivel local. Asimismo, en este contexto desfavorable, a la vez que se enfrenta a un usuario cada vez más sofisticado, digitalizado y que demanda constantemente soluciones personalizadas para la satisfacción de sus necesidades transaccionales, han ido apareciendo nuevos jugadores dentro del mercado que ampliaron la oferta para esos clientes insatisfechos, poniendo en jaque la lealtad hacia los bancos y su hegemonía. El propio origen tecnológico de estas nuevas empresas, y su estrategia enfocada en la mejora constante de la experiencia del usuario dejaron en evidencia la necesidad de mayores actualizaciones e innovación por parte de las entidades financieras, las cuales descansaron en el último tiempo en su posición destacada y su trayectoria como socios estratégicos de las empresas a lo largo de la historia, y demoraron su acople a las nuevas tendencias de trabajo con base en la tecnología para optimizar la operatoria del cliente.

Más allá de haber mostrado grandes avances en lo que refiere al segmento de retail o banca individuos – el sector bancario tradicional ha sido uno de los más activos en el último tiempo -, la unidad de negocios destinada a la atención personalizada de las empresas y puntualmente la banca transaccional, ha evolucionado de manera más lenta en este proceso de transformación digital, evidenciando una necesidad de actualización.

Es cierto también que las densas regulaciones que pesan sobre la banca tradicional, y el nivel de sensibilidad del negocio corporativo por su propia configuración, vuelven al menos complejo la aplicación de tecnologías con el fin de desarrollar soluciones más ágiles y sencillas para los clientes, con el consiguiente ahorro en tiempos y costos.

La relevancia de la banca transaccional reside en que se trata del punto de contacto con la operatoria diaria de los clientes. A través de la cuenta corriente, producto principal de este segmento, se relacionan la tesorería del banco con la de la empresa, y a partir de allí es que surgen las distintas operaciones e interacciones.

Luego de analizados los distintos productos ofrecidos en este segmento y sus particularidades, se puede inferir que los mismos son pasibles de ser optimizados mediante una transformación digital. Las demoras en tiempo incurrido, asociadas a las herramientas con las que cuentan los clientes de los bancos para acompañar su operatoria diaria implican cierta ineficiencia en la cual trabajar. Al igual que con la implementación del cheque electrónico que vino a resolver gran cantidad de inconvenientes de manera ágil y segura, es necesario el uso de nuevas tecnologías para agilizar la apertura de una cuenta corriente, la solicitud de créditos o la realización de operaciones de comercio exterior, adaptándolas al formato de autogestión. No solo redundaría en una mejora en la experiencia del cliente sino que a su vez impactaría positivamente en la entidad bancaria: con la utilización del cloud computing se evitaría el almacenaje de grandes cantidades de documentación y se reducirían los costos asociados a espacios físicos, volviendo la operatoria *paper-less* (reducción de utilización de papel); a través de los contratos inteligentes se eliminaría la participación de un tercero que certifique ciertas acciones como la firma de garantías, e incluso se facilitaría la solicitud de créditos de manera remota; el blockchain aseguraría transparencia y seguridad de información dada su condición de inviolabilidad; y mediante el open banking y el empleo de APIs se potenciaría la complementariedad con las empresas fintechs, para que estas desarrollen soluciones personalizadas e innovadoras montadas en la estructura de los bancos, ampliando la cartera de productos que estos ofrecen y generando nuevos canales de negocio.

De todas formas, el desarrollo de nuevos productos y servicios mediante la implementación de tecnología precisará también de una digitalización de los procesos internos de los bancos tradicionales, es decir optimizar el *end to end* (punta a punta): de nada servirá ofrecer soluciones tecnológicas innovadoras, si luego la sección del proceso que compete al interior del banco sigue operando de igual forma que antes de la innovación, no brindando el soporte necesario y demorando los tiempos. Esta nueva forma de operar supone un cambio cultural relevante hacia el interior de la organización, y un nuevo perfil de empleado bancario con diferentes habilidades a las tradicionales. Aquí será fundamental llevar a cabo una correcta

gestión del cambio: capacitar y brindar las herramientas y conocimientos necesarios a los empleados para permitir su reconversión, acompañarlos en el proceso y sumarlos a la transformación, y evitar de esta forma que se constituyan en detractores o vayan en contra de esta nueva idea. En este sentido, se vuelve fundamental el papel de los líderes para comunicar de manera clara las nuevas tendencias y colaborar en que el nuevo paradigma de negocio sea entendido y el compromiso para el cambio sea asumido a lo largo y ancho de la entidad. La creación de una cultura de innovación será muy importante para acoplar a los bancos a la nueva era digital.

Lo que no hay que perder de vista es el deber de la banca tradicional de encarar una estrategia comercial que haga de la centralidad en el cliente su bandera; a través de las nuevas tecnologías lograr ingresar en la cadena de valor de las empresas, que estas últimas deleguen o tercericen en los bancos algunas de sus operaciones de administración y gestión del día a día para preocuparse en el aspecto comercial de su actividad y volverse más eficientes, y así poder rentabilizar el negocio desde el mayor volumen de transacciones generado y las correspondientes comisiones asociadas.

