



Pontificia Universidad Católica Argentina
Santa María de los Buenos Aires

MBA

“El impacto de la Digitalización en el Sector
Bancario Argentino de renta alta”

Patricio Scordo

Director: Oscar Moreno

2018

Abstract

La industria financiera, ha tenido un importante desarrollo en las últimas décadas. El crecimiento de los mercados, la bancarización, la globalización y la internacionalización de las empresas, ha obligado a los Bancos a desarrollar más y mejores productos. Las nuevas tecnologías han cambiado el perfil del cliente bancario. El sector financiero se enfrenta a un usuario digitalizado, más exigente, y a la par, más autosuficiente. Los clientes navegan por el océano de la sobreoferta y la posibilidad de tenerlo todo a un sólo clic de distancia. La digitalización obliga a la banca a apostar por la mejora de la experiencia del cliente para adaptarse a sus necesidades y fidelizarlo.

El sector bancario es uno de los que debe adaptar sus operaciones al mundo digital y transformar sus modelos de negocio. El futuro del sector financiero pasa por la transformación digital. Una transformación que, por primera vez, no ha sido determinada por el sector, sino que son los cambios en los hábitos de los usuarios los que han empujado a bancos a aprovechar las oportunidades de negocio que ofrece la nueva era digital. Una industria como la bancaria, que en su esencia no ha cambiado en cientos de años, está viendo poco a poco como las nuevas tecnologías, tendencias y el comportamiento de las personas, están afectando sus modelos de negocios. La clave del éxito en esta carrera por digitalizarse reside en la medida en que las entidades sean capaces de ofrecer una buena experiencia de cliente, independientemente del canal que los usuarios decidan utilizar, implementando procesos ágiles para hacer más dinámico el cambio.

Por esta razón, el objetivo de esta tesis es demostrar cómo los cambios tecnológicos modifican la manera en que los Bancos deben relacionarse con sus clientes. Con este objetivo, desarrollaremos una serie de conceptos en los que la industria bancaria debe comenzar a trabajar para desarrollar nuevas competencias que permitan responder a las necesidades del nuevo cliente digital.

Razones de la elección del tema

La Banca Digital ha jugado un rol fundamental en expandir los servicios bancarios, a lugares y horarios nunca antes vistos. La carga de transacciones y la demanda de servicios aumentan cada día, lo que obliga a los Bancos a reforzar sus plataformas, para garantizar la seguridad y estabilidad necesaria a sus Clientes.

Por otro lado, el crecimiento de las redes sociales, los servicios financieros extra bancarios, los proveedores tecnológicos, las empresas de telecomunicaciones y las empresas de Retail, están entrando en el mercado de los servicios financieros amenazando un terreno que fue por años exclusivamente de los Bancos.

La innovación es necesaria para que la Banca siga desarrollando nuevos servicios e incorpore las nuevas tendencias tecnológicas y sociales a su oferta Bancaria, en post de mejorar la experiencia de las personas.

Mi rol actual dentro de la organización exige que interprete las nuevas necesidades que tienen nuestros clientes, y estas reflexiones apocalípticas y alarmistas para la Banca, en realidad para mí son oportunidades para reforzar el emprendimiento y la innovación.

Delimitación del objeto de estudio

Temas que son objeto de estudio de esta tesis:

- ✓ Historia de la Banca, cómo era el modelo de relacionamiento entre el cliente y los Bancos hace unos años.
- ✓ Cómo es el modelo de relacionamiento entre el cliente y los Bancos hoy en día.
- ✓ Cómo entendemos que será el modelo de relacionamiento entre el cliente y los Bancos en el futuro.
- ✓ Cuáles son las barreras de entrada para Digitalizar el Sector Bancario.
- ✓ El alcance geográfico se limitará a Argentina.
- ✓ El segmento en el que nos enfocaremos será el de renta alta, ABC 1.
- ✓ Se hará una breve descripción de las tendencias que incorporan las Fintech y cuál es el impacto en el sector Bancario.

Temas que no son objeto de estudio de esta tesis:

- ✓ Cambios regulatorios de la Banca (Roles que el Gobierno le pasa a los Bancos – Ser agente de retención, etc.).
- ✓ Informalidad y manejo de efectivo en Argentina.
- ✓ Banca empresaria
- ✓ Banca mundial
- ✓ Cliente de baja/mediana renta

- ✓ Manejo de Redes Sociales.
- ✓ Profundización del negocio de las Fintech.

Objetivos:

✓ Generales:

El objetivo general de esta tesis es demostrar cómo el cambio de hábito de los consumidores, la penetración de Internet y la expansión de las nuevas tecnologías han empujado a las entidades financieras a reinventar su relación con los consumidores, para no quedarse atrás en un mercado cada vez más competitivo.

✓ Específicos

- Demostrar la tendencia hacia la digitalización de la Banca.
- Mostrar herramientas digitales incorporadas en los últimos años en la Banca.
- Mostrar cambios en los hábitos de los consumidores.

Metodología de trabajo

- Recolección de información bibliográfica y experimental.
- Estudio de estadísticas y tendencias de la industria.
- Lectura de bibliografía y artículos periodísticos.
- Declaraciones de referentes de la Banca Digital del HSBC.

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas que han contribuido al proceso y conclusión de éste trabajo.

En primer lugar, quiero agradecer a Oscar Moreno, mi Director de Tesis, él fue el primero que creyó en éste proyecto, me apoyó de manera personal e institucional, me aconsejó, guió y alentó para que concluyera ésta investigación. Oscar es una persona con una amplia trayectoria en la industria Bancaria y me aportó toda su visión de negocio y experiencia en la industria, aparte de compartirme muchísimo material útil relacionado al tema desarrollado.

También quiero agradecer a Fabiana Simone, mi actual Jefa en HSBC y quien me brindó las libertades para poder dedicarle el tiempo necesario al armado del material.

En tercer lugar quiero agradecerles a Gabriel Martino y Kevin Ball, dos líderes del HSBC que me dedicaron parte de su tiempo para aportarme toda su visión estratégica, tendencias de mercado, visión de mediano y largo plazo y benchmark con otros bancos. Ambos se mostraron entusiasmados y predispuestos desde el inicio en compartir su visión sobre éste tema.

Por último a mi familia, sin dudas mi mayor sostén en todo éste proceso, que me tuvieron toda la paciencia necesaria y me apoyaron en los momentos más difíciles.

ÍNDICE

1. Introducción.....	8
2. Evolución de la Banca Tradicional a la Online.....	9
3. Banca Tradicional – Fase I.....	11
a. Ventajas de la Banca Tradicional.....	12
b. Desventajas de la Banca Tradicional.....	13
c. Indicadores de la Banca adicional.....	16
4. Banca Online – Fase II.....	16
a. Ventajas de la Banca Online.....	17
b. Desventajas de la Banca Online.....	18
5. Banca del Futuro – Fase III.....	33
a. Tendencias que cambiarán el sector financiero.....	35
6. Charlas con líderes.....	51
7. Relación con materias del MBA.....	53
8. Conclusión.....	56
9. Bibliografía.....	59

1. Introducción

Este trabajo de Tesis describe el impacto de la digitalización en el sector bancario y cómo será su evolución o hacia donde se dirigen los nuevos canales, servicios y productos ofrecidos por la banca. Además, se explorarán las nuevas tendencias en innovación en los canales digitales para mejorar la experiencia de los consumidores a la hora de relacionarse con su banco.

Este proyecto surge por la idea de que es necesario un cambio en la comercialización de servicios en la banca para evitar la pérdida de los nuevos clientes “digitales” y el reto de conseguir la protección de éstos a la hora de utilizar internet en sus operaciones diarias. Estos nuevos usuarios online buscan nuevos retos y experiencias que consigan que la interacción con su banco sea más ágil y dinámica.

Los bancos se enfrentan ante retos como la adaptación de sus canales más tradicionales a la digitalización de los mismos, la introducción de nuevos canales digitales para los que no estaban preparados; y todo esto en un entorno de cambios constantes en la tecnología y con unos clientes cada vez más exigentes. Además, todo ello debe estar cubierto por un sistema de seguridad digital bancaria, que no sólo se convierte en un método de protección al usuario, sino que también puede ser utilizado como canal.

El mundo de los servicios financieros está cambiando rápidamente. La revolución digital está siendo guiada por los nuevos comportamientos de los clientes, quienes quieren más servicios personalizados que aumenten su comodidad y mantengan su seguridad. Estos comportamientos

suponen un imperativo para los bancos o entidades financieras, quienes deben apalancarse en la digitalización para impulsar el crecimiento de su negocio.

La idea de banco tradicional desaparecerá gradualmente en el fondo de nuestras vidas financieras. En el futuro, el banco se parecerá menos a un banco tradicional y más a Google, Facebook o Apple". La transformación digital es un proceso complejo que no se puede implementar de un día para otro, las entidades deben implementarlo poco a poco hasta llegar a convertirse en entidades completamente digitalizadas. La respuesta digital “correcta” depende en buena medida del tamaño y del modelo de negocio, pero los participantes deben entender que convertirse en un negocio digital es mucho más que la digitalización de las operaciones o el marketing. A través de un negocio digital, los gestores pueden conectar con sus clientes de forma más efectiva y productiva, centrándose en nuevas y mejores capacidades que proporcionen una experiencia potenciada y enriquecida para los mismos. Clientes mejor informados son también clientes más confiados. Las entidades deben empezar a focalizarse y posicionarse en esta tipología de servicios si quieren cumplir sus objetivos estratégicos digitales.

2. Evolución de la Banca Tradicional a la Online

Digitalización e innovación son las palabras de moda en cualquier negocio. El sector bancario no vive ajeno a las tendencias que marcan esta nueva era, que ya muchos se atreven a señalar como el inicio de la

Cuarta Revolución Industrial. El despliegue de las finanzas digitales es evidente y la banca tradicional presencia como nuevos actores empiezan a entrar en su terreno sin la mínima duda.

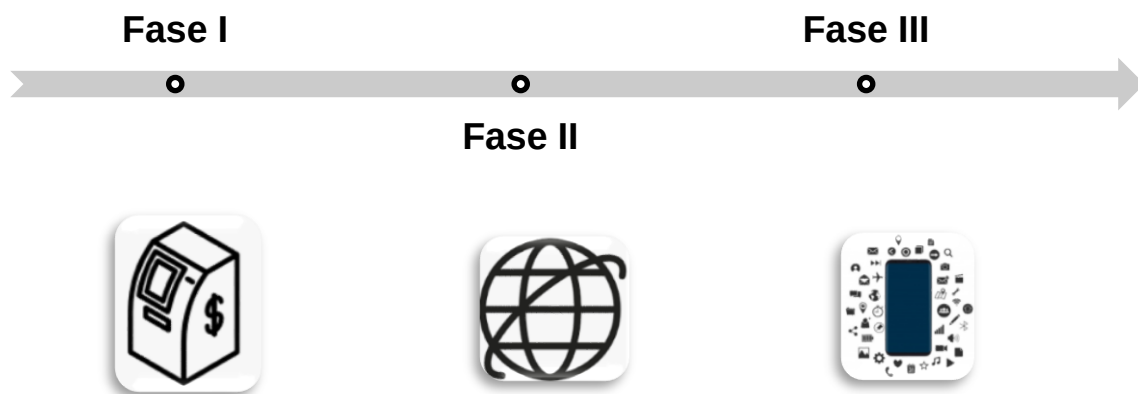
Esta adaptación va unida a la evolución de la tecnología y la implementación de la misma en los hogares y la vida diaria de los usuarios. Hay que tener en cuenta, que esta adaptación tecnológica está ligada tanto al precio de los dispositivos, los cuales en su lanzamiento no podían adquirirse por el público en general, como a la barrera que supuso la desconfianza de la realización de operaciones bancarias a través de internet debido a la falta de seguridad por parte de los clientes.

