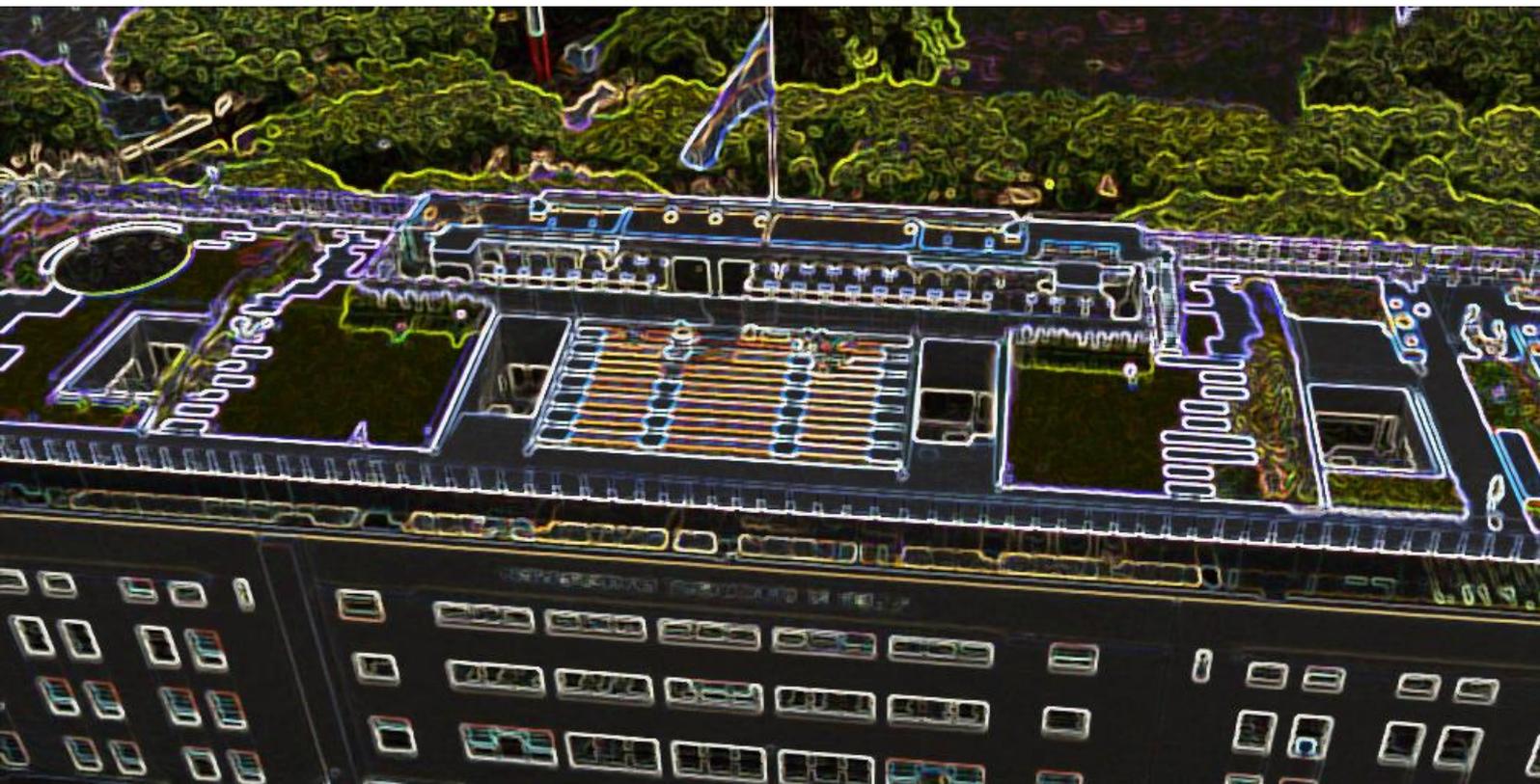


# **Trabajo Final**

## **Transformación digital en bancos, un desafío cultural**



**MBA Intensivo 2x2 2019**

**Alumna: María Josefina Massetti**

**Tutor: Vanesa Welsh**

**Año 2021**

**Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

## ÍNDICE GENERAL

INDICE DE FIGURAS .....	4
AGRADECIMIENTOS .....	5
RESUMEN.....	6
PALABRAS CLAVE.....	6
INTRODUCCIÓN .....	7
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	8
OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	8
<b>CAPITULO 1: NUEVAS TECNOLOGÍAS Y TENDENCIAS EN NUEVOS NEGOCIOS .....</b>	<b>11</b>
<b>1. Principales tendencias con impacto en los negocios .....</b>	<b>12</b>
1.1. Customer experience (CX).....	12
1.2. Inteligencia Artificial (AI).....	12
1.3. <i>Blockchain</i> .....	13
1.4. Realidad aumentada (AR) .....	13
1.5. Realidad virtual (VR).....	13
1.6. Internet de las cosas (IoT) .....	13
1.7. <i>Edge Computing</i> .....	14
1.8. <i>Big Data Analytics</i> .....	14
1.9. Robótica .....	14
1.10. Metodologías ágiles .....	15
<b>CAPITULO 2: CONSUMO DE LA TECNOLOGÍA Y SU RELACIÓN CON LOS SERVICIOS FINANCIEROS.....</b>	<b>17</b>
2.1. Estadísticas sobre consumo de tecnología y servicios financieros.....	17
2.2. La llegada de las Fintechs: la nueva banca .....	21
2.3. Avances en las billeteras digitales, ¿el reemplazo de los bancos?.....	26
2.4. ¿Qué pasa en Argentina?, un país con un enorme potencial.....	28
2.5. Barreras para la digitalización bancaria .....	31
<b>CAPÍTULO 3: CAMINO HACIA UNA CULTURA DIGITAL .....</b>	<b>40</b>
3.1. Abordajes para crear una cultura digital .....	40
3.2. Ahora bien, ¿cómo gestionar el cambio hacia lo digital?.....	53
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>59</b>
<b>CAPITULO 4: ANALISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS.....</b>	<b>61</b>
4.1. Análisis de resultados de la documentación interna del Banco Itaú.....	61
4.2. Análisis de resultados de las entrevistas.....	67



---

4.3. Análisis cruzado de los resultados de los instrumentos y la teoría .....	70
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>78</b>
<b>Anexo N°1: Entrevistas a profesionales de la industria financiera .....</b>	<b>78</b>
<b>Anexo N°2: Recortes periodísticos que evidencian transformación digital de Banco Itaú Argentina.....</b>	<b>104</b>



## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. People spending more time with devices, We Are Social + Hootsuite .....	17
Figura 2. INDEC Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH - 2018 .....	19
Figura 3. Radar Fintech Argentina, Finnovista 2016. ....	25
Figura 4. Informe Dell Technologies.....	30
Figura 5. Principales desafíos de la transformación digital (Technisys - Standford, 2019-2020) .....	39
Figura 6. PROPHET: The Human-centered transformation model, 2019.....	42
Figura 7. La fórmula ExO.....	48
Figura 8. Listado de profesionales de la industria financiera entrevistados .....	60
Figura 9. Evolución de canales digitales período 2016-2018 .....	62
Figura 10. Indicadores de rentabilidad, uso y ventas de los clientes digitales (2019). 63	
Figura 11. Integración con app Mi barrio – Itaú en Whatsapp (2019 - 2020) .....	63
Figura 12. Creación 2 Agencias Digitales (2019 - 2020) – Nueva Bankline Empresas . 64	
Figura 13. Flyer de Reviews digitales - Banco Itaú - 2021 .....	65
Figura 14. Cuadro resumen de entrevistas .....	69



## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer a los profesionales y expertos que participaron en la instancia de entrevistas. Luego a compañeros y amigos que aportaron ideas y ánimo durante la realización del presente trabajo en un contexto de pandemia, donde las horas frente a la computadora fueron más de las habituales. Y por último a la tutora, por su permanente orientación, ayuda y soporte, que fueron claves para cumplir el objetivo de finalizar en tiempo y forma.