Si bien a nivel local aún son incipientes los avances en este aspecto, en el resto del mundo es cada vez mayor el contacto entre las PyMes y los proveedores financieros no tradicionales (fintechs). Por lo tanto, este crecimiento sostenido debe servir de alarma para los bancos y de motivación para profundizar la transformación. Aquí está claro que los entes reguladores deben participar como socios en este proceso, adecuando las normas para facilitar y estimular esta digitalización, sin dejar de contemplar la protección del cliente.

En esta línea, es importante que la banca tradicional explore las principales tendencias que se avizoran en el mercado financiero sobre las cuales se espera que se continúe profundizando en el futuro – complementariedad con fintechs, profundización del open banking y extensión del negocio bancario, el big data y data mining y la incursión en la idea del banco como un servicio o una plataforma, desarrollando un ecosistema donde confluyan los distintos actores, administrando los flujos de fondos involucrados –, pero sin dejar de lado lo concerniente al mantenimiento de la seguridad de la información: con el avance de la digitalización se registró un importante aumento en los niveles de fraude y ataques cibernéticos, constituyéndose en cierta forma en la contracara de todas las bondades originadas en la mayor digitalización. Será

entonces importante ofrecer esa seguridad en el resguardo de la información como un valor adicional de los bancos que colaborará en mantener su relevancia como socio de las empresas.

En resumen, si algo ha quedado en evidencia en el último tiempo y más recientemente en el marco de la emergencia sanitaria, es que la transformación digital y el cambio de paradigma no solo del negocio financiero sino de la generalidad de actividades, ha llegado para quedarse. A modo de ejemplo puede mencionarse el rendimiento y crecimiento en valor en la bolsa de las principales empresas de corte tecnológico del mundo durante y luego de la pandemia, en comparación con las firmas más tradicionales.

En lo que respecta al negocio bancario específicamente, está claro que actualmente se están observando los primeros impactos de la digitalización en la banca corporativa, constituyéndose como la primera etapa de un proceso que se estima supondrá un crecimiento más allá de lo imaginado, y en el cual aquellos que no se acoplen y estén al corriente de las distintas tendencias, verán peligrar su participación en el negocio.

## 10. Bibliografía

- Accenture. (2018). *Informe ecosistema fintech argentino*.
- Arguedas Sanz, R., Sánchez Aristi, A. y García, R. M. (2019). *La Transformación digital en el sistema financiero*. Madrid, España, Editorial Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Banco de Desarrollo de América Latina (2013). *Lineamientos para un código latinoamericano de gobierno corporativo*.
- CBS Interactive Inc. (2018). *How blockchain will disrupt business*. Recuperado de <https://www.techrepublic.com>
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2015). *La estrategia del océano azul*. Bogotá, Colombia, Editorial Nomos.
- Chase, R. B., Jacobs, F. R. y Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros*. Ciudad de México, México, Editorial McGraw Hill.
- Commonwealth Scientific and Industrial Research Organization. (2017). *Risks and opportunities for systems using blockchain and smart contracts*.
- Cuadros-Solas, P. J. (2020). *La nueva tecnología bancaria: aplicaciones, adopción e impacto en la banca*. Recuperado de <https://www.funcas.es>
- DeNisco, A. (2019). *Top 5 blockchain challenges businesses face*. Recuperado de <https://www.techrepublic.com>
- Ernst and Young. (2017). *Unleashing the potential of fintech in banking*.
- Ernst and Young. (2019). *Global fintech adoption index 2019*.
- Ernst and Young. (2020). *¿Cómo los bancos pueden seguir siendo relevantes a medida que cambian las preferencias de los clientes?*
- FIEL. (2019). *Inclusión financiera en la Argentina: Diagnóstico y propuestas de política*.
- IAEF. (2018). *La revolución de las finanzas digitales*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=A24bEicmLuA&t=6s>
- Kaplan, R. S., Mallo, C., Meljem, S. y Giménez, C. M. (2000). *Contabilidad de costos y estratégica de gestión*. Madrid, España, Editorial Prentice Hall.
- Levitt, T. (1962). *La miopía en la mercadotecnia*, Harvard Business Review.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Gránica.
- Noceti, H. (2014). *Cloud computing. Su aplicación en la banca privada argentina*.
- Observatorio de Digitalización Financiera de Funcas. (2019). *Sandboxes regulatorios en el sector financiero*. Recuperado de <http://www.finnovating.com>

Puente, I. y Etchemendy, S. (2009). *El sector bancario argentino en la globalización: de la extranjerización al resurgimiento de los grupos financieros domésticos*.

Rapoport, M. (2010). *Una historia monetaria y financiera de la Argentina. Las lecciones del bicentenario*. Buenos Aires, Argentina, Bancarios Información.

Robins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, Editorial Pearson Educación.

Smith, B, Wilson H. y Clark, M. (2006). *Creating and using customer insight: 12 Rules of best practice*. Londres, Inglaterra, Pallgrave Macmillan.

World Economic Forum (2019). *Bulding value with blockchain technology: How to evaluate blockchain's benefits*. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs>

11:FS. (2020). *Banking as a Service: Reimagining financial services with modular banking*.

## 11. Anexo

### i. Entrevistas

Se avanzó en el armado de una serie de entrevistas a distintas personalidades elegidas específicamente con el fin de recabar información y analizar la situación actual del segmento de banca corporativa y transaccional desde un punto de vista comercial y operativo, sin descuidar la arista regulatoria que define el marco de acción posible. En las mismas no solo se exploró acerca de la actualidad del segmento sino que se profundizó sobre su futuro y las tendencias que marcan un norte en materia de transformación digital.