Este nuevo formato de banca ha ganado adeptos rápidamente, sobre todo entre el público más joven, los cuales son dependientes de las nuevas tecnologías y son menos reacios al cambio. Para entender la migración hacia la banca online hay que resaltar algunas de sus ventajas:

- Tipos de interés mucho más competitivos, debido al ahorro en costos de este tipo de entidades, las cuales tienen una estructura de costos más simple. Este ahorro se materializa en mejores precios para los clientes.
- La comodidad de poder realizar operaciones durante las 24 horas del día los 365 días del año.
- No se necesita el traslado a una oficina para realizar las gestiones. El cliente puede hacer sus operaciones desde cualquier lugar.
- Ahorro de tiempo del cliente, que no tiene que esperar colas ni desplazarse a la sucursal.

- Agilidad en las transacciones, los trámites son más sencillos a la hora de contratar productos online.
- Permite una comparación más sencilla de los diversos productos que se ajustan al usuario.

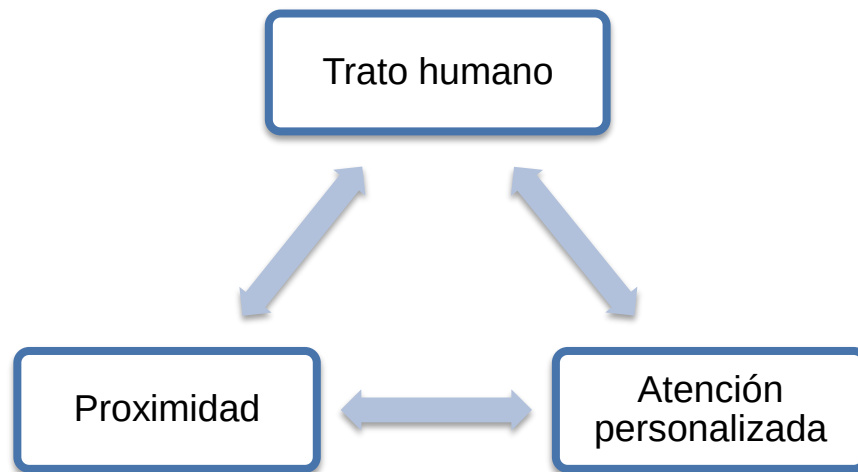
La evolución de la banca tradicional a la banca online, no fue un proceso que se dio de un día para el otro, si no que podemos distinguir 3 fases para marcar su evolución:



3. Banca Tradicional – Fase I

Es aquella que siempre se ha mantenido a una cierta distancia del mundo de internet desde sus inicios, de hecho podemos decir que son aquellas entidades que siempre han estado allí, algunas incluso antes del nacimiento de Internet, soportando toda una infraestructura de oficinas para atender a los clientes.

Su estrategia se basa sobre todo en 3 pilares:



La banca tradicional con entidades físicas, llamémosle bancos, juega una baza importante dentro del pensamiento colectivo. La gente piensa que por verlos cada día y poder tener una sede física donde gestionar sus ahorros, los hace mucho más seguros y/o solventes que el resto de la banca. Este pensamiento es, sobre todo, típico de la gente mayor. El público de avanzada edad se ha visto superado por Internet y no tienen más remedio que acudir al banco de toda la vida para realizar sus operaciones. Ponerse ahora a aprender cómo funciona la banca online se puede convertir en todo un suplicio para ellos, con toda la inseguridad que se les puede crear a la hora de operar con contraseñas, además de convertirse en un blanco muy fácil para todo tipo de estafas, phishing y demás engaños que podemos encontrar por la red.

A) Ventajas de la Banca Tradicional

La **personalización y el trato diario** con una persona que te conoce es la gran ventaja de las entidades tradicionales con presencia física a través de una oficina bancaria. La necesidad de poder hablar con el director del banco, el gerente, algún asesor comercial o la persona que atiende por

ventanilla, es fundamental en algunos casos para aquellos que no están acostumbrados a lidiar con un call center. Hay aspectos del día a día que no encajan con la vida online. Al fin y al cabo somos personas que formamos una sociedad y tenemos la necesidad de comunicación con nuestros semejantes para que nos expliquen con detalle cualquier aspecto contractual que no entendemos. A veces esta personalización puede llegar a solucionar problemas como el cobro equivocado de comisiones, gastos o cargos.

La **solvencia** es quizás la gran carta con la que juegan los grandes bancos, grandilocuentes noticias de beneficios trimestrales, patrocinios, anuncios en TV, afianzan la imagen que tenemos de los bancos como los más potentes del mercado.

B) Desventajas de la Banca Tradicional

Sin duda, el gran hándicap a la hora de operar con este tipo de bancos es la **lentitud** con la que vas a ser despachado, y más a principio o finales de mes, ya que se forman grandes colas de clientes en busca de realizar sus transacciones. También se da el hecho de que mucha gente mayor acude diariamente a su entidad a actualizar su perfil o simplemente a "charlar" un rato. Esto puede llegar a desesperar a otros clientes que tienen gestiones que son realmente urgentes.

En el plano del ahorro, mantener una cuenta corriente en un banco de este tipo suele acarrear una serie de **gastos y comisiones** que afectan al bolsillo del cliente. Algunas veces y en según qué productos, algunas de estas entidades pueden anular este tipo de incomodidades atendiendo a la vinculación, es decir, manteniendo una serie de

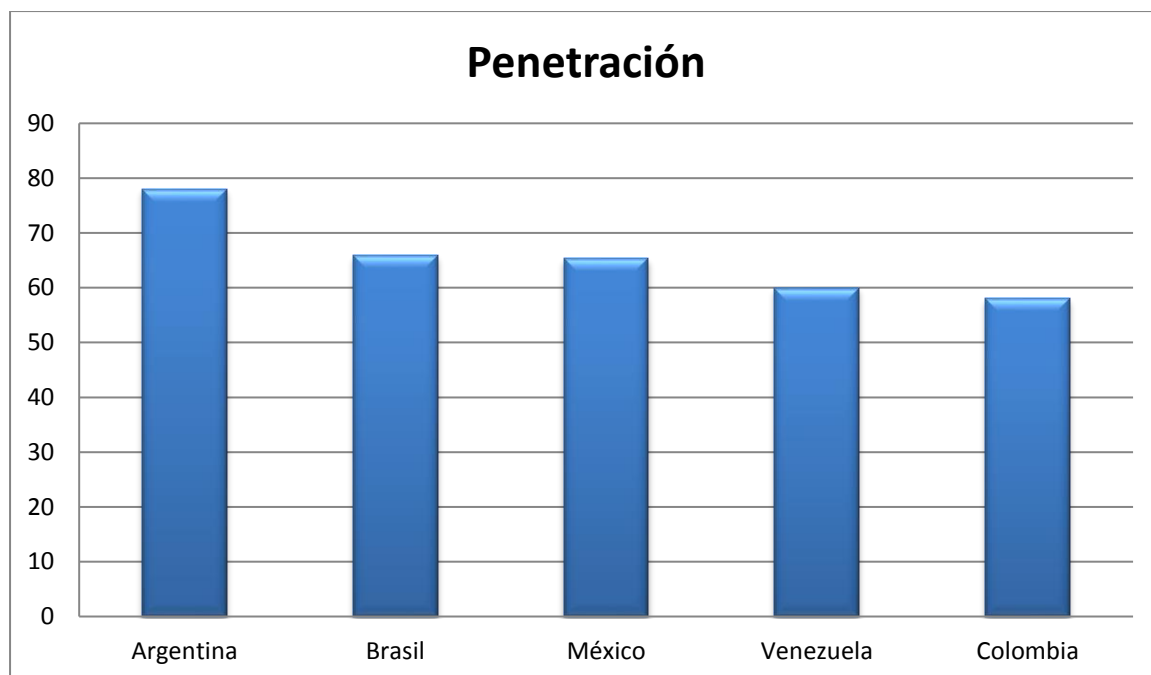
condicionantes que permitan a la entidad asegurarse que vas a operar en la mayoría de ocasiones con ellos. De este modo te obligan a contratar algún producto, o a domiciliar la nómina, pensión, a utilizar tu tarjeta de crédito, etc.

En el plano transaccional, el hecho de tener solamente sucursales bancarias y no disponer de Banca Online, **limita el horario** en el que los clientes pueden realizar sus operaciones (10 a 15 hs), mientras permanece abierta la sucursal.

Más allá de que la Banca Tradicional tiene ventajas y desventajas, hace años que todas las entidades han comenzado a enfocar su estrategia de futuro hacia el mundo digital y online. Las estadísticas invitan a pensar que quién no esté presente en este nuevo negocio no tendrá demasiadas garantías de supervivencia.

La penetración de internet en los hogares ha crecido mucho en los últimos años y los usuarios de banca que ya operan a través de la red se han multiplicado en poco tiempo.

Según una estadística de World States, la media de penetración en la región de Latinoamérica es del 67%, lo que da un claro liderazgo a Argentina con respecto a sus vecinos. Brasil alcanzó un 65,9%, seguido de cerca por México con un 65,3%. Los siguen Venezuela con un 60%, Colombia un 58,1%, Perú un 56%. Al final del listado se encuentran Cuba con un 38,8% y finalmente Guatemala con un 34,5%.



El cliente ya no quiere ir a una oficina para hacer una operación que puede hacer a través de su PC o celular. Las sucursales dejaron de ser un centro administrativo, para convertirse en puntos donde se realicen operaciones de alto valor, como la firma de una hipoteca.

La banca tradicional es consciente de estas amenazas y por eso hace años decidió cambiar su estrategia, para enfocarse en las oportunidades que ofrece el negocio digital.

Estamos sólo en el principio de la transformación, yéndonos de la Banca Tradicional hacia una Banca Online, y dentro de unos años los bancos tendrán poco o nada que ver con lo que hoy conocemos.

Sin embargo, la línea que separa a la banca online de la tradicional es muy fina. Como se verá a continuación los canales se están empezando a mezclar, los tradicionales están incorporando métodos digitales para poder adaptarse a las nuevas expectativas de los consumidores.

C) Indicadores de la Banca Tradicional

Solidez Patrimonial, es aquel que mide la fortaleza de una entidad, ponderando el Riesgo de Crédito + Riesgo de Mercado + Riesgo Operacional.