## RESUMEN

El presente trabajo responde a la pregunta acerca de qué prácticas culturales se deben implementar para que la transformación digital sea efectiva en una institución financiera, cuáles son las principales barreras que dificultan este proceso y qué abordajes deben tener en cuenta las organizaciones y sus colaboradores para potenciar sus capacidades en un contexto dinámico y cambiante.

Para realizar esta investigación se propuso abordar la transformación digital en la industria bancaria considerando la dimensión tecnológica y la cultural, estudiando las nuevas tendencias en tecnologías y su aplicación a los negocios, analizando los cambios en el consumo de dichas tecnologías y su impacto en la propuesta de valor de las instituciones financieras, entendiendo los principales obstáculos que experimentan las organizaciones y su gente, y profundizando sobre las distintas maneras de crear una cultura digital y gestionar el cambio en la manera de trabajar.

La metodología abordada ha sido descriptiva, apoyando el análisis en la experiencia de profesionales de la industria a través de entrevistas, y analizando las prácticas de Banco Itaú en el camino hacia la transformación digital.

Se concluyó que la industria financiera, marcadamente tradicional desde sus inicios, ha tenido que incorporar nuevas lógicas para que el negocio sea más eficiente y permita nuevas oportunidades. La pandemia ha acelerado aún más el proceso y no sólo se trata de no perder competitividad ante la llegada de nuevos jugadores en el mercado sino de continuar siendo atractivos para el talento necesario para liderar la transformación. La clave está en alinear tres aspectos: cultura, tecnología y procesos. Se requiere, además de la necesaria inversión en tecnología, rever los procesos internos, trabajar en la cultura, comenzando por tener un propósito claro e inspirador, desarrollar líderes del cambio alineados al negocio y determinar un proceso de comunicación claro, eficaz y abarcativo de la estrategia y sus objetivos.

## PALABRAS CLAVE

**Transformación digital – Cultura digital – Gestión del cambio**

## INTRODUCCIÓN

Desde una perspectiva de contexto, el mercado financiero argentino es muy pequeño en relación con otros países de la región. En un ranking integrado por 17 países de la región, la Argentina ocupa el último puesto en el ratio crédito/PBI, por lo que puede ser considerada la economía con menos financiamiento de América Latina. Apenas un 15,6% es el índice para la Argentina, superado ampliamente por las economías más grandes de la región como Brasil (47,7%), México (35,6) o Chile, el más destacado (90,3). Incluso los países centroamericanos, con sistemas económicos de menor porte, han desarrollado sus sistemas crediticios con mayor profundidad. El Salvador (46,9%), Honduras (56%), Costa Rica (51,9%), Nicaragua (32,6%) y República Dominicana (25,5%) también son ejemplos de una evolución del crédito más sólida (FELABAN, 2019). Si bien este contexto parece ser una mala noticia, también supone un enorme potencial.

A medida que crecen las nuevas generaciones, el mercado financiero en su totalidad debe reinventarse y mimetizarse con otras compañías de servicio, para acercarse a los clientes mostrando un perfil omnicanal, simple y cercano.

La pandemia, además, puso en evidencia la enorme distancia que existe aún entre la propuesta de los servicios bancarios y las necesidades de la sociedad. Hay una inmensa mayoría que desconoce o no comprende las opciones digitales o remotas ofrecidas, y a su vez, los bancos deben trabajar en brindar experiencias más simples, intuitivas, con menos fricción para sus usuarios.

La transformación digital es la clave de la competitividad empresarial en un mercado cambiante y cada vez más exigente. Sin embargo, para que esta reforma tecnológica pueda completarse con éxito se necesita una cultura corporativa que promueva la innovación y la creatividad en el seno de las compañías. Esto supone un enorme desafío para los líderes de las organizaciones que precisan superar determinadas barreras para propiciar un entorno favorable a las nuevas tecnologías, que conllevan nuevas formas de trabajo y relacionamiento.

La digitalización no se trata simplemente de instalar nuevas tecnologías, sino también de implementar una cultura digital que permita conseguir una transformación efectiva y exitosa, así como también reducir la resistencia al cambio de los usuarios que van a tener una nueva forma de operar.



Otro desafío para los impulsores de la transformación es estar cerca, es decir, entender las nuevas formas de trabajo, con visión del futuro y creatividad para lograr la innovación. Las personas empiezan a ver que hay nuevos roles, estructuras y dinámicas de poder. Es imprescindible que comprendan que existen diferentes formas de resolver los problemas, con nuevos focos de negocio y apoyados en otras metodologías. En este sentido, los líderes de la era digital tienen una gran responsabilidad.

Ahora bien, desde la mirada interna en las organizaciones, trabajar en una cultura digital es el reto para lograr que la transformación digital sea exitosa. Los bancos que buscan transformarse digitalmente deben primero pensarse como tal: analizar cómo son sus procesos, cómo se comunican internamente, como actúan sus integrantes, poniendo en el centro a las personas y la cultura de la organización.

De este modo, la banca tiene que aprender a ser digital, tras años de historia, una industria marcadamente tradicional tiene que reinventarse.

Es preciso trabajar en las palancas culturales que facilitarán la transformación que, además darán una ventaja competitiva al negocio.

### **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Qué prácticas culturales se deben implementar en los bancos para que la transformación digital sea efectiva?
- ¿Cuáles son las principales barreras que dificultan la verdadera transformación hacia una cultura digital?
- ¿Qué deberían hacer las empresas y los empleados para potenciar sus capacidades apoyándose en la transformación digital sin quedar desplazados?

### **OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

**General:** Abordar la transformación digital en la industria bancaria considerando 2 dimensiones: la tecnología en sí, y la cultura.

1. Evaluar las prácticas a llevar a cabo en la generación de una cultura digital para que la transformación digital sea efectiva.



2. Identificar las barreras que dificultan la transformación organizacional y las acciones que permitan evitarlas o superarlas.
3. Describir el proceso de transformación que experimentaron los miembros de Banco Itaú Argentina y destacar las características tanto positivas como negativas del proceso.
4. Reflexionar sobre el rol de Recursos Humanos durante el proceso de transformación digital.

La metodología de la investigación realizada fue cualitativa, dado que el propósito fue estudiar una tendencia y los factores que la afectan, es decir, cómo se manifiesta la transformación digital en las organizaciones, sus líderes y cultura. El diseño fue de tipo descriptivo, se buscó exponer las diversas dimensiones o componentes de la transformación, asociando variables de la realidad organizacional argentina, proponiendo un abordaje de esta complejidad mediante diferentes metodologías existentes desarrolladas por consultoras especializadas en el tema.

Se utilizaron fuentes de información internas y externas. Se realizaron entrevistas a profesionales de relevancia para el tema, de Banco Itaú y de otras organizaciones relacionadas con la industria que sirvieron de referencia, obteniendo experiencias, puntos de vista, recomendaciones y buenas prácticas, que permitieron construir un diagnóstico y sacar conclusiones.