**Javier Comba – Gerente de Banca Corporativa en Banco de la Nación Argentina – Fecha de realización: 26 de Septiembre de 2020**

#### *1) Qué desarrollos a nivel tecnológico se están llevando a cabo en la Banca Corporativa?*

Para poder ordenar las ideas acerca de las innovaciones en materia tecnológica corresponde primero comentarte sobre la visión del Banco en la actualidad: Hoy se entiende como núcleo del negocio de Banca Empresas a la Cuenta Corriente, dado que se trata del disparador tanto a nivel recaudación como crediticio, y se posiciona como el core del cash management de una Empresa. Viene a ser el punto donde la tesorería de la compañía entra en contacto con la tesorería del Banco. En línea con ello, se está trabajando en un proceso de onboarding digital o via web de la cuenta corriente para personas jurídicas. Y aquí corresponde hacer una diferenciación con el segmento de individuos. El onboarding en banca de consumo o individuos es más sencillo por cuanto la persona firma por sí misma, y hoy se cuenta con muchos validadores de identidad como datos biométricos o incluso el RENAPER. Por el contrario, con las personas jurídicas la tarea no es tan simple: Su mera existencia y sus reglas de funcionamiento están por fuera de algunos aspectos documentados y no tenemos un registro exacto, si bien existen la Inspección General de Justicia y los registros públicos de comercio, y se cuenta con documentación legal como por ejemplo el contrato constitutivo de la empresa que puede servirnos como entidad financiera para asegurarnos que los movimientos o solicitudes de fondos por más que se cursen de manera digital sean encabezados por personas humanas con capacidad suficiente de comprometerlo.

Entonces, una vez sorteado el onboarding digital de la cuenta corriente, se podrá avanzar en una serie de acciones para desarrollar una oferta de cash management: Una de ellas es la digitalización

de procesos tales como la solicitud de alta de productos y servicios y la validación de usuarios para operar en canales digitales como Interbanking y Nación Empresa 24.

Otro de los grandes proyectos en curso y encarados como prioritario es la definitiva implementación del Echeq, poniendo en marcha las funciones de emisión de valores y la aceptación de descuento de estos instrumentos.

Por último, y como desprendimiento de las anteriores iniciativas está el desarrollo de un marketplace Btob bien dinámico y multiactores para nuclear a los clientes del Banco que son tenedores de los medios de pago PyMe Nación y Agro Nación, permitiendo la interacción comercial entre ellos en un espacio creado para tal fin. Como experiencia reciente se implementó un botón de pago de Agro Nación en la Bolsa de Comercio de Rosario para la compra de ganado porcino y bovino.

## 2) *Han implementado blockchain, smart contracts y cloud computing?*

Hoy por hoy no hay proyectos en desarrollos en esta área enfocados en esas herramientas. No obstante sí se ha indagado en esa línea y estamos en conocimiento que uno de nuestros socios, Garantizar SGR, ha avanzado en desarrollos aplicando blockchain y smart contracts para la emisión de avales y garantías digitales. Por otro lado, desde nuestro área de sistemas nos han propuesto iniciativas para aplicar tecnología de Cloud Computing pero la realidad es que el ente regulador no tiene una definición totalmente tomada sobre esta herramienta, y nos encontramos haciendo las consultas pertinentes dado que hay determinados CRMs<sup>13</sup> que se están explorando junto a otras alternativas para mejorar la gestión de la red, que se requieren para poder avalar la operación en la nube. Lo que sí se está empleando es un CRM enteramente desarrollado sobre el host del Banco, empleando información propia y que no se encuentra abierto a recibir o emitir información desde y hacia terceros. Es decir que se trata de una nube enteramente privada. De todas formas desde Banca Corporativa sabemos que hacia el cloud computing es donde hay que ir migrando y se está avanzando en alternativas para adaptar los aspectos regulatorios.

## 3) *Qué opina acerca de la supuesta rivalidad o competencia entre la Banca Tradicional y las empresas Fintech?*

No comparto el hecho de hablar sobre una rivalidad entre la banca tradicional y el segmento fintech. Hoy el sistema financiero argentino se encuentra por debajo del promedio internacional y regional en cuanto al nivel del desarrollo. Por tal motivo ni siquiera podríamos hablar acerca de

---

<sup>13</sup> *Customer Relationship Management o Gestión de Relaciones con Clientes. Proceso y sistemas utilizados para administrar y analizar las interacciones con los clientes, anticipar necesidades, optimizar la rentabilidad y personalizar campañas de captación de nuevos clientes.*

rivalidad entre bancos, sí en cambio hay que reconocer el *apetito* de competencia sobre lo que sería el mercado premium o de bajo riesgo. Tanto los bancos como las fintechs apuntan a garantizarse esa cuota de mercado que asegura la rentabilidad que el negocio requiere, en el segmento de menor riesgo tanto en Empresas como Individuos. Hoy el desafío es muy grande como para hablar de rivalidad y hay mucho por hacer.