Rentabilidad, es aquel que mide la efectividad del Banco, calculado a través del ROE / ROA.

Eficiencia, en base a los ingresos y gastos financieros.

Solvencia, evaluando la capacidad de pagar deudas al vencimiento.

Liquidez, midiendo la posesión de la empresa en efectivo para afrontar deudas anteriormente contraídas.

4. Banca Online – Fase II

Nació al mismo tiempo que lo hizo Internet, centrada principalmente en sus operaciones a través de la red, sin apenas infraestructura de atención al público en oficinas físicas, lo cual le permite mantener unos costos fijos muy por debajo de la banca tradicional, hecho que suele repercutir en unas mejores condiciones para el usuario final.

Aunque en la actualidad todos los bancos disponen de una plataforma online desde la que los clientes pueden gestionar sus cuentas, no podemos decir que la banca tradicional sea también online, sino que dentro de sus servicios tienen también la posibilidad de trabajar de forma autónoma a través de Internet. No obstante, siguen manteniendo gran parte de su red de oficinas y cajeros. Muchas de estas entidades, tienen además productos específicos a través de los cuáles los clientes pueden y deben operar solamente online, esto hace que solo en este

tipo de productos puedan también beneficiarse de ventajas, descuentos y exención de gastos y comisiones.

A medida que nos vamos familiarizando con los medios online, vamos teniendo confianza y perdiendo el miedo. Sobre todo en cuanto a los usuarios que siempre fueron reacios a trabajar a través de Internet, realizar compras o contratar productos. Poco a poco, gran parte de este público se ha familiarizado con las plataformas online que los bancos ofrecen a sus clientes. Pero una cosa es realizar operaciones online y otra es gestionar todos los ahorros de forma autónoma a través de Internet, sin más interlocutor que un teléfono de atención al cliente, una cuenta de email o a lo máximo un chat.

A) Ventajas de la Banca Online

La **sencillez y comodidad** es claramente uno de los puntos fuertes de la banca online. Poder operar desde cualquier lugar tranquilamente, sin tener que ir a una oficina física para hacer un ingreso o transferencia, pagar un impuesto o simplemente conocer el saldo de tu cuenta, sin colas ni pérdida de tiempo.

La **agilidad** con que se trata también la contratación de productos como depósitos bancarios, fondos comunes de inversión, plazos fijos, tarjetas de crédito es un punto a favor, porque todas las gestiones se realizan online.

Menores costos en oficinas y empleados, y consecuentemente comisiones más bajas, pudiendo acceder a los servicios las 24 horas del día los 365 días del año.

Condiciones y contratos de servicios de manera **más clara y concisa**, permitiendo captar un mayor número de usuarios, quienes

pueden comparar los diversos productos que se ajustan a ellos de manera sencilla.

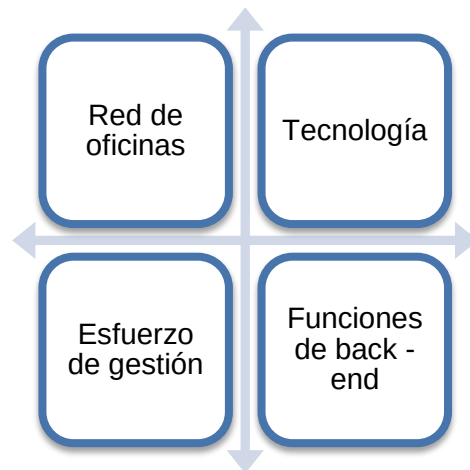
B) Desventajas de la Banca Online

Sin duda la principal desventaja a la hora de trabajar con un banco online es la **despersonalización** del individuo, es decir, la atención del cliente no es personalizada y todas las dudas se gestionan a través de un servicio de atención al cliente. Esto repercute sobre todo en que los casos son siempre revisados por una persona diferente, teniendo que explicar en reiteradas oportunidades el problema a personas distintas.

La desconfianza es otro de los hándicaps con el que deben lidiar la mayoría de bancos online. Sin dudas aquellos bancos que cuentan con una trayectoria más amplia y sólida, están un paso adelante que el resto.

La gestión empresarial a través de un banco online se hace un poco más complicada de lo habitual cuando los clientes deben hacer **gestiones burocráticas** que necesitan del sello de un banco para demostrar dicha gestión.

Es evidente que la irrupción de la tecnología ha planteado un reto a la banca tradicional, no se puede negar que el cambio ha empezado. El interrogante es cuál será la velocidad de la transformación que experimenten las entidades, más teniendo en cuenta que existen algunos frenos a la digitalización de la Banca, entre los cuales destacamos los siguientes:



1. **La dependencia de la red de oficinas físicas sigue siendo muy fuerte.** Los ejecutivos aún la consideran su medio principal para cultivar la relación con los clientes. A pesar de que estos, sobre todo los más jóvenes, prefieren realizar operaciones bancarias desde cualquier sitio, en cualquier momento y mediante cualquier dispositivo, la transición a la "banca omnicanal" todavía es una asignatura pendiente en la mayoría de las entidades.
2. **Los sistemas de tecnología de la información (TI) heredados no sirven para satisfacer las nuevas necesidades.** Son demasiado complejos y carecen de la agilidad que precisa la digitalización bancaria.
3. **El esfuerzo en la gestión del proceso de trabajo es insuficiente.** Pocos son los ejecutivos que afirman que su proceso de trabajo está totalmente documentado y definido. Al resto aún le queda mucho camino por recorrer: algunos se encuentran en las fases iniciales de este proceso y otro porcentaje ni siquiera lo han hecho.

4. **Se pone demasiado énfasis en las funciones del *back-end*** (procesos en los que el cliente no participa). Los bancos deben extender su esfuerzo de digitalización a los servicios del *front-end* (procesos que implican relación con el cliente).

También hay que tener en cuenta las desventajas que ven los usuarios, sobre todo los más tradicionales, para la migración hacia el mundo de la banca online. Las 2 desventajas principales que ven son:

- La **desconfianza** por parte de algunos usuarios de la **seguridad** ofrecida por este tipo de bancos. No se sienten seguros teniendo sus ahorros en un banco al cual no pueden acudir físicamente a presentar sus reclamos. Además, sienten algo de desconfianza al dar sus datos personales por miedo a que caigan en malas manos.
- Ciertos clientes, sobre todo de edad avanzada, se sienten más cómodos con el **trato humano de la oficina**. Les hace sentir seguridad y cercanía, y es algo que valoran por encima de otras cosas.

Más allá de éstos frenos que detallamos, los bancos ya no tienen opción de dejar pasar la inversión en las nuevas tecnologías. Ahora lo necesitan, ya que sin ella, no podrán sobrevivir al cambio que se está produciendo.

Además, el éxito de la banca online los últimos años es innegable, su evolución ha sido imparable y de esto se ha dado cuenta la banca tradicional, que ha tenido que transformar su estructura para poder competir con este nuevo formato de banca. Ésta ha decidido acoplar la banca online a su estructura tradicional mediante el lanzamiento de sus

páginas web o aplicaciones móviles desde las que se permite realizar las mismas gestiones que desde las oficinas.

Los hábitos cambiantes de los consumidores, que demandan nuevas formas de consumir servicios financieros, y el entorno competitivo, al que se han incorporado las grandes compañías tecnológicas y las “fintech”, obliga a los bancos a afrontar con premura su digitalización para no quedarse atrás en un mercado en plena transformación.

Aquellas entidades que iniciaron antes este proceso y se encuentran ya en un estadio más avanzado, están mejor situadas para satisfacer las nuevas demandas de los clientes y ser competitivas frente a los nuevos ofertantes de servicios financieros digitales.

A la vez que evoluciona la digitalización del negocio bancario, sería deseable construir métricas adecuadas y comunes a todo el sistema financiero y que se trasladen de forma transparente al mercado, de forma que se pueda contrastar si las inversiones realizadas son las adecuadas y si generan los resultados esperados, de una forma comparable entre entidades y países.

Este es un trabajo a realizar tanto por las entidades, para su auto-seguimiento, como por las autoridades, para la monitorización de los sistemas financieros.

Hemos identificado tres etapas consecutivas en el proceso de digitalización de un banco:

- 1) El desarrollo de nuevos canales y productos;
- 2) La adaptación de la infraestructura tecnológica;

3) Cambios profundos en la organización para posicionarse Estratégicamente en el entorno digital.



1) Desarrollo de nuevos canales y productos

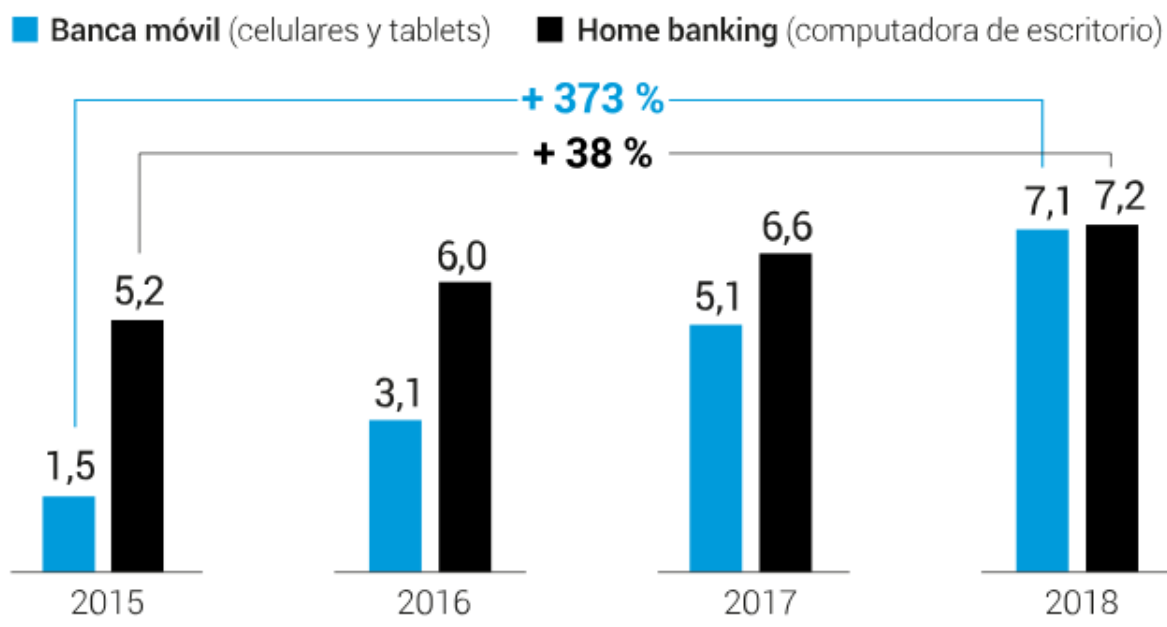
En una primera etapa, los bancos reaccionan a los cambios en la oferta y la demanda de servicios financieros desarrollando nuevos canales y productos digitales con los que posicionarse en el nuevo entorno competitivo.