La presente investigación se estructuró en 4 capítulos. El 1° tiene como objetivo repasar las principales tendencias y nuevas tecnologías que tienen impacto en los negocios, ampliando las posibilidades de hacer las cosas de una manera diferente, más eficiente, mejorando la experiencia del cliente y con gran impacto en la productividad. El 2° capítulo aborda la temática de cómo se consumen estas nuevas tecnologías, con especial foco en la industria de servicios financieros, entendiendo las estadísticas asociadas al uso de la tecnología, la irrupción de las *fintechs* como nuevos jugadores en la industria, las billeteras digitales y la situación de Argentina con relación a la innovación y desarrollo tecnológico. Adicionalmente, se plantean las diferentes barreras o dificultades que se presentan en la industria financiera y que atentan contra la transformación, ya sea por razones históricas y culturales como por las regulaciones y la inversión tecnológica necesaria para brindar un buen servicio al cliente. El 3° capítulo expone cómo transitar el camino hacia una cultura digital a



través de la propuesta de dos enfoques metodológicos. El 4° capítulo expone el análisis de los resultados de los instrumentos elegidos para el trabajo de campo que permitieron llegar a las conclusiones que responden a las preguntas de investigación y objetivos planteados al inicio del presente trabajo.

## CAPITULO 1: NUEVAS TECNOLOGÍAS Y TENDENCIAS EN NUEVOS NEGOCIOS

Las nuevas tecnologías llegaron para quedarse. Nanotecnología, biotecnología, telemetría, neurotecnología, robótica, *computing*, Internet de las cosas, *blockchain*, son algunos de los términos que resuenan los últimos años. Comienza a surgir un nuevo concepto que trata a las tecnologías como *Physical*. ¿Qué significa *Physical*? Apela a utilizar la tecnología como una vía para unir ambos mundos – físico y digital – generando experiencias interactivas con los usuarios. Se empiezan a mezclar las interacciones entre el mundo físico y el online, llevando a una tendencia de integrar lo mayor posible los dos entornos que ya forman parte de la realidad. Así, marcas, empresas y comercios también trabajan para generar experiencias a los consumidores que integren todos los entornos sin fisuras.

La transformación digital es la oportunidad estratégica de incorporar nuevas tecnologías, pero sobre todo nuevas lógicas, para que el negocio sea más eficiente y permita nuevas oportunidades. De este modo, las nuevas tecnologías permiten pensar en nuevas soluciones para los principales desafíos de la humanidad: salud, medio ambiente, energía, alimentación, educación, seguridad, gobernabilidad, prosperidad.

Esto claramente impacta en las empresas y la configuración de los ecosistemas de cada industria, abriendo enormemente el abanico de posibilidades. Por ejemplo, en el caso de la industria bancaria existe un amplio espectro de oferta conformado por bancos digitales, plataformas de *Open Banking* (banca abierta, en español), proveedores de software, *insurtechs*, proveedores de medios de pago y medios de pago alternativos, *blockchain* y DLT<sup>1</sup>, empresas de *lending* P2P, de administración de finanzas personales, de *scoring*, biometría, de remesas y recaudación, *crowdfunding*, y muchísimo más.

Ahora bien, ¿qué tendencias actuales pueden tener impacto en los negocios? A continuación, se mencionan las principales.

---

<sup>1</sup> Distributed Ledger Technology (DLT) o Tecnología de Libro Mayor Distribuido es un sistema electrónico o base de datos para registrar información que no es ejecutada por una sola entidad. Permite almacenar y usar datos que pueden ser descentralizados y distribuidos tanto de forma privada o pública.

## 1. Principales tendencias con impacto en los negocios

### 1.1. Customer experience (CX)

Este concepto del cual cada vez se habla más en las organizaciones, inicialmente utilizado por el marketing, pero cada vez más extendido en todas las áreas de negocio, marca un cambio en la mirada hacia el cliente e impacta en los resultados de la empresa. Según Daniel Cedeño de WoW!<sup>2</sup>, Experiencia del cliente, o *Customer Experience (CX)*, es el producto de las percepciones de un cliente después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier parte de una organización. Esta percepción afecta los comportamientos del cliente y genera recuerdos que impulsan la lealtad del cliente y afectan el valor económico que genera una organización.

La experiencia de cliente alcanza a todas las interacciones desde la atracción y el interés que generó el marketing, el descubrimiento, la compra, el uso, el servicio al cliente y hasta la baja, sin importar el canal por el que ocurran. Su alcance es integrador, uniendo al negocio entorno a la visión del cliente.

Las compañías no pueden controlar por completo la experiencia de cliente porque implica dominar percepciones, emociones y comportamientos de sus clientes, algo imposible en los hechos. Pero si pueden prepararse para ofrecer experiencias ideales y corregir aquello que daña a sus clientes.

### 1.2. Inteligencia Artificial (IA)

La simulación de procesos de inteligencia humana por parte de máquinas, especialmente sistemas informáticos, es ya una realidad, con aplicaciones que van desde la medicina a los negocios, pasando por la educación, las finanzas, la ley y la fabricación de productos.

Las técnicas de Aprendizaje Automático e Inteligencia Artificial están siendo adoptadas por más bancos en la región, impulsadas en parte por el volumen y la riqueza de los datos bancarios digitales ahora disponibles. Si bien el riesgo de crédito suele ser la primera área en la que se utilizan técnicas de AA o IA, los bancos están comenzando a aplicarlas tanto en los procesos de atención al cliente (por ejemplo,

---

<sup>2</sup> Daniel Cedeño, especialista en Experiencia del Cliente, <https://www.wowcx.com/que-es-experiencia-de-cliente/>

ofertas predictivas) como en los de servicio al cliente (por ejemplo, resolución automatizada de quejas). (Technisys - Stanford, 2019 - 2020)

### **1.3. Blockchain**

El *blockchain* va mucho más allá de la creación de criptomonedas digitales, como el ya célebre bitcoin. Su principal atractivo reside en que permite realizar transacciones de cualquier tipo de forma fiable y segura, sin necesidad de que haya un intermediario. Los expertos creen que puede ofrecer una salida a los actuales mecanismos centralizados de transacción y mantenimiento de registros, y con ello servir como base de negocios digitales.

### **1.4. Realidad aumentada (RA)**

Esta tecnología permite añadir capas de información visual sobre el mundo real, utilizando la tecnología, dispositivos, como pueden ser los teléfonos móviles. Esto ayuda a generar experiencias que aportan un conocimiento relevante sobre el entorno, y además recibir esa información en tiempo real. Dos ejemplos más concretos de aplicaciones con RA son Pokémon Go e *Ikea Place*. Gracias a estas aplicaciones, la gente se ha podido familiarizar cada vez más con el uso de la RA.

### **1.5. Realidad virtual (RA)**

La Realidad Virtual permite sumergirse e interactuar en un entorno virtual a través de una simulación. Esta tecnología ofrece una experiencia inmersiva que busca la abstracción de la realidad a través de estímulos visuales y auditivos, entre otros. Un ejemplo sobre su aplicación en la arquitectura o construcción son los recorridos virtuales, que permiten visualizar una vivienda antes siquiera de ser construida, o los tours 360° que posibilitan explorar una estancia, un museo, un comercio sin salir de la casa.

### **1.6. Internet de las cosas (IoT)**

La gran mayoría de objetos estarán conectados a Internet, lo que permite que envíen y almacenen información sobre cómo se están utilizando, al mismo tiempo que posibilita compartir datos entre ellos, con el fin de personalizarlos y facilitar su uso. Será de ayuda, por ejemplo, en centros de logística en los que será fácil comprobar el stock disponible y saber cuándo reponerlo; permitirá que unas zapatillas de deporte

registren en la nube datos y estadísticas de entrenamiento, o que el cepillo de dientes avise si detecta una caries y pida cita en el dentista.

### **1.7. Edge Computing**

Íntimamente relacionado con el punto anterior, el Edge Computing es una forma de agilizar el flujo de tráfico de los dispositivos IoT y proporcionar análisis de datos locales en tiempo real. Es decir, permite que los datos producidos por los dispositivos de Internet de las cosas (IoT) se procesen más cerca de donde se crea en lugar de enviarlo a través de rutas largas a centros de datos o nubes. Los expertos subrayan en que esta forma de trabajar está ya cambiando la Red.