Analizando ambos universos, indudablemente va a haber una complementariedad, sana, natural y que históricamente se viene dando en otros rubros. Las fintechs nacen como herramienta para solucionar la experiencia del cliente sobre determinada desatención de los bancos en los procesos de atención, asumiéndolo como un desafío ya que ese cliente no encontraba en el mercado tradicional alternativas para mejorar su dinamismo y su facilidad para autogestión. De todas formas, ante algunas falencias presentadas en aspectos crediticios y en sus estructuras han avanzado en la contratación de funcionarios con expertise en la banca tradicional, así como también los bancos han empezado a incorporar a ingenieros y técnicos que trabajan en fintechs. Esto permite concluir que la experiencia de uno nutre al otro y viceversa.

En mi opinión va a emprenderse un camino que terminará absorbiendo ambos conceptos, dejando de existir cada universo por si solo. Por el contrario, va a existir una nueva forma de transaccionar que va a tener que ver con el círculo virtuoso generado en la complementariedad.

Hoy las fintechs apuntan a determinados nichos de mercado que les permitan rentabilizar esos negocios, y por el contrario un banco tradicional excede al concepto de tal especificación, siendo más generalista en su alcance. Quizá lo que pueda terminar pasando es la incorporación de las primeras a los bancos tradicionales, o si se quiere la utilización virtuosa de los recursos del otro.

La inversión inicial en una fintech no resiste abordar el segmento de Banca Empresas, al menos como una startup, porque cuando analizás lo que requiere el negocio incluidos los costos asociados, conlleva una complejidad mayor al segmento de Banca Personas y una contractualización del vínculo que te lleva a la necesidad de contar con un departamento legal relevante y dinámico para poder hacer frente a todo tipo de demandas.

De todas formas hay una tendencia clara en tratar de mejorar lo que el otro ofrece en forma de espejo: ante la aparición de las fintechs, los bancos salieron a mejorar y potenciar sus canales de desarrollo tecnológico, y por otro lado las fintechs ingresaron a un mercado que a priori entendían rentable. Entonces este espejo nos demuestra que hay un ida y vuelta que va a tratar de lograr la mejor versión de la fusión de estas dos miradas del negocio.

#### *4- Cómo está mejorando la operatoria habitual del segmento Empresas a raíz de la digitalización?*

Hay que considerar que estamos en un año particular, y que generó que la digitalización e implementación de tecnologías no fuera una idea o alternativa para garantizar la operatividad del

negocio a distancia, sino que por el contrario fue realmente una necesidad. Es cierto que el BNA tiene pendientes en materia de digitalización, pero se han logrado importantes mejoras y avances. A nivel rentabilidad, una transacción en boca de caja versus una autogestionada por la Empresa mediante un canal digital como Nación Empresa 24, tiene una razón de costo de 5 a 1. Y desde el punto de vista de lo que es la Empresa, nos mejora la dinámica, la gestión y la capacidad operativa de nuestra red, y nos permitió la autogestión de créditos mediante la página web al inicio de la pandemia, para aquellas firmas ya clientes y con calificación crediticia. Asimismo nos permitió brindar respuestas en tiempo récord y crecer en la participación de mercado. Desde el lado comercial y saliendo del efecto en los costos y rentabilidad, si logro una mejor experiencia digital voy a obtener un cliente más satisfecho, donde se potencia mi poder negociador.

Resumidamente entonces, la aplicación de tecnología en el segmento Banca Empresas ha llevado a una mejora en la estructura de rentabilidad del banco, en la experiencia del cliente y que nos ha permitido ganar participación de mercado colocando mayor cantidad de productos y servicios, y en un contexto en el cual el negocio bancario ha tenido que adaptarse a protocolos de trabajo y reducción de personal en las sucursales. Es decir que la tecnología permitió mantener estándares de rendimiento de una etapa normal en un período extremadamente anormal.

*5- Que opina del tema de seguridad en la información, atentos a la aplicación de nuevas tecnologías y procesos ágiles?*

Yo me referiría más que nada a la seguridad de la operatividad, porque el punto está en validar el acto jurídico que imputa una persona física en nombre de una persona jurídica. Es decir que además de resguardar la información, tenemos que asegurarnos de quien está operando en ese momento. Esto se vuelve un desafío muy grande. No obstante creo que los procesos deben ser revisados en su totalidad para poder brindarle una dinámica digital, más allá de aclarar que se trata de una definición que seguramente toda la industria bancaria está afrontando; somos bancos diseñados para procesos presenciales. Es decir que todo lo que tenemos escrito normativamente, más allá de tratarse del banco más innovador y ágil del mercado, son procesos que de alguna manera están preparados para la revisión del ojo humano. En ese sentido tenemos que profundizar en que es lo que buscamos que ese “ojo” haga y con ese criterio resuelva. Una vez identificado eso, tenemos que ver que producto, que sistema o de que manera podemos sistematizarlo y tecnológicamente resolverlo. Personalmente no creo que sea imposible, y que por el contrario sí amerita una renovación profunda pero también de una fuerza legal, porque se tratan de actos jurídicos los que están en juego y como tales hay que arribar a la certeza de que la concomitancia de estos actos sea sustentable. Obviamente existen riesgos por la mayor cantidad de información que pudiera alojarse en reservorios digitales que pudieran sufrir daños o intentos

de actos criminales (hackeo), pero considero que a esta altura la tecnología ha venido a dar soluciones tanto a nivel seguridad de la información como de resguardo y soporte para no correr el riesgo de perderla.