Foco en los dispositivos móviles

Desde finales de los años 90, la mayoría de las entidades financieras cuentan con servicios de banca por Internet a través de los que es posible acceder a parte de su cartera de productos. En los últimos años, además de modernizar dichas plataformas, los esfuerzos se han concentrado en la apertura de nuevos canales de acceso y distribución a través de dispositivos móviles. Aparecen así nuevas aplicaciones (apps) para Smartphone o tabletas con interfaces atractivas y textos

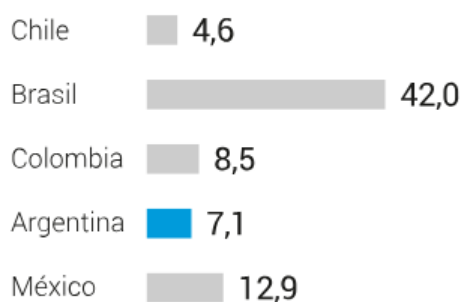
sencillos, inspiradas en la experiencia de usuario que ofrecen las redes sociales, en las que cualquier funcionalidad es accesible a través de un solo clic y en las que la inmediatez tiene una relevancia especial.

En nuestro país, cada vez va más gente al banco en el celular.

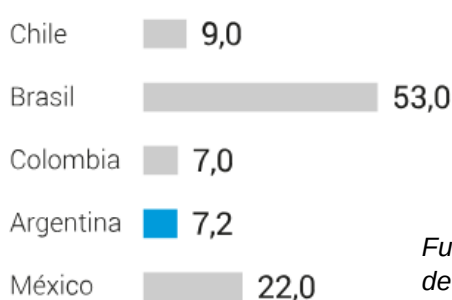


Usuarios de servicios bancarios a través de diferentes dispositivos, en millones.

Usuarios de banca móvil (BM)
En millones



Usuarios de home banking (HB)
En millones



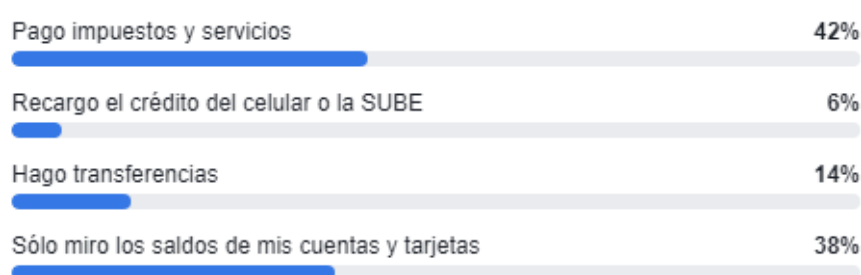
Fuente Clarín con datos de Veritrán y BCRA

Todos los canales digitales crecen, pero la banca móvil lo hace de forma exponencial. Es una revolución en ascenso.

Antes el uso en móviles se daba como un paso más para quienes ya accedían desde la PC, pero eso cambió. Ya estamos viendo que muchos clientes se suman primero al móvil y que otros dejan de usar *home*

banking para irse sólo al móvil. Hoy más del 30% de los usuarios móviles dejaron de operar en la PC.

Otro cambio se da en las operaciones pedidas, entre un menú de opciones que hoy incluye hasta préstamos, plazos fijos y seguros. Si antes el uso móvil se limitaba a revisar saldos de cuentas y tarjetas, hoy son más los que se animan a mover dinero. Una encuesta de Clarín reveló cuáles son las funcionalidades que más utilizan los clientes de Banca Móvil.



Productos digitales: foco en los pagos minoristas

De igual modo, los bancos desarrollan nuevos productos digitales, principalmente en el ámbito de los pagos minoristas, como soluciones de pago por proximidad (NFC – Near Field Communications), o aplicaciones para transferir dinero entre particulares (P2P) similares a las que ofrece la competencia de las nuevas compañías “fintech”.

Por ejemplo en Argentina, en el año 2016 llegó el pago sin contacto de la mano de Mastercard, Sin necesidad de leer la barra magnética o el chip, basta con acercar la tarjeta al Posnet para hacer efectivo el pago de forma rápida y simple. Es ideal para comercios donde usualmente el efectivo es la moneda de pago, lo que permite dar un paso hacia adelante en favor de la bancarización de los individuos y de los comercios. El chip y la antena que se encuentran embebidos en la tarjeta transmiten, de forma

segura e inalámbrica, los detalles de ésta al lector de tarjetas “contactless” que se encuentra en el Posnet del comercio. Luego, los detalles de la transacción utilizan la misma red de autorización online de pagos tradicionales y en pocos segundos el consumidor está listo para dejar el local.

En esta primera etapa de digitalización, lo habitual es que las entidades conciban los desarrollos digitales como proyectos estancos y que gestionen los distintos canales de distribución de forma parcial o totalmente separada. En cualquier caso, la creación de nuevos canales y productos digitales supone incorporar a la infraestructura tecnológica ya existente nuevos sistemas complejos que deben integrarse con arquitecturas anteriores.

Firma Digital

Para esto es clave la denominada firma biométrica. En la sucursal se digitalizan las firmas en dispositivos móviles (similares a una Tablet) y luego un software interpreta distintas características de esa rúbrica: la presión, aceleración, velocidad, inflexiones y el ángulo. Aunque la persona no firme tres veces de la misma manera, esos datos se mantienen inalterables. Eso permite que después, cada vez que se haga un trámite, la firma se valide en segundos. Lo mismo aplica para la posibilidad de suscribir contratos. A diferencia de la firma analógica, permite además identificar un fraude de suplantación de identidad en el momento.

El intercambio de documentos firmados digitalmente tiene infinitas ventajas: la celeridad y seguridad de los procesos, el ahorro económico

por la reducción del papel, la disminución de la burocracia y la facilidad para realizar trámites entre la administración pública, privada y los contribuyentes.

La Argentina fue el primer país de Latinoamérica que tuvo Ley de Firma Digital, en 2001, pero la implementación se demoró por sucesivas reglamentaciones que se modificaron unas a otras, sin grandes cambios en el texto original de la ley.

En este sentido, dicha ley fue reglamentada por decreto en diciembre de 2002 pero la Decisión Administrativa N° 6/2007 que puso en marcha la normativa de licenciamiento para todos aquellos certificadores que quieran adquirir el carácter de licenciados recién se implementó el 12 de febrero de 2007.

API's para agilizar pagos de empresas

No es un nombre común para el usuario final, pero cada vez se escucha más. Una API (Application Programming Interface) es una especie de puente entre dos softwares diferentes de dos compañías diferentes. Es una herramienta que permite que dialoguen sistemas de distintas empresas. Una API bancaria permite a terceros utilizar información a la que antes no podían acceder, en un ambiente cerrado, seguro y verificado. No es necesario que una compañía verifique intensivamente a cada nuevo cliente, porque los bancos ya lo verificaron antes. Para el usuario, implica no tener que ingresar cada vez con una clave y poder acceder a más oferta de servicios.

Medios de pago electrónico

Cada vez hay más alternativas para intercambiar dinero sin necesidad de llevar los billetes físicos.

Incrementar la red de aceptación de medios de pago electrónico es un pilar clave dentro de las políticas de inclusión financiera.

Incentivar la utilización masiva de medios de pago electrónico ayuda a obstaculizar el crimen organizado, el narcotráfico y el lavado de dinero, así como a formalizar la economía, lo que permite cargas tributarias más parejas y moderadas.

El Banco Central ha adoptado un gran número de medidas a partir de 2016 para promover el uso de medios de pago electrónicos.

Pago Electrónico Inmediato (PEI)

En 2016, el Banco Central reguló la extensión del sistema de transferencias inmediatas a tres nuevas modalidades:

1. Billetera electrónica | Transferencias de celular a celular a través de una aplicación para teléfonos móviles.
2. POS móvil | Transferencias iniciadas por medio del deslizamiento de una tarjeta por un dispositivo lector que se conecta al celular.
3. Botón de pago | Transferencias cursadas a través de un botón de pago, que sirve para realizar pagos en línea e insertar en la propia web.

Los pagos se acreditan inmediatamente en la cuenta del receptor y permiten comprar, pagar, enviar y recibir dinero de manera más fácil, práctica y segura.

Débito Inmediato (DEBIN)



El Banco Central incorporó en 2016 un nuevo medio de pago: DEBIN, cuyo nombre alude a “débito inmediato”. Este medio habilita a las entidades financieras y a nuevos actores de la industria de medios de pago a debitar fondos de las cuentas bancarias de sus clientes, previa autorización de los mismos, para cursar pagos.

El DEBIN permite pagar con una transferencia directa y también solicitarla desde la PC o el celular.

A diferencia de los otros medios de pago, el DEBIN es una transferencia online inmediata por medio de la cual el cobrador inicia el trámite y el pagador solo debe aceptarlo. Para esto, los sistemas de home banking y de banca móvil sumaron el menú "Pagos DEBIN", donde el usuario puede generar pedidos de pago y también ver la lista de solicitudes recibidas para aceptarlas o rechazarlas.

Alias CBU

Para potenciar la usabilidad de los medios de pago electrónico, en particular las transferencias inmediatas, el Banco Central creó el Alias CBU, una clave alfanumérica fácil de recordar que cumple las mismas funciones del CBU, pero que tiene el potencial de ser usada más fácilmente, por ejemplo para pagos eventuales y móviles (incluyendo pagos cursados vía Pago Electrónico Inmediato).

2) La adaptación de la infraestructura tecnológica;

La segunda etapa en el proceso de digitalización bancaria consiste en transformar profundamente la plataforma tecnológica para convertirla en una infraestructura más modular y flexible que permita integrar nuevas tecnologías, así como dotar de mayor agilidad al desarrollo de nuevos productos.

Integración de nuevas tecnologías y rediseño de la arquitectura

La infraestructura tecnológica bancaria está caracterizada por mantener grandes plataformas transaccionales centralizadas dotadas de elevados sistemas de seguridad que datan de los años 70 y que han tenido que convivir con los sistemas distribuidos que aparecieron en los años 90 alrededor del despliegue de Internet. Se han generado así sistemas complejos en los que distintos productos y servicios operan de forma aislada con duplicidades ineficientes y que, además, deben adaptarse a requerimientos regulatorios provenientes de autoridades locales y nacionales.

Por otro lado, los nuevos proyectos digitales requieren generar y procesar ágilmente grandes volúmenes de información provenientes de distintos canales; algo imprescindible para poder ofrecer experiencias multicanales ultra-convenientes y sencillas que satisfagan, además, las demandas de inmediatez y de total disponibilidad 24x7x365 de los clientes digitales. Ahora bien, la infraestructura existente no es lo suficientemente modular para integrar rápidamente las nuevas tecnologías ni para adaptarse a los requerimientos cambiantes del negocio, llegando a un punto de inflexión en el que es necesario rediseñar por completo la plataforma tecnológica, hasta el punto de incluso plantear la posibilidad de empezar desde cero.

En esta fase, muchas entidades se plantean también adoptar tecnologías de cloud computing que permitan optimizar el uso de recursos internos. Se busca así maximizar la eficiencia del parque tecnológico y obtener mayor flexibilidad en todo el proceso productivo. La subcontratación de servicios en cloud aporta aún mayores beneficios, si bien la descentralización de los datos, que residen en múltiples servidores, frena su uso por parte de las instituciones financieras debido a las dificultades para cumplir los requerimientos regulatorios.