### **1.8. Big Data Analytics**

Cada día se generan en el mundo multitud de datos que la administración o las empresas privadas almacenan, trillones de bytes a nivel mundial. Además, las ciudades están llenas de sensores que recogen todo tipo de información meteorológica, telefónica o de tráfico. *Big data* es un término que describe el gran volumen de datos – estructurados y no estructurados – que inundan una empresa todos los días. Pero no es la cantidad de datos lo importante. Lo que importa es lo que las organizaciones hacen con los datos. El big data puede ser analizado para obtener insights que conlleven a mejores decisiones y acciones de negocios estratégicas. El Big Data Analytics es un concepto que agrupa esas tecnologías y desarrollos matemáticos que se dedican a almacenar, analizar y cruzar toda esa información para intentar encontrar patrones de comportamiento. Su adopción es ya un hecho por gran número de empresas.

### **1.9. Robótica**

Se cree que los robots han llegado para quitarle el puesto de trabajo a las personas. Según la empresa de investigación de mercados Forrester (Forrester, 2019), el 25 % de los líderes usarán robots para captar el talento y el 7% de los trabajos se perderán con la automatización (esto sólo en 2019), que permiten realizar tareas estructuradas en muy poco tiempo. De esto se trata RPA (por sus siglas en inglés “*Robotic Process Automation*”, automatización robótica de procesos), que propone un robot virtual que replica acciones como si fuera un humano en un computador, interactuando con la interfaz usuario de aplicaciones. La principal ventaja es que transfiere tareas



repetitivas realizadas por operadores humanos, a una solución tecnológica, eficientizando y elevando la calidad de la operación y focalizando al personal en actividades de valor agregado.

Entre las nuevas tecnologías que están implementando o probando los bancos, los *chatbots* ocupan el primer lugar con un 73% (Technisys - Stanford, 2019 - 2020). La pandemia ha aumentado el uso de chatbots como herramienta de comunicación con los clientes, reemplazando las consultas en persona y facilitando las transacciones.

### 1.10. Metodologías ágiles

Las metodologías ágiles son marcos de trabajo que se originaron para modificar la manera de desarrollar software, pasando de una forma de trabajo rígida y de alcance definido, a una forma iterativa y enfocada en la generación de valor.

La razón principal por la cual surgió esta manera de trabajar fue la ineficiencia detectada en los procesos de desarrollo de software, donde los presupuestos y tiempos se desviaban, y los alcances definidos corrían riesgo de quedar obsoletos. Esto fue detectado por el CHAOS Report (Standish Group, 2015) que arrojó los siguientes datos respecto de proyectos de desarrollo de software tradicionales:

- 31,1% es cancelado
- 52,7% es entregado con sobrecostos
- 16,2% es entregado en tiempo

Es importante mencionar, que todas las metodologías ágiles cumplen con el Manifiesto ágil<sup>3</sup>, el cual se encuentra compuesto por doce (12) principios agrupados en cuatro (04) valores fundamentales:

1. **Individuos e interacciones** sobre procesos y herramientas.
2. **Software funcionando** sobre documentación extensiva.
3. **Colaboración con el cliente** sobre negociación contractual.
4. **Respuesta ante el cambio** sobre seguir un plan.

Los autores del manifiesto enuncian que, aunque valoran los elementos de la derecha, valoran más los de la izquierda.

---

<sup>3</sup> Manifiesto ágil: firmado en febrero de 2001 por diecisiete críticos de los modelos de mejora del desarrollo de software basados en procesos.

En este sentido, tal como indica la profesora y Lic. en Ciencia Política y máster en Gestión de la Innovación Melina Jajamovich en la asignatura *Agile Mindset*:

*“Ser ágil es “hacer” cuando no se sabe todo lo que se necesita saber para “hacer”. Es tener el arte de “hacer” cuando el camino que se presenta está lleno de niebla y es cuestionable. Ser ágil es trabajar de forma más inteligente (no más duro). No se trata de hacer más trabajo en menos tiempo sino de generar más valor con menos trabajo.”*

La lista de tendencias continúa, no sólo si se trata de nuevas tecnologías sino de metodologías y herramientas novedosas y originales para los equipos de trabajo que se desenvuelven en un entorno cada vez más desafiante, cambiante y dinámico.

Pero es claro que la transformación digital no es ninguna de estas cosas por sí sola. No se trata de usar metodologías ágiles, Scrum, la revolución de los post-it, el reemplazo del cronograma por el Kanban, del Project por Jira, de espacios abiertos, ambientes coloridos con un diseño moderno lleno de puffs, mesas de pin pon y videojuegos, o la llamada “spotifyización” de las empresas.

Las compañías pueden utilizar las herramientas para simplificar el uso de las soluciones informáticas, incorporar nuevas formas de trabajo y roles dentro de los equipos, ofrecer más flexibilidad a los empleados, reducir el costo de las operaciones y automatizar tareas de bajo valor agregado, para concentrarse en aquellas que sí requieren de habilidades humanas difícilmente reemplazables. La tecnología y las metodologías que surgen año a año para desafiar a los equipos de trabajo son, desde siempre, un aliado importante para alcanzar los objetivos empresariales. Sin embargo, la transformación está en el núcleo, la cultura, la columna vertebral de las empresas. No es una herramienta, no es un método, no está en los procesos, no está en el software (aunque si está en todo eso junto). Es mucho más profunda, especialmente para aquellas organizaciones que tienen que deconstruir una cultura y formas de trabajo arraigadas desde hace muchos años.

## CAPITULO 2: CONSUMO DE LA TECNOLOGÍA Y SU RELACIÓN CON LOS SERVICIOS FINANCIEROS

### 2.1. Estadísticas sobre consumo de tecnología y servicios financieros

Según el estudio “*Digital 2020 Global Digital Overview*” realizado por las empresas *We are Social* y *Hootsuite*, el número de usuarios de Internet en el mundo crece un 7% y alcanza los 4.57 billones (*Hootsuite*, Informe We Are Social, abril 2020)<sup>4</sup>.

En relación con los usuarios de redes sociales según el estudio, la penetración es del 49% (3.81 billones de usuarios), con un crecimiento de más del 8,7% si comparamos con el año 2019 (abril 2019 vs abril 2020). En cuanto al crecimiento del número de usuarios móviles, durante los últimos 12 meses se incrementaron un 2,5%, es decir, 128 millones más que el año pasado (*Hootsuite*, Informe We Are Social, abril 2020).

En el contexto de COVID-19, como se visualiza en la Figura N°1 de *Hootsuite*, se registra un incremento del tiempo que las personas gastan en sus dispositivos, en donde se destaca el 76% dedicado a smartphones y teléfonos móviles, 45% a laptops, 32% en computadoras de escritorio, 22% en tablets, entre otros. Estos porcentajes corresponden a usuarios de internet de 16 a 64 años, que reportan estar más tiempo conectados a sus dispositivos en las últimas semanas del mes de abril 2020, en plena etapa de aislamiento por la pandemia.