*6- Como ve la Banca Corporativa y específicamente la Transaccional en el futuro?*

En el futuro veo una mayor digitalización en los procesos de onboarding y de generación de negocios, ya sea la contractualización como el propio análisis. No creo que el crédito y el asesoramiento financiero dejen de existir, sino que ese será el rol que terminará destacando a una entidad por sobre otra. Hoy día los bancos atienden a demanda en lo que refiere a la oferta crediticia, y la tecnología lo que creo que va a permitir es un menor tiempo de dedicación de nuestros recursos comerciales a las tareas de carga de datos, armado de formularios y preparación legajos, ya que vendrá a optimizar dicha operatoria. De esta forma se logrará que el funcionario comercial tenga una mirada más proactiva y propositiva para con la compañía y que realmente la pueda conocer, y que desarrolle una mayor asertividad a la hora de ofrecer un producto. Hoy la oferta es bastante enlatada, y la tecnología nos va a poder permitir a los bancos llegar con ofertas más precisas en momentos más concretos. El datamining y el conocimiento exhaustivo de los números de los clientes nos va a permitir estar mucho más cerca y que el factor humano se vuelva diferencial a la hora del vínculo, independientemente de la capacidad de autogestión, ya que existe una instancia de negociación la cual es ineludiblemente humana.

*7- Como ve el negocio bancario en los próximos 5 o 10 años?*

Veo un negocio mucho más demandante a la hora de profesionalismo de los recursos que quieren pertenecer a la industria, un negocio más complejo a la hora de definir, generar y poner en mercado tanto instrumentos financieros como servicios para las empresas. Pero también veo un negocio mayormente autoadministrado en la faceta de Banca Individuos. El desafío va a estar dado en que los profesionales puedan entender el negocio empresario y poder asesorar. Seguramente va a haber una merma en la demanda de personal a nivel mercado financiero, y acá siempre se pone en discusión que la tecnología viene a eliminar puestos de trabajo. La realidad es que estamos en una industria que no puede nunca expulsar a sus participantes, porque justamente lo que necesita es crecer y expandirse en el ámbito local, y entonces lo que una entidad pueda dejar de requerir seguramente pueda llegar a ser absorbido por una nueva entidad que recién se incorpora al mercado. Es tan pequeño el mercado financiero argentino que su crecimiento automáticamente garantizaría el mantenimiento de la fuerza laboral que hoy está dedicada. Sí enfatizo en que va a demandarse un mayor profesionalismo de los recursos. Y otro punto que veo para los próximos años en el mercado bancario es un gran desafío hacia la inclusión financiera,

teniendo en cuenta el contexto y la realidad macro económica y social que se vive en nuestro país. Seguramente la Banca Empresa en lo que está consolidado y la Banca Personas seguirá su tránsito hacia la entera transformación digital y autogestión de manera exponencial, pero hay algo que es insoslayable y se pudo vivenciar cuando el Banco desarrolló el programa para microfinanzas: el primer vínculo para la persona que no conoce, generalmente necesita de un proceso de inducción y el mismo debería ser humano, para luego una vez ya madura ser absorbida por la tecnología y la evolución hacia la autogestión.

**Fecha de realización: 2 de octubre de 2020**

*1) Qué desarrollos a nivel tecnológico se están llevando a cabo en la Banca Corporativa?*

La actual pandemia por el COVID-19 y la cuarentena instaurada trajeron aparejados una aceleración en el proceso de digitalización del sector que ya se había empezado a encarar pero de manera más paulatina. Se sucedió por un lado una adopción de las empresas de varios instrumentos digitales y por otro los bancos jugando un rol de soporte a esas empresas en un contexto en el que las restricciones al correcto funcionamiento de las sucursales impedía la realización de acciones que anteriormente eran presenciales. En este punto se desprenden dos líneas o consecuencias directas:

- Los bancos adaptando soluciones digitales para que los clientes puedan seguir operando en el entorno restrictivo en término de sucursales.
- Aceleración en la transaccionalidad digital por las circunstancias antes descriptas.

Una emergente que puede mencionarse de este contexto fue la aparición y puesta en valor de un desarrollo que ya varios bancos tenían pero que no se usaba, que fue el cheque electrónico, que vino a simplificar notablemente la operatoria.

Lo importante fue poder facilitar a nuestras empresas seguir operando a pesar de las restricciones que imponía la pandemia (sucursales cerradas, imposibilidad de recibir cheques presencialmente, clientes impedidos de acercarse al establecimiento, empresas trabajando en home-office y no tenían los firmantes conjuntos, cómo validaban la documentación que antes era física, etc.). Nosotros tuvimos que digitalizar procesos que se hacían habitualmente en sucursales o en forma centralizada pero con documentación presentada de forma presencial. Otra de las consecuencias de lo sucedido fue la rápida adopción digital de las PyMes, las cuales terminaron siendo impulsoras de la transformación.

Corresponde aclarar que el sistema financiero argentino es más bien básico, y por tal motivo, la competencia entre entidades se da en un ámbito fundamentalmente transaccional (y de servicios transaccionales para las empresas y los empleados de las mismas) o de financiamiento tradicional sin demasiada sofisticación – descuento de valores, capital de trabajo, operaciones de comercio exterior -.