Automatización de procesos

Es también en esta etapa del camino hacia la digitalización en la que las entidades se plantean automatizar procesos que permitan eliminar tareas manuales y repetitivas, mejorando la eficiencia y aportando mayor agilidad a todo el sistema. Si bien la automatización es un concepto ya conocido por las instituciones financieras desde hace años, en esta

etapa de digitalización cobra un significado diferente: ya no sólo se centra en tareas del back office, sino que se implementan procesos automáticos en el front office para atraer y fidelizar al cliente. Así, por ejemplo, comienzan a utilizarse técnicas analíticas y sofisticados algoritmos basados en inteligencia artificial para mejorar el scoring, proponer de forma automatizada productos a medida o proporcionar asesoramiento personalizado.

La actualización de la infraestructura tecnológica supone nuevas inversiones que se suman al conjunto del gasto en IT. Cabe destacar que un porcentaje muy elevado del gasto en IT es un gasto recurrente necesario para mantener los grandes centros de cálculo y las infraestructuras de telecomunicaciones.

3) Cambios profundos en la organización para posicionarse estratégicamente en el entorno digital.

Las instituciones financieras más avanzadas en el proceso de transformación digital buscan rentabilizar las grandes inversiones en tecnología adoptando estrategias digitales que suponen cambios profundos en las organizaciones.

Los productos y canales digitales no son únicamente un nuevo medio de acceso, distribución y transaccionalidad que mejora la oferta al cliente, sino que representan una oportunidad para captar y fidelizar clientes. Combinados con técnicas analíticas avanzadas, estos nuevos canales ayudan a intensificar y personalizar las relaciones comerciales. Permiten además ser proactivos ante las necesidades del cliente, mejorando así la fuerza de ventas. En este sentido, las entidades

más avanzadas en el proceso de transformación digital establecen objetivos de mejora en la productividad de los canales de distribución más ambiciosos que los de otras instituciones tradicionales.

En esta etapa es necesario crear métricas adecuadas que cuantifiquen el efecto de las inversiones digitales en términos de captura de clientes, fidelización y comercialización de productos. De esta forma, las entidades podrán establecer con éxito prioridades de gasto e inversión y descartar a tiempo proyectos que no aportan suficiente valor.

Sin embargo, para conseguir alcanzar mejoras en la eficiencia y en la productividad de las instituciones no es suficiente una revolución tecnológica. Las entidades en esta última etapa de la transformación digital se enfrentan a profundos cambios organizativos destinados a simplificar su estructura y su modelo operativo para ganar así agilidad en la toma de decisiones y centrar verdaderamente la estrategia en el cliente y en la omnicanalidad. Dichos cambios afectan a toda la organización, desde la red de oficinas a los servicios centrales, y en muchas ocasiones son objeto de resistencia interna dado que suponen todo un cambio en la cultura de la organización.

Una forma de acelerar este cambio cultural es la toma de contacto con startups tecnológicas a través de programas de emprendimiento y colaboración mutua que puede reforzarse con inversiones o incluso adquisiciones por parte de la industria financiera. Además de conocer de primera mano las ideas más innovadoras, estas pequeñas empresas son fuente de nuevas habilidades y del talento necesario para la transformación digital.

Otro cambio destacable es la adopción de metodologías ágiles de desarrollo de software, en contraposición con los largos ciclos de etapas anteriores en los que el tiempo que transcurría entre la toma de requisitos y la puesta en producción eran tales que en muchas ocasiones el resultado ya no respondía a las necesidades actuales del negocio.

Para concluir ésta etapa de Banca Online y ya centrarnos en las nuevas tendencias, concluimos que la Banca se encuentra ante un entorno cada vez más competitivo, producto que la tecnología crea barreras de entrada más bajas, porque se necesita menos dinero en sucursales, hay más competencia virtual e instantaneidad en cuanto a la entrega de productos y servicios. Quien no esté a la altura en cuanto a tecnología, tendrá muchos inconvenientes para sobrevivir.

Sin dudas las entidades que alcancen esta etapa en el proceso de transformación digital, se encontrarán más preparadas para competir en el nuevo entorno tecnológico que está rodeando a la sociedad y serán capaces de pasar de un estado de reacción a los nuevos entrantes a un estado de liderazgo en la oferta de servicios financieros digitales convenientes para sus clientes.

5. Banca del futuro – Fase III

Los bancos de hoy están redefiniendo sus fronteras gracias a las nuevas tecnologías, el big data y la analítica, buscando aumentar la tranquilidad de los clientes con una interacción más personalizada, transparente y eficaz, tratando de adaptarse a las necesidades y prioridades de una sociedad que cambia con rapidez.

El propósito del nuevo banco irá mucho más allá de salvaguardar los depósitos, monitorear el riesgo sistémico o ser intermediario clave en el sistema financiero mundial. Lo más probable es que el banco del mañana no se defina por el dinero, sino por las muchas maneras en que los activos nos ayudan a alcanzar las metas de la vida. Además, el banco del mañana no se definirá por las interacciones de hoy con un cajero, un gestor de activos, un cajero automático o una aplicación. Esas líneas serán borrosas e incluirán un fuerte componente de Inteligencia Artificial que personalizará las interacciones.

Como un servicio centrado en el cliente, la banca confiará en la Inteligencia Artificial para automatizar la toma de decisiones financieras que apoyen los objetivos del cliente. Para esta comprensión, los deseos, las cargas y el comportamiento del cliente son clave, y eso es lo que la analítica avanzada está ayudando a hacer al aprovechar los datos individuales y colectivos en muchos frentes.

El banco del futuro tiene que entender que el dinero será una mercancía que no estará presente en forma de billetes o monedas, sino como un medio para tener nuevas experiencias. Debido a esto, el banco del futuro tendrá que adaptarse rápidamente y encontrar su lugar en un ecosistema que tendrá a la ciudad inteligente como su escenario más importante y en el que las interacciones de pago serán perfectas. La logística, la salud, el transporte y la educación también serán impulsadas por la Inteligencia Artificial y se entremezclarán con la banca en formas difíciles de prever.

Además, el futuro del trabajo en una economía impulsada por Inteligencia Artificial obligará a los bancos a proponer soluciones y formas de apoyar un mundo en el que la mayor parte del tedioso trabajo mecánico será

realizado por robots y en el que esos objetivos de vida podrían ser radicalmente diferentes a los que tenemos hoy en día.

Tendencias que cambiarán el sector financiero

1) La economía colaborativa

En 2020, los ciudadanos seguirán necesitando los servicios que hoy en día prestan las entidades financieras pero, quizás, ya no acudirán a un Banco. Sectores como el de transportes o el del alojamiento ya se han visto transformados por la llamada economía colaborativa. En el caso de la banca, estaríamos hablando, por ejemplo, del uso de las tecnologías de la información para relacionar de forma mucho más eficiente a aquellos que tienen capital con los que buscan financiación, en lugar de acudir a la intermediación de un banco. Unos pasos que ya se han dado en Reino Unido, Estados Unidos y China con plataformas de préstamos entre particulares, que unen a personas que necesitan dinero con inversores que quieren prestarlo para obtener una rentabilidad, adaptada al nivel de riesgos.

En el fondo estos modelos de éxito digitales tienen el problema de chocar contra el statu quo económico. Ya sea la industria del motor, los operadores turísticos o el mundo financiero, donde, por cierto, aparecen propuestas de desintermediación que amenazan la cuenta de resultados de los bancos, El sector financiero será asediado como lo han sido los medios de comunicación o la música. De cualquier forma, compartir, prestar, alquilar son verbos que se expanden con una fuerza nunca vista por la economía mundial. Surgen miles de plataformas electrónicas que los emplean. Y aunque queda tarea pendiente —regular ciertas

aplicaciones, para evitar que engorden la economía sumergida, y mejorar los derechos de los consumidores—, el éxito de esta forma de consumir revela una sociedad que quiere cambiar la manera en que vive.

Según el informe Economía Colaborativa en América Latina, realizado por el IE Business School de Madrid, España, y el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin), miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en la región los países con más iniciativas de economía colaborativa son Brasil, México, Argentina y Perú. Si bien aún es un ecosistema muy joven en donde la gran mayoría de las empresas no superan los seis años de vida, este modelo económico viene creciendo de forma sostenida gracias a plataformas locales, especialmente, en las áreas de transporte, alojamiento y financiamiento colectivo.

2) Blockchain.

Hoy en día uno de los temas más célebres de la industria de servicios financieros es blockchain. Si se aprueba en su totalidad, esto permitirá a los bancos procesar pagos más rápidamente y con mayor precisión, al tiempo que se reducen los costos de procesamiento de transacciones y los requisitos para las excepciones.

Sin embargo, para aprovechar este potencial, los bancos necesitan construir la infraestructura necesaria para crear y operar una verdadera red global con soluciones basadas en esta tecnología transformadora.

Según una encuesta realizada por la consultora Accenture el uso de blockchain es, de hecho, un pensamiento importante en la mente de los ejecutivos que lideran empresas de pagos de banca. Los ejecutivos creen que esto debe suceder para que blockchain gane protagonismo a nivel mundial.

Los bancos están definitivamente interesados en blockchain. Sin embargo, la mayoría de los bancos se encuentran aún en las primeras etapas de adopción, o bien están formulando su estrategia de blockchain, o simplemente empezando a considerarla.

Independientemente del avance, los casos de uso más frecuentes están estudiando las transferencias interbancarias transfronterizas. Las remesas internacionales, los pagos corporativos y las transferencias interbancarias transfronterizas reciben comparativamente menos atención. Pero dondequiera que esperan implementar blockchain, se espera una amplia gama de beneficios, incluyendo bajos costos, pagos más rápidos, menos errores y excepciones y nuevas oportunidades de ingresos.

La red global es fundamental para ayudar a los bancos a utilizar blockchain con el fin de ayudar a transformar los pagos a escala y ayudar a reducir el riesgo del fracaso. Una red de lo más efectiva debe tener dos características fundamentales:

1. Debe incluir los derechos definidos necesarios, obligaciones, controles y estándares.
2. Debe ofrecer un proceso de inducción rápida y eficiente que permita a los bancos "conectarse" esencialmente en la red de corredores actuales y futuros.

La red debe estar abierta a los bancos y a otras entidades no bancarias para así crear un terreno de juego.

Aún queda mucho trabajo por realizar para definir las reglas de contratación y ayudar a crear las bases de la red antes de que los bancos puedan avanzar más allá del debate de la tecnología en sí misma y

comenzar a explorar cómo la utilizarían realmente para mejorar su negocio.

Independientemente de quién está creando e impulsando la red, los bancos están rotundamente de acuerdo en que blockchain necesita una red sólida para el éxito.

La red es un factor crítico de éxito en la adopción de blockchain, pero existen otros factores a tener en cuenta. Otro elemento importante es generar impulso interno para la integración y aplicación de blockchain. La seguridad es otra de las razones por la que los bancos podrían dudar en adoptar blockchain, lo que por otro lado, es comprensible.