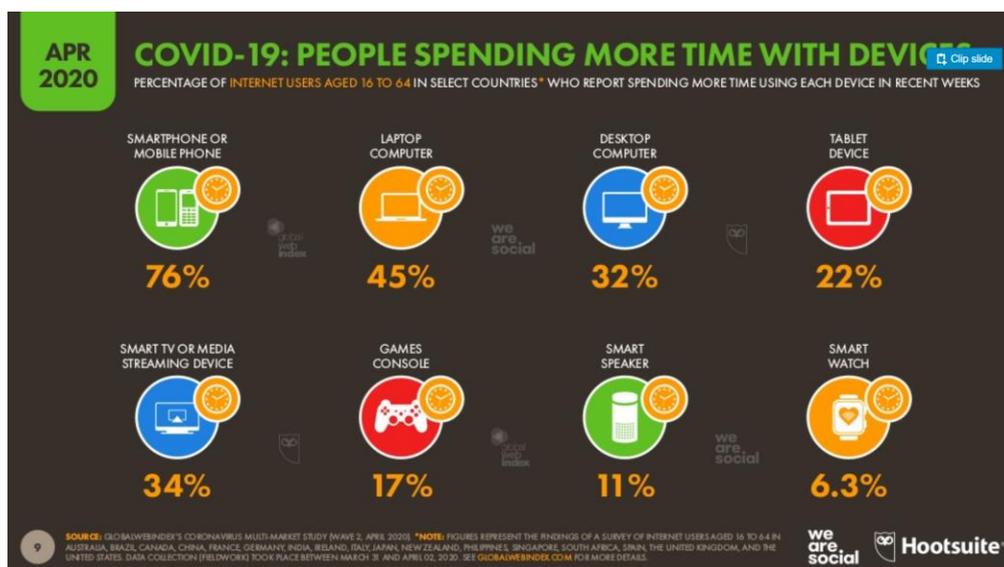


Figura 1. *People spending more time with devices, We Are Social + Hootsuite*

<sup>4</sup> Fuente: Informe We Are Social + Hootsuite: Digital 2020 Global Digital Overview, abril 2020.



Asimismo, se evidencia un aumento en el consumo de actividades online y digitales, entre ellas se insume más tiempo en aplicaciones *mobile*, además de las clásicas como visualización de películas/series o shows en plataformas de *streaming* o el uso de redes sociales.

Surge como dato interesante del estudio que los usuarios consideran que estos hábitos que se vieron afectados por la pandemia continuaran incluso después de la misma. En promedio, los usuarios en el mundo pasan 6 horas 39 minutos conectados a Internet cada día. Si se profundiza este número, de los usuarios totales que utilizan internet en sus celulares (92%), el tiempo promedio diario de uso es de 3 horas 24 minutos. (Hootsuite, Informe We Are Social, abril 2020)

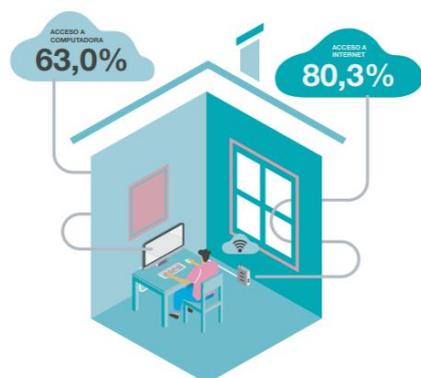
Si se analizan las cifras en Argentina, en enero 2020 había 35,09 millones de usuarios de internet, este número aumentó en 727 mil (+ 2.1%) entre 2019 y 2020. La penetración de Internet en el país fue del 78% en enero de 2020. Respecto a usuarios de redes sociales había 34 millones de usuarios de redes sociales a enero de 2020. Dicha cifra aumentó en 2.2 millones (+ 6.9%) entre abril de 2019 y enero de 2020, con una penetración del 76%. (Hootsuite + We Are Social, enero 2020)

En relación con las conexiones móviles, hubo 58.21 millones de conexiones móviles en Argentina en enero de 2020, equivalente al 129% de la población total.

Es así como a nivel Global la cantidad de usuarios de internet se duplicaron en tan solo 5 años llegando a 4.5 billones (59% de la población total de 7,75 billones), y a la fecha tenemos un promedio de 1.5 celulares por personas a escala global. Argentina acompaña este índice; según datos del INDEC hay más de 60 millones de smartphones en manos de los 44 millones de argentinos. (INDEC, 2018)

Según datos del INDEC, en el cuarto trimestre de 2018, se registró que el 63% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 80,3%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 78 de cada 100 utilizan internet. (INDEC, 2018)

Gráfico 1. Hogares con acceso a computadora e internet.  
Total 31 aglomerados urbanos.  
Cuarto trimestre de 2018



Fuente: INDEC, EPH, MAUTIC.

Gráfico 2. Población de 4 años y más, por utilización de bienes y servicios de las TIC. En porcentaje. Total 31 aglomerados urbanos. Cuarto trimestre de 2018



Fuente: INDEC, EPH, MAUTIC.

**Figura 2. INDEC Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH - 2018**

Por su parte, el auge del comercio electrónico ya es una realidad. Las tiendas físicas, tal y como se las conoce, están en plena amenaza. La compra a distancia, gracias al desarrollo de las infraestructuras logísticas, cambia los hábitos, pero también tiene una incidencia directa en la composición del comportamiento de consumo humano y su logística. Sin embargo, el comercio que comienza a desaparecer es el que aplica márgenes comerciales excesivos a una oferta de productos no especializados, es decir no comprende que el consumidor está buscando la ecuación de precio vs valor, y sus nuevas necesidades, como son la mayor apreciación del tiempo libre, la comodidad, simpleza y facilismo.

Ahora bien, ¿por qué estos números son importantes? Básicamente porque los servicios financieros no escapan a esta realidad, y aún el potencial es enorme.

Con foco específicamente en el *e-commerce* y *banking*, a nivel global, el 74% de la población ha adoptado el *e-commerce* (sin importar dispositivo) en sus hábitos de consumo. Argentina se encuentra en el margen inferior con un 64% de adopción. Con respecto a los pagos móviles, mientras el 27% de la población ya utiliza sus dispositivos móviles para realizar pagos, Argentina se encuentra con un nivel de adopción del 16%. (Hootsuite + We Are Social, enero 2020)

En lo que respecta al uso de banca móvil y apps de servicios financieros, a la fecha alcanza tan solo el 35%. Argentina respeta este porcentaje, lo que demuestra la

resistencia al manejo de información personal bancaria de manera virtual, correspondiente a los miedos innatos del ser humano y los riesgos físicos, financieros y psicológicos del tipo: “¿Alguien copiará mis datos y me quitara el dinero?”, “Me han clonado la tarjeta, de seguro fue cuando ingrese a ver el estado de mi cuenta bancaria”.

Algunos de estos porcentajes están cambiando con la nueva realidad impulsada por la pandemia y el aislamiento social obligatorio, que obliga a buscar alternativas para realizar operaciones bancarias y acelera la curva de adopción hacia lo digital.

Según evidencia el informe de Uso de Dinero Electrónico que elabora la Red Link<sup>5</sup> (Link, abril 2020) elaborado en base a datos de 29 millones de clientes, en las primeras semanas de cuarentena se sumaron 2 millones de personas al uso de soluciones digitales. El estudio se focaliza sobre movimientos de dinero a través de los cajeros automáticos, la computadora o el celular, y las diversas aplicaciones para hacer pagos, transferencias de dinero entre cuentas propias y de terceros, hacer depósitos, o carga de la billetera virtual o de la tarjeta de transporte o del teléfono móvil.

Se dispararon tendencias que van desde el uso intensivo de aplicaciones que volvieron innecesario ir al banco para abrir una cuenta hasta alternativas de financiamiento pyme en el mercado de capitales que se apoyan en el hasta hace poco prácticamente experimental cheque electrónico.

El mayor crecimiento en materia de usuarios que se incorporaron al uso del dinero electrónico se registró en el segmento de las transferencias inmediatas (39,3%); quienes hicieron compras a través de la tarjeta de débito (POS) (9,9%); uso del *mobile banking* (16,9%); *homebanking* (9,7%); uso de aplicaciones móviles (20,9%); pago de impuestos y servicios (6,3%). (Link, abril 2020)

Por el contrario, en el último año disminuyeron los usuarios de los cajeros automáticos (1,3%), fundamentalmente por efecto del aislamiento obligatorio de la mayor parte de la población dispuesto por el Decreto 297 del 19 de marzo; seguida por las bajas de las extracciones (0,8%); y en menor medida de la carga de celulares (10,9%) y de la recarga de tarjetas de transporte en 12.923 (19,3%), entre otras.