*2) Han implementado blockchain, smart contracts y cloud computing?*

Todo lo que es blockchain es algo que estamos empezando a ver pero hoy el Banco no tiene proyectos vigentes en mi sector, si bien hemos estado analizando algunas iniciativas relacionadas, como el tema de los contratos inteligentes o centralización de poderes

bancarios. En esa línea hay una idea de que una empresa presente toda su documentación y la misma sea depositada en blockchain para ser consultada por todos los bancos. De todas formas el sistema financiero argentino está en una etapa de análisis más que de concreción propiamente dicha. No obstante ello, son temas que se han empezado a revisar. Respecto de la nube, ya es algo en que los bancos trabajan con mayor o menor intensidad. Es un concepto en el que las áreas de sistemas de los bancos han incursionado y ya son algunas entidades las que lo están utilizando. Es algo que veo con un grado de penetración o madurez más grande que el blockchain. En nuestra entidad sí se ha aplicado blockchain al desarrollo de funcionalidades en comercio exterior, como ser emisión de cartas de crédito o manejo de documentación, pero a nivel internacional. No he visto aplicabilidad específicamente en el sistema financiero en general a nivel local en la actualidad. Volviendo al Cloud o nube, se están viendo más bien alternativas para el manejo de la información propia de los bancos, más que aplicarlo a clientes.

3) *Qué opina acerca de la supuesta rivalidad o competencia entre la Banca Tradicional y las empresas Fintech?*

Creo que la aparición de las fintech es un fenómeno global y que en la Argentina se está dando activamente, y a raíz de ello los bancos están empezando a integrarse y buscando complementarse con esos actores. Más allá de que siempre el gran protagonista es la irrupción, velocidad y crecimiento que tuvo Mercado Libre; yo creo que es un fenómeno de estos tiempos y con el cual los bancos tienen que convivir, competir y complementarse en aquellos aspectos en los que sea posible hacerlo. Los bancos nos movemos en un entorno regulatorio muy fuerte y por ahí las fintech no tienen el grado o intensidad de regulación que los bancos tienen, pero de todas formas es una situación que hay que aceptar y hay que tratar de convivir y competir en condiciones de mercado, justas y equilibradas. De todas formas, más allá de que se tratan de competidores muy agresivos, no corresponde pensar en una rivalidad. Estamos ante una constante evolución y creo que los bancos entendieron esto y se empezaron a aggiornar para adaptarse a estos cambios. Un ejemplo de esto es la asociación de distintos bancos para el desarrollo de una billetera virtual para competir con el segmento fintech. Esta competencia de igual a igual es saludable para el sector. Pensar en la antinomia entre ambos espectros es algo que ya fue superado y ya no es la mirada actual.

Complementando lo anterior, vale la aclaración de que la mirada internacional de nuestro grupo es que las fintech son complemento y hay que buscar la asociatividad más que la rivalidad, buscando los puntos de encuentro para potenciarse mutuamente. De algún modo lo

que se ve es que los bancos están yendo a temas de billeteras y por otro lado las fintech están incursionando no solo en medios de pago sino en asuntos crediticios.

- 4) *Considera que las empresas fintech gozan de cierta flexibilidad regulatoria en contraste con la normativa a la que se debe adecuar la banca tradicional?*

El mercado argentino es un mercado muy regulado. Los sistemas financieros a nivel global son muy regulados y la Argentina no es la excepción. Las exigencias de capital mínimo, el régimen informativo, regulaciones de Conozca su Cliente, son ejemplos de las regulaciones múltiples que pesan sobre el sector y requieren de mucho trabajo y esfuerzo por parte de los bancos.

- 5) *Cómo está mejorando la operatoria habitual del segmento Empresas a raíz de la digitalización?*

Es un fenómeno super interesante: el 80% del plantel del banco está trabajando de forma remota, y se ha demostrado que los bancos pueden trabajar de manera digital de manera eficiente. El banco está trabajando normalmente desde el primer día de la cuarentena con las empresas, y estas están adoptando una cultura digital y no quieren volver atrás. Hay un fenómeno de adopción que vino para quedarse. Nosotros imaginamos un banco donde facilitemos a las empresas herramientas y brindemos agilidad, simpleza y rapidez, de manera digital; y obviamente siempre estar cerca del cliente desde lo relacional. HSBC se caracteriza por ser un banco de relación de largo plazo, y está el contacto personal. Pero luego, todo lo que podamos facilitar y hacer más simple lo vamos a llevar a cabo y eso es percibido por los clientes. En la medida que das soluciones y simplificas los procesos, la usabilidad por parte del cliente está.

En algunos aspectos hemos mejorado la vida de los clientes al aplicar digitalización. Hoy tenemos una plataforma para empresas donde cualquier cliente puede gestionar un alta de ciertos productos de manera digital sin necesidad de firmar papeles y mandarlos físicamente. Vemos que actualmente es cada vez menos necesario que los clientes se acerquen a las sucursales. Un oficial de cuentas puede entablar una reunión de manera virtual, y a pesar de no ser un banco con presencia en todo el territorio nacional, esa deficiencia queda saldada por el empleo de la tecnología.