Más allá de estos factores hay algo más fundamental: la necesidad de educar a los interesados clave dentro de la organización sobre los beneficios potenciales de blockchain y sobre sus efectos positivos. Por último, los ejecutivos dijeron que para aplicar blockchain con éxito a los pagos, será necesario fomentar una coordinación común entre los bancos, lo que es vital para generar los efectos de red positivos que hacen que blockchain sea tan convincente.

Como plataformas en tiempo real, de código abierto y veraz que transmiten los datos y el valor de forma segura, pueden ayudar a los bancos no sólo reducir los costos de procesamiento de pagos, sino también a crear nuevos productos y servicios que puedan generar nuevas e importantes fuentes de ingresos.

La mayor clave para convertir el potencial de blockchain en realidad, es el esfuerzo de colaboración entre los bancos, para así crear una red necesaria que satisfaga los pagos internacionales. Los bancos necesitan observar el panorama, trabajar juntos y con entidades no bancarias — para ayudar a definir la columna vertebral que pueda sostener un sistema

de pago global y universalmente aceptado; omnipresente y que pueda transformar cómo los bancos realizan sus transacciones.

La tecnología sólo funciona si todos la adoptan. Tiene que ser o todo o nada.

La comunidad argentina es una de las más activas a escala regional: en lo que va del año, los mercados de la Argentina y Brasil mostraron un pronunciado uso de criptomonedas, con incrementos en sus volúmenes de bitcoins negociados semanalmente de 37 y 21,9 por ciento, respectivamente. En la Argentina se negociaron 23 bitcoins en promedio semanalmente, mientras que en Brasil la cifra promedio fue de 50 bitcoins. Estos datos se desprenden de la plataforma de venta peer-to-peer Localbitcoins. Las proyecciones del mercado apuntan a que hay alrededor de 150.000 personas que operan con criptoactivos en el país.

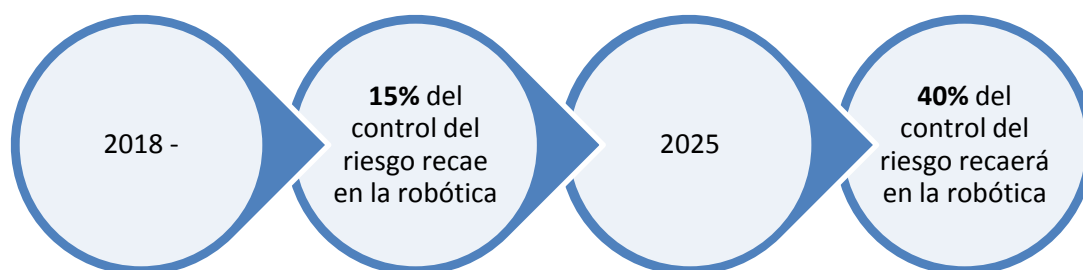
HSBC realizó éste año la primera transacción financiera comercial del mundo utilizando Blockchain:

- ✓ Emitió una carta de crédito para la empresa estadounidense de alimentos y agricultura Cargill.
- ✓ Se utilizó una plataforma desarrollada por la blockchain start-up R3 llamada Corda.
- ✓ El intercambio se realizó en 24 horas, a diferencia de los 5 a 10 días que tardaba anteriormente, sobre todo por la cantidad de papeles que involucraba.
- ✓ La transacción de financiamiento comercial involucró un envío masivo de soja desde Argentina a Malasia.
- ✓ La carta de crédito fue emitida por HSBC al prestamista holandés ING.

3) Robotización e inteligencia artificial.

En los próximos cinco años veremos cómo se produce un salto en la utilización de este tipo de tecnología: de usarse en aplicaciones concretas –por ejemplo, ya se utiliza en el ámbito de los medios de pago para la detección del fraude- a integrarla totalmente dentro del día a día y en todas las actividades de las entidades financieras.

Para ello es obligada la creación de un modelo predictivo que sea interpretable por los equipos de operaciones, con el cliente en el centro de la lógica de negocio y que motive acciones concretas. La idea es definir servicios que se ajusten a las necesidades e intereses de los clientes, tanto en el estudio de los hábitos de consumo como de los canales donde los usuarios de banca muestran un mayor compromiso.



“Un informe reciente de MacKinsey & Company establece un cambio de concepto interesante: mientras que a día de hoy sólo un 15% del control de riesgo bancario recae en la analítica, en 2025 ese porcentaje crecerá hasta el 40%. Esos cambios siempre son progresivos, y como indica el análisis, los bancos no tienen que esperar y pueden aplicar ya procesos de machine learning”.

4) La utilización de la nube

El progreso tecnológico y la globalización han llevado a cambios significativos en los métodos de recopilación, acceso y uso de los datos. Un ejemplo de ello es la creciente utilización de la nube, un modelo de prestación de servicios de negocio y tecnología.

En los últimos años, se ha observado un creciente interés del sector bancario por la computación en la nube como medio para apoyar la digitalización sostenible del negocio. El almacenamiento en la nube permite eliminar los costes de adquisición y mantenimiento de invertir en la propia infraestructura de almacenamiento, aumentando así la eficiencia, incrementando la agilidad, y proporcionando a la organización una escala global.

Adicionalmente, la computación en la nube permite ofrecer servicios de procesamiento y almacenamiento de datos de forma masiva en un conjunto de servidores que alojan la información del usuario, a los que se puede acceder a través de internet en cualquier momento.

A partir del 3 de noviembre 2017, el BCRA habilitó a los bancos del sistema local a utilizar servicios de procesamiento en la nube (de forma remota a través de Internet). De ésta manera, las entidades lograron una flexibilización que les permite ahorrar costos y competir a nivel infraestructura con las fintech.



En la actualidad muchas entidades solo utilizan la nube para alojar procesos de negocios que no forman parte de su actividad principal: funciones de CRM, contabilidad financiera o recursos humanos, pero en 2020 se espera que también integre otras áreas más estratégicas como, por ejemplo, los pagos o la calificación de créditos.

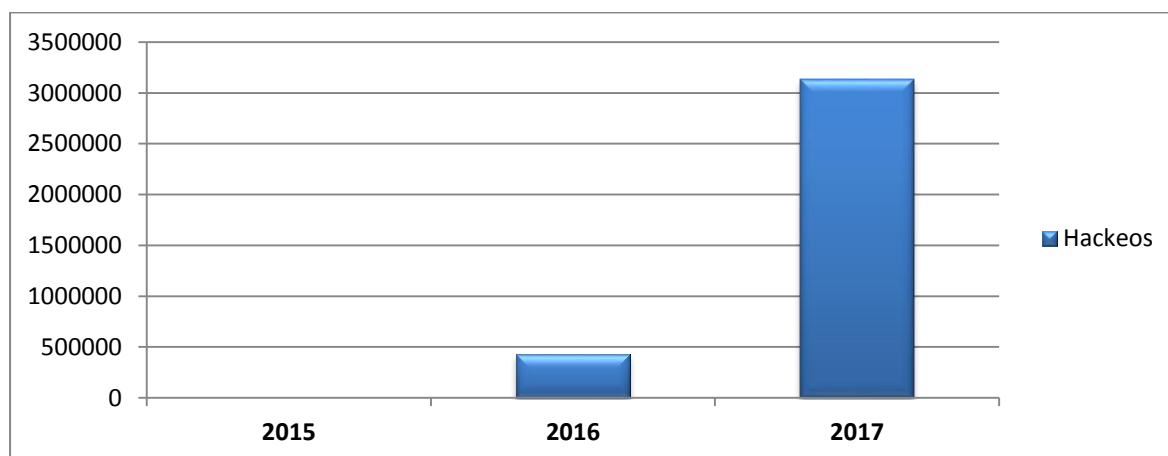
5) La ciberseguridad y el Internet de las Cosas

La ciberseguridad ya es una de las principales preocupaciones de los máximos ejecutivos de las entidades financieras y esa situación no hará sino continuar en los próximos años como consecuencia, entre otros

factores, del rápido crecimiento del internet de las cosas, especialmente en las áreas de pagos, seguros y banca comercial.

Los hackeos aumentaron un 700% en Argentina y entre 2017 hubo más de 3 millones de ataques cibernéticos al Estado y el sector privado.

Un paper reservado del Ministerio de Modernización revela en detalle el incremento de los hackeos en las Argentina: en el 2015 se registraron 2.252; en el 2016 un total de 422.672 y el año pasado la cifra creció 3.131.268 incidentes informáticos registrados tanto en el Estado como en las empresas. Pero hay muchos más, ya que estos apenas son los que se pudieron advertir o denunciar.



Según la empresa norteamericana Fortinet que se dedica a crear programas de firewall (cortafuegos) cibernéticos en todo el mundo, en Latinoamérica hubo un creciente interés de los cibercriminales en relación al resto del mundo, siendo Argentina, Brasil y México los países con más ataques detectados por año en toda la región con valores promedio cercanos a los 10 ataques detectados por año por empresa/organización. En términos de inversión en ciberseguridad, Argentina está por encima del promedio de América Latina, según datos de Fortinet. El mercado de

inversiones en ciberseguridad en Argentina es de 109 millones de dólares y ha crecido un 8% en 2017 con respecto al año anterior.

6) *La inteligencia de cliente*

El big data es la palanca con el que la nueva banca moverá el mundo. En 2020, se estima que haya en el mundo 20 veces más datos de los que tenemos ahora. Esto supondrá una gran oportunidad para que las entidades financieras conozcan, en tiempo real, lo que realmente les están pidiendo sus clientes. El análisis de datos, será una de las claves del crecimiento.

Históricamente, los bancos recopilaban mucha información de los clientes y durante años armaban tablas en Excel, con las listas de los clientes y centenares de variables como dónde vive, la última conexión, las transacciones, el nivel educativo, el saldo promedio y la morosidad, entre otros. Ahora, la recopilación de datos es mayor y no se puede poner en ninguna base de datos. Por eso, los bancos adoptan tecnologías de administración del big data y comienzan a ponerle inteligencia al análisis de esos datos.

Las entidades están re imaginando sus modelos comerciales para ofrecer un nuevo valor en la economía digital. Además, deben enfocarse en el resultado deseado del cliente, no sólo en la transacción financiera. Para ello, pueden aprovechar la explosión de información para convertir el big data en datos relevantes para mejorar la experiencia del cliente, retenerlo y enriquecer la relación.

Actualmente, en el mercado local hay soluciones que analizan datos para el área de riesgo, para bajar la morosidad, para prevenir fraude, para administrar los recursos de los bancos y de monitoreo, entre otras.

El valor del dato está instalado en el corazón de la industria aunque no todos tienen el mismo nivel de madurez. Hay bancos que tienen los datos y los explotan para la gestión. Otros que los analizan y los usan en campañas de marketing y segmentación para entender preferencias y para hacer la comunicación o tener un modelo multicanal con los clientes.