---

<sup>5</sup> UDE Link (Uso Dinero Electrónico) N° 14, abril 2020, con datos de marzo 2020.



Si los datos sobre usuarios de cajeros automáticos se toman con relación al período en dónde se inició el aislamiento obligatorio, la caída en las cifras toma mayor aceleración siendo un 22% inferior a la semana previa y en materia de operaciones 18% con relación al período anterior. (Link, abril 2020)

Con relación a las operaciones con tarjeta de débito vinculadas al consumo, durante el mismo período de aislamiento, se identifica una fuerte caída en operaciones en terminales POS (28%) pero encontrando su balance en relación con el incremento de las operaciones por *e-commerce* (58%). (Link, abril 2020)

Estas cifras muestran que el impulso de la cuarentena erosiona esa resistencia natural que provocan las soluciones electrónicas o digitales. Lo positivo es que una vez vencida esa barrera y percibidos los beneficios de esta nueva manera de operar, es muy difícil volver atrás. Los bancos deberán redefinir su propuesta de producto para satisfacer nuevas necesidades y mejorar la personalización basada en datos en canales remotos para compensar la pérdida de interacción humana.

## **2.2. La llegada de las Fintechs: la nueva banca**

Es importante comprender que los clientes comparan la facilidad y la relevancia de su experiencia contra la mejor de todas las industrias. Las expectativas de los consumidores están cambiando más rápido que nunca y los aspectos que la gente prefiere en una determinada industria influyen y definen lo que esperan de otras. Esto es lo que se llama “expectativas líquidas”. De este modo, las instituciones financieras ya no compiten sólo con aquellos que ofrecen los mismos productos y servicios, sino contra todos aquellos jugadores que influyen sobre las expectativas de los consumidores.

Así es que en los últimos años las *startups* están redefiniendo los servicios financieros. El ecosistema financiero está viéndose jaqueado por nuevos jugadores, las *Fintechs* (startups que utilizan tecnología para ofrecer productos innovadores en servicios financieros con una experiencia de cliente superior), Bancos digitales y empresas de otras industrias, como por ejemplo Mercado Pago, Mercado Créditos, Facebook Pagos, Apple Pay, Ualá, entre otros. Todos estos se basan en la idea de que cualquier gran empresa de telecomunicaciones, red social o de comercio minorista (todos con la noción de centralización en el cliente bien arraigada) que pretenda brindar servicios financieros, estaría en condiciones de ofrecer una



experiencia de comercio electrónico y pagos mucho mejor que la mayoría de los bancos, los más osados están convencidos en que cualquier necesidad financiera puede ser reemplazada por una app, mejorando así el ciclo de comportamiento de consumo del usuario, acortando los tiempos de búsqueda, percepción de alternativas, y facilitando su vida.

En este sentido, hace varios años atrás un estudio realizado por la empresa Scratch llamado *Millennial Disruption Index* (Scratch, 2015) mostraba que el 73% de los jóvenes americanos consideraba que estarían más entusiasmados con una nueva oferta de servicios financieros provista por Google, Amazon, Apple, PayPal, Alibaba-GAFAM- o Square, que de su propio banco. También, la mitad de los llamados “*millennials*” y el 80% de los “*centennials*” esperaban que las nuevas empresas tecnológicas remodelen la forma en que trabajan los bancos y creían que la innovación vendría por fuera del sector.

Ya en 2015, según los hallazgos del *Millennial Disruption Index* (MDI), más del 71% de los *millennials* prefería ir al dentista que escuchar la oferta de productos de su banco y 1 de cada 3 de ellos estaba abierto a cambiar de banco en los próximos 90 días.

El índice *Millennial Disruption* representa los resultados de un estudio de tres años sobre los cambios en la industria en manos de los nacidos entre 1981 y 2000. Se encuestó a 10.000 *millennials* sobre 73 empresas que abarcan 15 industrias. La banca era el sector que se consideraba más propenso a las perturbaciones y los cuatro grandes bancos se encontraban entre las 10 marcas menos queridas.

El proceso de asimilación de los productos financieros ha cambiado: los *millennials* van a comprar un auto y, ya que lo escogieron, piensan en el tipo de financiamiento que necesitan. En el pasado, para ir a comprar un auto, las generaciones anteriores primero tramitaban el crédito y luego iban a ver el auto. (Scratch, 2015)

Para los grandes jugadores online, como Google, Facebook, Amazon, Apple, Alibaba, o la opción local, Mercado Libre (quienes se encuentran definiendo la experiencia del cliente y jugando cada vez más en la periferia de los servicios financieros), también para algunas grandes compañías de telecomunicaciones o para grandes *retailers*, la oferta de servicios financieros resulta un complemento muy interesante para su gama de productos y servicios actuales por varios motivos. Primero, porque permite ofrecer



al cliente una experiencia completa y, segundo, porque la relación financiera implica, potencialmente, una enorme diversidad de contactos repetidos con el cliente y la posibilidad de extraer mucha información. A medida que los bancos se enfrentan a una mayor presión para reducir los costos e impulsar relaciones más duras y rentables con sus clientes, los jugadores de tecnología y plataforma más grandes pueden ofrecer un conjunto de rieles más atractivos sobre los cuales ofrecer servicios a los clientes.

Estos nuevos jugadores son los que, seguramente, estén en condiciones de ofrecer una gama más amplia de productos y servicios financieros —y, eventualmente, de configurar una oferta bancaria completa—. Pero, en todo caso, tienen la oportunidad de crear “paquetes” con sus propios productos y servicios, combinados con productos y servicios financieros. Y estos “paquetes” no serán fáciles de reproducir por parte de los bancos, aquí el desafío ¿competir, unirse o quedar rezagado? Como consecuencia, los bancos tradicionales están buscando cada vez más *fintechs* para que puedan continuar operando un modelo integrado verticalmente, o encontrar un rol de especialista como proveedor de servicios de plataforma. Los bancos exitosos tomarán rápidamente decisiones estratégicas claras sobre el modelo de negocio y usarán esta visión para reunir su talento en un viaje más convincente, en lugar de la espiral descendente de reducción de costos en la que muchos jugadores ahora están cayendo; factor relevante que está afectando de manera directa a los bancos tradicionales, que también los fuerza a reformular su modelo de negocios.

Frente a este horizonte de competencia en alza y rentabilidad en baja, sumado al ingreso al consumo de las nuevas generaciones que potencian el crecimiento significativo en el uso de nuevas tecnologías y transacciones electrónicas, se predice el surgimiento de todo un nuevo ecosistema financiero, dominado, especialmente, por la banca digital y las monedas virtuales; y en el que las innovaciones transformarán por completo las relaciones entre los bancos y sus clientes.

Motivos para forzar esta disrupción digital son los que sobran. Accenture (Accenture, 2016) propone cuatro áreas clave en las que deben enfocarse los bancos en el proceso de digitalización: estrategia, producción y *delivery*, experiencia del cliente, y cultura corporativa y operaciones. En términos simples, los describe cómo planear, hacer, vender y gerenciar.



En términos generales, existen dos tipos diferentes de empresas fintech:

- Las competitivas, que se definen como desafíos directos para las instituciones de servicios financieros establecidos.
- Las colaborativas, que ofrecen soluciones para mejorar la posición de jugadores existentes en el mercado.