Todavía hay un camino por recorrer: los procesos de digitalización tienen su cadena. Yo puedo ser digital para un cliente pero luego debo digitalizar el *end to end* de mi proceso. Por eso debemos seguir trabajando en la simplificación de la operatoria (como ser la solicitud de un crédito en un simple click). Existen aún procesos que requieren una automatización en toda la línea desde el cliente hasta el procesamiento de la transacción.

Por otro lado, no hay que dejar de observar el impacto que tiene en los costos y su reducción, no solo desde el punto de vista del banco sino también en lo que concierne al cliente.

Obviamente la transformación requiere de una importante inversión pero el retorno es claro: la eficiencia en costos y tiempos es evidente.

6) *Que opina del tema de seguridad en la información, atentos a la aplicación de nuevas tecnologías y procesos ágiles?*

La seguridad de la información es un tema muy importante. Se está verificando un incremento en los fraudes y ataques cibernéticos en todos estos procesos digitales en todo sentido. Es un tema muy relevante para el banco, al punto de que en el grupo tenemos una fuerte inversión en seguridad informática y resguardo de los clientes. Las plataformas emplean tokenización y procesos de validación muy estrictos. Cuanto más digital te hacés, más relevante se vuelve. Quizá es la contracara de todas las bondades que se han dado con los cambios que se produjeron a partir de la cuarentena. Es importante tanto para nosotros como para la empresa: es una cadena de valor en donde si trabajás con clientes que no se cuidan en términos de ciberseguridad, también generan amenazas en el sistema.

La inversión que realizan en general los bancos y puntualmente el HSBC es enorme. Nosotros damos seminarios sobre seguridad informática, en los que se busca concientizar y verificar que uno está más amenazado de lo que piensa. Nosotros creemos que en definitiva el cliente también debería elegirnos por el nivel de seguridad que brindamos en nuestros sistemas y plataformas. Es un valor que se está empezando a percibir pero en el que todavía hay un recorrido en nuestros clientes, y en el sistema argentino en el cual hay que seguir enfatizando.

7) *Como ve la Banca Corporativa y específicamente la Transaccional en el futuro?*

No se si después de la pandemia esta velocidad en la transformación pueda seguir al mismo ritmo, pero sí tengo la certeza de que vino para quedarse y seguir. Donde veo que tendríamos que estar los bancos es en el mayor nivel de bancarización del sistema. Aún hay niveles de informalidad y de penetración bancaria muy bajos. Cualquier indicador te marca que el sistema financiero es muy pequeño y debería crecer mucho, llegando a un mercado donde los bancos todavía no estamos. En el segmento empresas es un poco distinto, pero aún hay terreno para avanzar. Las empresas aún siguen empleando cheques físicos y dinero en efectivo. Creo que deberíamos tener un mercado más digitalizado. Si bien es probable que el cheque físico tienda a desaparecer, hay que pensar en una reducción del uso del efectivo por parte de las empresas el cual debiera ser marcado. Y es ahí donde deberán estar los bancos para dar soluciones en ese sentido.

8) *Como ve el negocio bancario en los próximos 5 o 10 años?*

Personalmente creo que la irrupción de las fintech, las grandes empresas de telecomunicaciones y tecnología que incursionan en temas financieros, exige a los bancos una transformación y una velocidad de cambio mucho mayor a la que hemos tenido, porque los mercados se empiezan a entrelazar. Los bancos deberíamos complementarnos y ver como jugamos en ese ecosistema con nuevos players. Si nos quedamos con conceptos de banca tradicional me parece que vamos a estar en problemas. Lo que se ve globalmente es aceleración, y cosas que pensamos que no iban a suceder. Un informe emitido por el banco vislumbra que para el año 2030 el 50% de las compras en mercados desarrollados se van a dar a través del ecommerce. Es decir que cambian las formas de consumir, el servir a los clientes y los bancos tenemos que cambiar las formas de atenderlos.

Por otro lado, el HSBC está lanzando en el exterior una plataforma de conectividad para emprendedores y pequeñas empresas de todo el mundo. Opera como una plataforma interactiva donde el banco funciona como nexo o conector, y ofreciendo las herramientas que necesiten. Ya el concepto de que únicamente somos un prestamista es muy reduccionista de lo que somos los bancos y de lo que deberíamos ser.

*1) Cómo ve la aplicación de la tecnología al segmento de Banca Corporativa en relación a la regulación vigente?*

La veo auspiciosa, considero que hay mucho margen para avanzar en la transformación digital de la banca corporativa. No hay impedimentos normativos para que el onboarding y las transacciones en la banca corporativa sean 100% digitales (y 100% paper-less). Al respecto, hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Al igual que en la banca individuos, la identidad de los apoderados de la empresa se puede acreditar sin inconvenientes por medios digitales.
- La información sobre poderes y combinaciones de firmas puede recibirse bajo declaración jurada en un PDF (a través de una App) y contrastarse contra la información disponible en NOSIS.
- Para operar, se respetan las combinaciones de firmas tal como se lo hace hoy en Interbanking. Se parametriza la App con esas combinaciones de firma.
- No hay impedimentos para llevar el legajo del cliente en formato digital y recibir la información de balance y estados financieros en dicho formato. Esa información también puede consultarse en fuentes como NOSIS. Para ello sugiero ver el punto 1.1 del Texto Ordenado del BCRA sobre Gestión Crediticia.
- Se puede tener pre-calificados a los clientes e instrumentar los desembolsos digitalmente, con la combinación de firmas correspondiente.