En Argentina, los bancos más adaptados en la gobernanza de los datos son los que no sólo ven cómo se comportan los clientes sino que utilizan modelos analíticos avanzados que predicen cómo se van a comportar o el próximo producto que van a adquirir. Los bancos que están a la vanguardia son los que combinan explotación de los datos con inteligencia artificial, que es el músculo de los modelos analíticos

El país está avanzado en la adopción de este tipo de tecnologías pero que aún hay cosas para mejorar, en el ámbito local hay un interés creciente en herramientas de big data y analíticas pero con mucho camino para crecer todavía.

A partir de una nueva disposición del Banco Central de la República Argentina (BCRA), las entidades financieras podrán ofrecer espacios de café y conexión Wifi a los clientes que asistan a las sucursales. Esto generará una nueva fuente de datos para los bancos, ya que podrán capitalizar la información de los clientes que se conecten a la red de datos.

El uso del celular dentro de la sucursal va a permitir registrar a los clientes, identificarlos y entender el comportamiento dentro del banco, para su segmentación.

Esta iniciativa mejora la seguridad, en cuanto a que se va a saber mejor quién está dentro de la sucursal. Además, usar la tecnología wifi en la sucursal puede facilitar el uso de herramientas digitales como que te avisen en el celular que te espera un cajero, para sacar turno, para contratar productos o hacer videoconferencias.

Son justamente las empresas de telefonía y los bancos los pioneros en Argentina en la utilización de técnicas de Big data, para obtener información, procesarla y tomar decisiones a partir del análisis de los datos recabados.

7) Reguladores tecnológicos.

Los reguladores no escaparan al tsunami tecnológico que está viviendo el sector financiero y en los próximos años integrarán muchas de las nuevas herramientas para la recogida y análisis de datos con el objetivo de ser más efectivos a la hora de monitorizar a la entidades financieras y ser capaces, a la vez, de predecir de forma más efectiva potenciales problemas, en lugar de actuar una vez que estos ya se han producido.

8) Las Fintech

Las empresas Fintech se dedican a intermediar en el mundo de las finanzas en múltiples aspectos, en las transferencias de dinero, en los

préstamos, en las compras y ventas de títulos o en el asesoramiento financiero y de inversiones.

Uno de los impulsores de su crecimiento fue la gran crisis producida tras la caída del gran banco de inversiones Lehman Brothers, donde se produjo un enorme descontento con el funcionamiento de la banca tradicional y aparecieron estas empresas con nuevas alternativas de inversión y financiación, que cubrieron parte de ese hueco dejado por la banca tradicional, que dejó de financiar a particulares y empresas para curar sus heridas.

En un principio, las empresas Fintech crecieron lentamente, pero a medida que se fueron aprobando nuevas regulaciones legales y el inversor identificó que son empresas de confianza, poco a poco se ha ido perdiendo el miedo y ahora la intermediación en las finanzas a través de empresas Fintech se está multiplicando, año tras año.

Sobre todo debido al nacimiento de las nuevas tecnologías a través de internet que están permitiendo al usuario un mejor control de su dinero y de sus inversiones. Es evidente que se está transformando el mundo financiero, al igual que un día se transformó el mundo de la música o del periodismo escrito, ahora se van a transformar nuestras finanzas ya que desde un simple Smartphone podemos controlar todas nuestras finanzas de una forma más rápida, ágil, segura, sencilla y, sobre todo, mucho más económica.

¿Tipos de empresas Fintech?

Las empresas Fintech son empresas que intermedian en todos los ámbitos del mundo de las finanzas actuando como brokers, como

mediadores de pago, como emisores y receptores de transferencias o como asesores financieros.

Un estudio de 2017, realizado por Finnovista, señala que el sector Fintech en Argentina creció hasta un 83% en comparación con el año anterior, consolidando a Argentina en el cuarto lugar en cuanto al desarrollo de este tipo de iniciativas. El país sólo fue superado en este ámbito por Colombia, Brasil y México. Para el 20 de marzo de 2018 se encontraban operando 110 startups de tecnologías financieras en el territorio.

Tipos de empresas Fintech existen y en qué áreas actúan.

1.- Financiación de particulares y empresas:

Por ejemplo, las empresas de Crowdlending, que son empresas que ponen en contacto a los pequeños inversores con los solicitantes de financiación a través de su web y que los acompañan, analizan, aconsejan, les ayudan a tomar sus decisiones de inversión y que se encarga de cobrar las cuotas al prestamista y de ingresarle al inversor los intereses y el principal de los préstamos en los que invierte.

2.- Tránsito de fondos: Antes tenían el monopolio los bancos y por eso cobraban grandes comisiones por transferir el dinero, ahora han surgido multitud de empresas que hacen transferencias a precios muy económicos.

3.- Asesoramiento financiero y en inversiones: Antiguamente los Bancos también controlaban este sector del asesoramiento, pero a raíz de la aparición de internet y del desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación, han ido apareciendo empresas Fintech que han ido ocupando este sector del asesoramiento y ahora son muchos los

inversores que acuden a ellos antes de realizar sus inversiones para estar bien asesorados.

4.- Pagos y cobros a través de Smartphone y dispositivos móviles: Ya hay un montón de empresas Fintech que te permiten usar tu celular o Tablet para poder pagar las compras, yendo incluso por delante de la banca tradicional.

Y aunque las Fintech cuentan con la barrera pendiente de la regulación, existe una gran demanda por ellas desde los usuarios de banca generalista hasta los de banca privada y gestión de patrimonios. De ahí, el fuerte aumento de la financiación de plataformas robotizadas de inversión, la aparición de compañías tecnológicas que ya operan el mercado de préstamos con muy bajos costos o las numerosas iniciativas en el campo de los medios de pago.

Pero hay muchas enseñanzas que la Banca le puede dejar al sector Fintech:

1. Aprender a decir no

Hay una creencia en las empresas online en general y entre los prestamistas basados en tecnología en particular, de que el objetivo debe ser decir sí siempre. Si un usuario necesita dinero, se da más importancia a la experiencia del cliente y el tiempo que le llevará al prestatario acceder a sus fondos, que analizar si esa persona o negocio supone un buen riesgo de crédito. Estas compañías ofrecen servicios innovadores que buscan llegar a nichos importantes en el mercado del crédito. Permiten que las personas que históricamente han sido rechazadas por los bancos a la hora de obtener préstamos para ampliar sus negocios o para pagar

la deuda de sus tarjetas, puedan obtener un crédito con tasas más bajas. Es, en este sentido, en el que los prestamistas tecnológicos pueden aprender de la historia de la banca y barajar la posibilidad de decir no.

2. A no olvidarse de la historia

El crédito se expande a un ritmo muy rápido cuando los tiempos son buenos. Pero se contrae tan repentinamente que, si la entidad no está preparada, puede eclipsarla. A lo largo de la historia, los prestamistas se han confiado demasiado cuando la economía ascendía, pues se convencían a sí mismos y a sus clientes de que esa vez era diferente. La historia y los antecedentes en el mundo financiero son la razón por la cual los mejores banqueros están obsesionados con el riesgo y son humildes ante el ciclo del crédito.

3. A recordar que el sistema de crédito no ha cambiado

Aunque el sistema de crédito moderno se creó en la década de los 50 y desde entonces, tanto el mundo como la tecnología han evolucionado, el crédito no lo ha hecho. La tecnología puede ayudar en el proceso de suscripción a un préstamo, pero no es una panacea que hace que el riesgo de crédito sea obsoleto.

En resumen, si bien es tentador descartar los cientos de años de experiencia reflejados en la historia de la banca como anticuados, los prestamistas ‘fintech’ lo hacen a su propio riesgo. Por eso es aconsejable que las nuevas compañías aprendan de la historia y de los antecedentes de su sector, tal y como la banca aprende y se alía con las empresas ‘fintech’ para mejorar la experiencia del cliente y agilizar sus propios procesos.

6. Charlas con líderes

Adicional al análisis del material de investigación, entrevisté a dos líderes del HSBC, para entender su opinión y punto de vista sobre la digitalización en el sector bancario.



Gabriel Martino – CEO HSBC Argentina

“Los Mercados fragmentados, si no se sistematizan pierden”

“Hoy en día Argentina todavía maneja un gran porcentaje de economía informal, que hace que mucha gente todavía no entre en el circuito bancario.

En HSBC, la digitalización está en el top 3 de nuestra agenda, y si bien estamos en una posición competitiva respecto a los otros bancos, podríamos estar aún mejor si trajéramos la tecnología global que utiliza el grupo en otros países.

Aunque nuestros clientes se ubiquen en los sectores más altos de la pirámide, siempre tenemos que tener una propuesta tecnológica e ingeniosa para el público más joven que nace nativamente digital.

Respecto a las Fintech, no las veo por el momento como una competencia, sino más bien como aliados y complementarios a los bancos. A la hora de realizar inversiones significativas, los clientes se siguen apoyando en la historia y confianza de la banca por sobre éstas start-ups que todavía no están tan reguladas.

Para que un cambio digital se produzca, se tiene que dar en simultáneo un avance de la tecnología, una adecuación de la regulación y finalmente una adopción por parte de los clientes. Hoy en día las 3 cosas se están dando, lo más difícil es la situación micro y macro que vive el país”.



Kevin Ball – COO Argentina & LATAM

“Digitalización con Automatización, Ciberseguridad y Prevención del Delito Financiero son prioridades en apoyo de nuestra estrategia de crecimiento en HSBC Argentina”.

“HSBC Argentina ya tiene un alto nivel de actividad digital, con ratios entre 80% y 90% en transaccionalidad en ATM, POS, Online Banking, Mobile y Call Center. Lo que nos está faltando es digitalizar la parte inicial de relación con el cliente (Onboarding), de manera de reducir burocracia y papel, y la interacción general con el cliente sobre servicios y ayuda/consejos.

En general, HSBC se encuentra en una posición más favorable que los bancos públicos y en línea con los bancos privados, en materia de digitalización. Nuestra fortaleza está en la seguridad y confianza que le brindamos a nuestros clientes.

Las Fintech aún no tienen la liquidez ni el capital para competir de igual a igual con los bancos grandes, y la gente a la hora de elegir la entidad para hacer una transacción financiera, primero elige los grandes bancos y después complementariamente puede recurrir a una Fintech para servicios puntuales. Más y más los bancos están colaborando con las Fintechs en lugar de competir. Estas iniciativas incluyen servicios del mercado consumo pero también actividades más sofisticadas y comerciales como Blockchain para comercio exterior.

Analizando el entorno, el gobierno de hoy está muy enfocado en lo digital, y los clientes de HSBC no oponen resistencia alguna para digitalizar sus transacciones. Actualmente la mayor barrera es la alta inversión necesaria para realizar desarrollos y la importancia de la actividad en efectivo en la Argentina.

La digitalización hizo que tuviésemos que repensar nuestros KPIs, y ahora medimos mucho el cycletime del cliente, desde que lo contactamos hasta que le entregamos el producto, el recicle (cuántas veces hacemos lo mismo o corregimos cosas), la estabilidad de nuestros sistemas y el ratio back office to front office de recursos.