Muchas instituciones de servicios financieros reconocen el papel que pueden desempeñar las *fintechs* colaborativas para ayudar a impulsar su propia evolución. Mientras tanto, las *fintechs*, desde aquellos que comenzaron como jugadores colaborativos, hasta aquellos que recurrieron a la colaboración después de no competir de manera efectiva, ven cada vez más a los titulares como socios potenciales.

Según un informe de la consultora Price Waterhouse & Coopers<sup>6</sup> (PwC, 2018), las instituciones financieras nacionales están aceptando el potencial de los nuevos desarrollos tecnológicos como fuente de innovación. La mitad de las instituciones que participaron en una reciente encuesta de PwC están actualmente asociadas con empresas *Fintech*, y más de 8 cada 10 esperan ampliar este tipo de alianzas durante los próximos 3 años. El 83% de las instituciones financieras argentinas espera ampliar sus asociaciones con las *Fintech* y el 78% incrementará sus esfuerzos internos para innovar.

Se visualiza que la relación entre ambos sectores oscilará entre colaboración y competencia dependiendo si se trata de modelos de integración en la cadena de valor u oferta de productos y servicios financieros.

Los bancos ahora están reconociendo que las compañías de tecnología financiera típicamente representan más una oportunidad que una amenaza. Sin embargo, a pesar de esto, los bancos aún se enfrentan a una amplia gama de desafíos relacionados en varios frentes: dirección y cultura corporativa, la incertidumbre regulatoria y las diferencias en cuanto a los modelos de negocios y a los procesos operativos, además de la seguridad informática y las diferencias en cuanto a conocimiento y habilidades requeridas.

---

<sup>6</sup> Informe PwC Argentina (2018), “La influencia de las FinTech renueva la industria financiera en Argentina”

La tendencia será generar mayores espacios de colaboración entre las instituciones financieras y las *Fintech*. Prepararse para una cadena de valor que cambiará donde los medios digitales serán clave.

Las sucursales físicas seguirán existiendo, pero reconvertidas. Un soporte local más eficiente y apalancado en tecnología, donde el ecosistema de canales digitales será esencial para la interacción.

En el frente de recursos humanos y la gestión del talento, la metodología y forma de trabajar de las *Fintech* requieren de un nuevo perfil de búsqueda focalizado en nuevas tecnologías e innovación. Este es un talento difícil de encontrar tanto para los bancos como para las *Fintech*.

En cuanto al escenario local, en la Figura N° 3 se muestra cuál es el radar *Fintech* en Argentina (Finnovista, 2016) y se puede ver un claro ejemplo de cómo los bancos y las *Fintech* se pueden combinar para el proceso de consumo más complejo y de largo plazo, como es la compra de una vivienda.

Este escenario en la actualidad se ha multiplicado y expandido para diversidad de productos financieros.

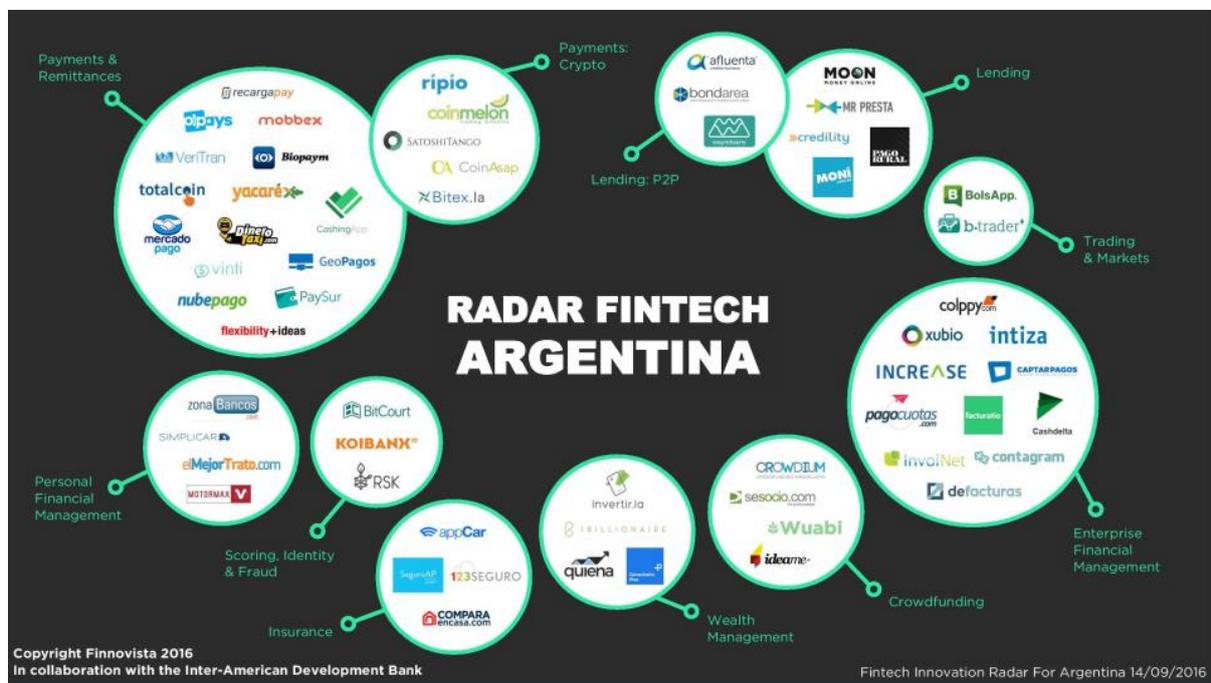


Figura 3. Radar Fintech Argentina, Finnovista 2016.

### 2.3. Avances en las billeteras digitales, ¿el reemplazo de los bancos?

“*Banking is necessary, banks are not*” (La banca es necesaria, los bancos no) es una frase que Bill Gates lanza en una convención en 1990, la cual causó gracia y a la fecha está preocupando cada vez más a todas las entidades financieras.

Las billeteras digitales llegaron para quedarse con un objetivo claro de destronar a los bancos, incluyendo en su operatividad todo lo que el consumidor necesita para su día a día en cuanto al manejo de sus finanzas (pagos, transferencias, recepción de dinero, inversiones, cuotificación) con un alto nivel de seguridad y encriptación rompiendo la barrera del riesgo económico del usuario.

Algunos bancos que vieron venir este avance desde las etapas incipientes han comenzado a desarrollar sus propias billeteras entendiendo las ventajas competitivas y de ROI<sup>7</sup> que les darán las mismas: reducción del costo físico de mantenimiento de sucursales, recursos humanos, migración de sus clientes, menor aglomeración de público en sus sucursales, mejoramiento de imagen, posicionamiento hacia una entidad moderna y tecnológica, mejora en la experiencia del cliente y por lo tanto en su fidelidad, y alcance al público más joven (*millennials, centennials*). Otros bancos con menores recursos han preferido realizar alianzas con algunas fintech para poder mostrar también su venia hacia el manejo de dinero digital.