Un tema a considerar es que creo que hasta el momento no hay jurisprudencia sobre ejecuciones de préstamos en los que el consentimiento del deudor haya sido brindado por un medio digital. De todos modos, no debería haber inconvenientes si la justicia hiciera una adecuada interpretación de la situación.

*2) Considera que las empresas fintech gozan de cierta flexibilidad regulatoria en contraste con las reglamentaciones y normativas que pesan sobre la banca tradicional?*

El BCRA regula la intermediación financiera, es decir, a quienes toman depósitos para colocar préstamos (ver artículo 1 de la Ley de Entidades Financieras).

En tanto y en cuanto no tomen depósitos, las fintech de crédito no estarán alcanzadas por la regulación prudencial del BCRA (sólo podrían regularles cuestiones relacionadas con defensa del consumidor, pero no cuestiones tales como capitales mínimos, requisitos de liquidez, etc.).

El BCRA tiene un texto ordenado sobre “Proveedores de Servicios de Pago...” que en su punto 3.1. indica que el 100% de los saldos de los usuarios de las plataformas de pago deben estar 100% disponibles y depositados en su totalidad en un banco (no los pueden prestar).

El hecho de no estar alcanzadas por la Ley de Entidades Financieras, de tener estructuras más flexibles y cultura de transformación, las hace más aptas que los bancos para la innovación. Sin embargo, al no tener capacidad de fondeo, si quieren colocar préstamos, van a tener que ir a buscar el fondeo a los bancos o al mercado de capitales.

3) *Cree conveniente una mayor regulación al universo fintech? Cómo está avanzando el BCRA en ese sentido? Es prudente implementar los sandboxes regulatorios?*

En lo personal, no considero necesario avanzar en mayor regulación porque eso seguramente desalentaría la innovación. Sin embargo, estaría atento a la intermediación no declarada (por ejemplo, plataformas de pago que utilizan – o “pisan” – los saldos de sus clientes para fondear operatoria de préstamos). Esa situación sí la regularía para proteger a los usuarios de las plataformas.

En lo que refiere a los sandboxes regulatorios, personalmente no estoy al tanto de si se está avanzando en su aplicación en la actualidad.

4) *Cómo ve el regulador la aplicación de tecnología para simplificar los procesos en la Banca Corporativa – Transaccional, en el marco de las regulaciones vigentes? Hacen falta adecuaciones para estimular el desarrollo y facilitar el camino hacia la transformación digital de la banca tradicional? De qué forma está actuando en esa línea?*

En lo personal, veo muy auspiciosa la incorporación de la tecnología. Considero que no hay limitaciones regulatorias para avanzar en la transformación digital de la Banca Corporativa. Sin embargo, hay varias cuestiones ajenas a la regulación que podrían implicar cierta resistencia al avance, por ejemplo:

- Compatibilidad de las aplicaciones tecnológicas con el core de los bancos.
- Cuestiones culturales que hacen a los propios bancos.
- Cuestiones gremiales.

5) *Qué opina acerca de la supuesta rivalidad o competencia entre la banca tradicional y las empresas fintech? Por el contrario, coincide en esta idea acerca de la complementariedad entre ambos sectores para generar sinergia y un círculo virtuoso?*

En lo que respecta al crédito, considero que bancos y fintech son perfectamente complementarias y van a tender a asociarse por lo siguiente:

- Las fintech tienen estructuras y cultura flexibles que facilitan la innovación pero por sí solas, no tienen capacidad de fondeo.
- Los bancos tienen estructuras y cultura más rígidas, no tan aptas para la innovación. Pero por el contrario, tienen mucha capacidad de fondeo.

En lo que respecta a los pagos, compiten, pero las fintech están en condiciones de brindar una mejor experiencia al usuario. Es muy probable que los bancos se asocien entre sí para poder competir con las fintech en el negocio de pagos (Como ejemplo de este accionar puede mencionarse los casos de Modo y Play Digital).

6) *Cómo ven el negocio bancario corporativo, y la banca transaccional específicamente, en el futuro? Qué rol se prevé ocupe el ente regulador?*

La Banca Corporativa la veo 100% digital atendida por canal digital, excepto para el segmento PyMe y de Microempresas, que posiblemente combinen banca digital con atención humana para un asesoramiento específico, con reuniones en las sucursales o en las empresas.

No se me ocurre que puedan haber cambios significativos en el rol del regulador. Sí seguramente habrá, en sintonía con lo que ocurre en los bancos, una impronta de transformación digital en el proceso de supervisión que aplica la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias (S.E.F. y C.) a los bancos.

7) *Cuáles son las tendencias en materia regulatoria para el sistema financiero, en el marco de la creciente transformación digital en la operatoria tradicional?*

Si bien estoy al tanto de que en algunos países de Latinoamérica hay proyectos de ley para regular el ecosistema fintech, no los conozco en detalle. Más allá de eso, entiendo que por ahora no habría cambios significativos en el enfoque de regulación en Argentina.

Seguramente se regulen cuestiones de defensa del consumidor o de transparencia, y es probable que el resto de las cuestiones continúen desreguladas, en tanto y en cuanto las fintech no hagan intermediación financiera (órbita del BCRA) y no hagan oferta pública de instrumentos de inversión (órbita de la Comisión Nacional de Valores)