El concepto de un banco digital es, en mi opinión, medio antiguo. Lo que exigen nuestros clientes son servicios digitales integrados con colaboraciones con fintechs y, por el momento, una cara humana confiable para consejo y apoyo. Por el momento todo esto tiene que convivir con la provisión de efectivo pero esta última parte tiene que ser el desafío para eliminar en la Argentina”

7. Relación con materias del MBA

Una de las materias con las que le encuentro relación al tema tratado es *Dinámica de los mercados*.

Todas y cada una de las industrias importantes fueron, en un momento dado, una industria en crecimiento. No obstante, algunas industrias que están experimentando en éste momento una especie de euforia de crecimiento están, en realidad, muy próximas al comienzo de la decadencia. Otras que se consideran en la plenitud de su madurez y crecimiento, de hecho, han cesado ya de crecer. En ambos casos, la causa que su crecimiento se vea amenazado, reducido en su velocidad o detenido, no es la saturación del mercado sino el fracaso de la alta dirección. La falla ocurre en general al más alto nivel. Los responsables de la misma, a fin de cuentas, son aquellos ejecutivos encargados de definir los objetivos y planes de acción generales. Por eso es sumamente importante que desde la alta dirección de los Bancos, baje una clara línea de enfoque hacia el cliente y se promueva una cultura de innovación entre los empleados. La cultura se crea a partir del hábito y el hábito se aprende. La entrega de nuevas herramientas y conocimientos a los empleados de los bancos, son fundamentales para realizar este cambio cultural. La alta dirección no se debe dejar seducir por las amplias utilidades que hoy en día tienen los Bancos, y debe seguir trabajando en la línea de la innovación, la digitalización y el cambio cultural.

Otras de las materias en donde encuentro una fuerte relación son *Estrategia Corporativa y Marketing Global*.

Toda entidad bancaria debe cumplir con ciertas estrategias de mercado que la lleven al éxito, algunas de ellas son: la publicidad, las relaciones

públicas, la promoción de ventas (se define como el ofrecimiento de incentivos a corto plazo; por ejemplo si compra con la tarjeta x obtendrá descuentos de un 15 o 20%). El merchandising, es otra táctica que se encuentra asociada a las acciones comunicativas que se realizan en la oficina bancaria.

La actividad financiera en la actualidad se encuentra dentro de un mercado dominado por los constantes cambios (globalización de los mercados, tecnología, nivel económico, cultural) definiendo un entorno altamente competitivo y cambiante. Ante este escenario, los clientes, cada vez se encuentran más preparados, convirtiéndose en una pieza clave, en donde se concentran las distintas estrategias de marketing, para la satisfacción de sus necesidades.

El cliente bancario actual tiene más conocimiento, tiene una mayor disponibilidad de equipos tecnológicos, hace un uso más frecuente de los mismos y realiza contacto frecuente con los bancos. Es decir, se trata de un cliente más heterogéneo, más exigente, menos conformista, menos fiel, más voluble y más difícil de alcanzar.

El cliente ha perdido la lealtad que tenía sobre los bancos y cada vez hay más competencia. En conclusión, hay que mimar el cliente y cambiar la perspectiva porque el perfil del cliente ha cambiado.

El banco tiene que estar orientado al mercado o debe de llevar a cabo un modelo relacional. Desarrollar un método orientado al cliente mejora rentabilidades, busca fidelización, atrae clientela e incrementa las ventas. La relación banco – cliente es el corazón del negocio bancario.

En conclusión la banca ha tenido que reorientar los enfoques estratégicos: una cultura orientada al cliente, retención, calidad externa,

calidad integral, trato diferente de los clientes según su valor. Poner todo esto en práctica implica comprender íntegramente al cliente, registrar continuamente, gestionar los contactos con el cliente, desarrollar una comunicación proactiva e interactiva relacional y eliminar las barreras de la comunicación.

El marketing tradicional pone el acento en atraer a los clientes, centrando sus esfuerzos en la captación de clientes susceptibles de comprar los nuevos productos lanzados al mercado.

Por el contrario, el marketing relacional da respuesta a la necesidad creciente de las organizaciones de mantener a sus mejores clientes. De esta forma, su objetivo principal se centra en fidelizarlos. Una fidelidad construida a partir de la colaboración, la confianza y el conocimiento mutuo.

Además, no hay que olvidar que una correcta implementación de una estrategia relacional contribuye tanto a la retención de clientes como a la adquisición de nuevos. Se trata de conseguir ambos casos y cuidar de los dos para mantenerlos en el largo plazo.

Por último, otra de las materias en donde encontré relación fue *Management Global*, debido a que la globalización de la economía es un hecho irreversible que nadie ni nada va a poder negar. La globalización es producto del acortamiento de las distancias por avances en diversas tecnologías, las comunicaciones y la manera de producir. El problema comienza por la concepción misma de nuestro sistema financiero. En un mundo totalmente globalizado, donde todos los países dependen de la disponibilidad continua de flujos financieros, es absurdo suponer que puede sobrevivir un sistema financiero nacional, aislado del resto del

mundo. Puesto en otros términos, el mundo no sólo se está integrando en términos de la industria manufacturera, sino que lo mismo está ocurriendo, y mucho más rápido, en el sector financiero.

8. Conclusión

Después de la realización de esta tesis, se concluyen varias líneas sobre cómo los bancos han actuado y actuarán en un futuro para poder adaptarse al entorno y poder asegurar su supervivencia dado el nuevo perfil de cliente. Los nuevos usuarios de banca son cada vez más exigentes con los servicios obtenidos y de la forma que se obtienen. Esto es consecuencia de que cada vez están más informados sobre los productos, ya que Internet favorece no solo el acceso a la información sobre los servicios sino que las nuevas herramientas online permiten la comparación del mejor servicio (en precio, condiciones, facilidades de uso, etc). Incluso les otorga la ventaja de poder comunicarse entre los clientes para intercambiar opiniones.

Sin duda, el modelo de negocio bancario ha tenido que enfocarse en el cliente. En este contexto actual donde el cliente tiene cada vez más expectativas sobre la entidad, es necesario saber qué buscan y que es lo que esperan de su banco. Por ello, es importante recopilar y analizar la información de cada cliente y tener una visión 360 grados de su comportamiento; entender cómo es su relación con el Banco, clave para anticipar las necesidades del cliente y ofrecerle soluciones personalizadas. Por tanto, la clave es centrarse en el cliente.

Para poder mejorar esta relación banco-cliente, la banca debe mejorar la experiencia de los usuarios a través de los canales de distribución ofrecidos. No sólo ofrecer un amplio abanico de posibilidades multicanal (sucursales, móviles, etc), sino que es necesario que se combinen para poder ofrecer la máxima experiencia posible al usuario. La idea de una sucursal inteligente es uno de los caminos hacia poder combinar el canal online con el offline. Las nuevas oficinas ofrecerán la personalización instantánea de los productos y servicios del cliente desde el momento que entra en la sucursal.

El nuevo reto de la banca pasa por compatibilizar los distintos sectores socio económico y generacional en cuanto al uso de dispositivos digitales. Mientras que los Millennials buscan immediatez y velocidad en las transacciones, las generaciones más grandes todavía prefieren ir a la sucursal para realizar sus transacciones.

La mejora de los canales digitales es uno de los puntos donde las entidades están poniendo más énfasis actualmente. Ya se han comentado todas las innovaciones que existen en la banca para poder ofrecer nuevas sensaciones y funciones a los clientes a través de su banca online y así poder atraerlos. Que se sientan satisfechos y atraídos por su servicio de banca online es importante para fidelizarlos y hacerlos “dependientes” de su aplicación. Si se consigue que consulten diariamente su plataforma bancaria se podrá llegar a una comunicación constante entre el cliente y su banco.

Otro factor a tener en cuenta es la mejora en los sistemas de seguridad. Sin duda este es el mayor peligro de estas plataformas digitales ya que

de ello depende la confianza de los clientes. Si no se refuerzan estos sistemas de seguridad y hubiese un fallo masivo del sistema, los clientes perderían la confianza dejando de utilizar estos canales.

Pero todas las tecnologías sobre las que reflexionamos, no tendrán efecto alguno si no se enfrenta el cambio cultural en éstas organizaciones. La cultura se crea a partir del hábito y el hábito se aprende. La entrega de nuevas herramientas y conocimientos a los empleados de los bancos, son fundamentales para realizar este cambio cultural. No servirá de nada la creación de áreas de innovación, sino se capacita a los empleados que enfrentan el día a día de los procesos financieros. El cajero, el ejecutivo de cuentas, el programador, el operativo, el contador, el analista de fraude y, en general, los empleados de todos los niveles tienen información fundamental para ser protagonistas de este proceso de transformación, pero si no se les entrega los nuevos conocimientos que les permitan innovar y aceptar las innovaciones en sus áreas, se transformarán en los principales detractores del cambio. La creación de una cultura de innovación, es el primer paso para subir a la organización completa a esta nueva era digital.

Bibliografía

La bibliografía en que me voy a basar la pensé en 3 dimensiones:

A) Libros de autores que hablan sobre el tema de mi tesis:

- Brett King. 2012. Bank 3.0 - Why Banking is no longer somewhere you go, but something you do.
- Heredia Jerez, Ramón. 2017. Revolución Digital y el futuro de los servicios financieros. Digital Bank Latam.
- Galdo Souto, Matías. 2015. Multicanalidad y Digitalización bancaria (Innovación y Tendencias)
- Juan Merodio. Banca 3.0 – La transformación tecnológica del Sector Bancario.

B) Papers de consultoras especializadas, opinando del tema, como PwC, EY, KPMG y Deloitte.

- PwC. 2017. ¿Qué buscan los clientes de servicios Financieros en la era Digital?
- EY. 2016. Los retos que traen las nuevas tecnologías en el sector financiero.
- Deloitte. 2015. Ser o no ser Digital, ¿es esa la cuestión? Cómo la Industria Financiera Latinoamericana debería abordar esta problemática.

- KPMG. 2017. Fintech, innovación al Servicio del Cliente. Informe del Observatorio de la Digitalización Financiera Funcas-KPMG.

C) Bibliografía específica que ofrece la disciplina de Administración en relación al tema y que me sirve de apoyo para hacer referencia y desarrollar brevemente conceptos teóricos de Administración de Empresas, que respalden lo que afirmo. En mayor medida, me apoyaré en el material estudiado en las materias Dinámica de los mercados, Estrategia Corporativa, Management Global y Marketing Global.

- Youngme Moon. Feb 2006 - “Rethinking branding”, Harvard Business Review
- Theodore Levitt. 1962. Miopía de la Mercadotecnia, Harvard Business Review.
- Revista Gestión, 2005. Entrevista a W. Chan Kim & Renée Mauborgne “Cómo descubrir un océano azul”.
- Gestión del cambio – Conceptos fundamentales. Liderazgo, enfoque sistemático y situacional.
- Henry Mintzberg, Safari a la Estrategia.
- Christine Bailey, Paul Baines, Hugh Wilson & Moira Clark “Segmentation and customer insight in contemporary services marketing practice: why grouping customers is no longer enough.
- Management Global. 2017. Mercados Internacionales, Globalización e Internacionalización.