Un informe realizado por la División *Insights* de Kantar<sup>8</sup> (Kantar, 2019), detalla cuales son los nuevos hábitos de los argentinos en cuanto al uso de billeteras digitales, dentro de algunos datos relevantes se encuentran:

- 6 de cada 10 personas realizó recientemente alguna transacción financiera desde su teléfono móvil (61%)
- Los consumidores de entre 35 y 45 años son los que más operaciones realizan, ya que combinan su buena relación con las tecnologías emergentes con una mayor independencia financiera.
- Las operaciones más efectuadas en el último año fueron:
  - o Pago de servicios

---

<sup>7</sup> ROI: Return on investment en inglés, Retorno de la inversión en español

<sup>8</sup> Informe Kantar, 2019 <https://www.dossiernet.com.ar/articulo/informe-de-kantar-cada-vez-mas-argentinos-usan-el-telefono-como-billetera/20968>



- Recarga de celular
- Recarga de tarjeta de transporte (SUBE)
- Envío de dinero
- Inversiones (FCI, mayoritariamente money market)
- Pagos con código QR

Los consumidores han dividido la forma de administrar las finanzas y su dinero bajo las siguientes afirmaciones “las *e-wallets* son alternativas prácticas, porque son fáciles de usar, cada vez son más aceptadas y ofrecen la posibilidad de distintos tipos de transacciones, incluidos pagos con descuentos en algunos rubros”. Sin embargo, “el dinero hoy por hoy resulta incómodo e inseguro, es difícil llevar el control o invertirlo”. Dentro de los detractores de la banca móvil, el 39% que aún no ha realizado operaciones con su celular, argumentan que la falta de costumbre o la desconfianza son la principal barrera. No obstante, 39% afirma que es probable que en el corto plazo incorpore este hábito. La comunicación de alguna promoción o la incorporación de un monto de crédito para libre utilización son los mecanismos que a la fecha funcionan para empujar a este 39% a que pruebe esta nueva herramienta. (Kantar, 2019)

Si bien un 69% de los que operaron lo hicieron a través de la app de su banco, hay un 52% que utilizó el servicio de alguna billetera móvil. Esta tendencia al uso de apps financieras que no sean de las instituciones tradicionales es mayor entre *millennials* y *centennials*, quienes se creen no utilizarán bancos que no sean digitales por su rechazo a las tiendas físicas, y el valor que le dan al tiempo en su vida. (Kantar, 2019)

Lo bueno de estas innovaciones es que el uso de billeteras digitales no discrimina niveles socioeconómicos. Este fenómeno no se limita a los niveles socioeconómicos más altos o los expertos en tecnología y finanzas. El crecimiento de estas *apps* no sólo se da porque permiten hacer pagos en las compras habituales, sino que funcionan como herramientas de inclusión financiera.

Así es que las cuatro entidades financieras líderes del sistema financiero local se aliaron para crear su propia *fintech*. Los bancos Santander, Galicia, BBVA y Macro presentaron su propuesta al Banco Central, que es transversal a todo el sistema financiero. Una plataforma de pagos, llamada MODO, que puede ser utilizada por los clientes de todos los bancos y que busca competir con otras soluciones digitales con



gran penetración en los usuarios argentinos como por ejemplo Mercado Pago. Busca dar a los clientes mayor percepción de seguridad, al ser una *app* de los bancos, y ofrecer una mejor experiencia al estar vinculada directo a su cuenta (no maneja saldos propios).

La propuesta no se limita a los cuatro bancos, sino que está abierta a las demás entidades que conforman las diferentes cámaras bancarias. Ya son más de 30 bancos los que se sumaron a la iniciativa.

La nueva billetera sistémica MODO permitirá pagos entre individuos (P2P), pagos en comercios (P2M), se integrará con otros medios de pago, proveedores de adquisición (VISA, MASTER) y tecnologías como POS y QR para poder realizar pagos. El objetivo es la inclusión financiera, mediante un sistema totalmente interoperable, donde se pueda pagar y transferir dinero tanto desde un CBU (asociado a cuentas bancarias) como desde un CVU (propio de las billeteras *fintech*), lo cual sigue siendo una cuenta pendiente dentro del ecosistema financiero argentino. La idea es generar una solución “marca blanca”, que permita agrupar todas las promociones y los beneficios que los bancos tienen para sus clientes.

MODO permite a los usuarios enviar dinero entre cuentas bancarias a sus contactos de celular de manera simple y gratuita, sin CBUs o Alias, notificando por Whatsapp y reduciendo la necesidad de efectivo para hacer pequeños pagos entre amigos, conocidos y familiares.

Con este tipo de iniciativas, se visualiza la necesidad de los bancos de responder a los desafíos que plantean las nuevas tecnologías y prestadores, con más innovación y mejores servicios.

### **2.4. ¿Qué pasa en Argentina?, un país con un enorme potencial**

Aquí resulta de enorme utilidad el análisis del índice de Dell Technologies<sup>9</sup>, el cual explica la situación del desarrollo de transformación digital de una empresa mediante el análisis de factores como las estrategias de TI utilizadas, inversiones a futuro y administración de personal, entre otras.

---

<sup>9</sup> Informe Dell Technologies, encuesta realizada por Vanson Bourne para Dell Technologies, agosto 2018.



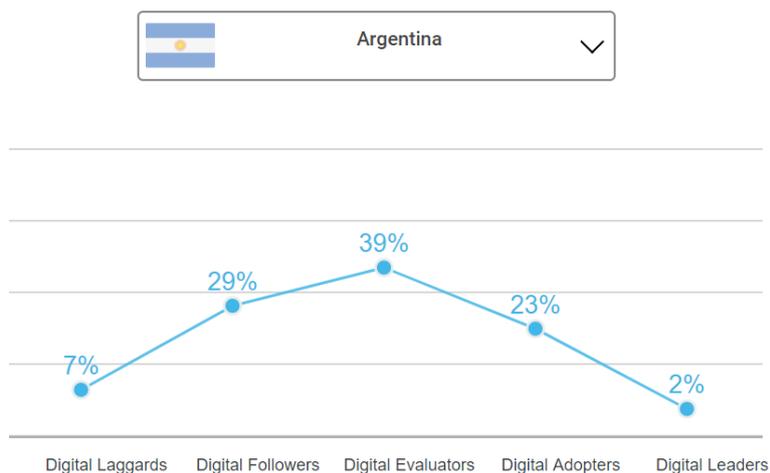
El rendimiento de las empresas, los procesos de implantación de estrategias digitales o la estimación de inversiones a futuro, son algunos de los factores que el índice Dell Technologies toma en cuenta. La principal ventaja es que, gracias al mencionado índice es posible clasificar en qué nivel se ubican las distintas compañías con relación a la transformación digital en Argentina.

Acorde con los resultados obtenidos en el estudio (Dell Technologies, agosto 2018) y de acuerdo con lo observado en la Figura N° 4, sólo el 2% de las compañías argentinas cumplen con los requisitos que las posicionan como “líderes digitales”, entendiendo como líder digital a aquella empresa que realiza sus procesos y procedimientos de forma electrónica, garantizando la seguridad y eficiencia de estos. Esto indica que el proceso de transformación digital se ha culminado e integrado completamente en los distintos departamentos de las organizaciones que componen este porcentaje.

Seguidamente, es posible mencionar al grupo conformado por los “adoptadores digitales”, quienes constituyen el 23%; los mismos han integrado distintas herramientas digitales de forma avanzada, completando casi en su totalidad dicho proceso. (Dell Technologies, agosto 2018)

Posteriormente, y con el 39%, se encuentran los “evaluadores digitales”, grupo en el cual se encuentra la mayor cantidad de empresas argentinas. Estas organizaciones conocen la importancia de realizar una transformación digital, de forma que se adaptan de manera progresiva, tomando en cuenta ciertas precauciones.

El tercer grupo está constituido por los “seguidores digitales” (29%). Estas empresas no poseen grandes capitales para invertir, debido a que se encuentran iniciando el proceso de transformación digital. (Dell Technologies, agosto 2018)



**Figura 4. Informe Dell Technologies**

<https://www.delltechnologies.com/en-us/perspectives/digital-transformation-index.htm>

En el último lugar es posible encontrar a los “rezagados digitales”, quienes representan únicamente un 7% de la totalidad de las empresas argentinas, este grupo no posee ningún tipo de plan digital o el monto de su inversión no es representativo. (Dell Technologies, agosto 2018)

Mediante del análisis de los datos presentados es posible entender que la mayoría de las empresas argentinas se encuentran en una etapa media o baja del índice. Lo anteriormente expuesto indica que aún queda mucho por hacer y mejorar, con la finalidad de que el ámbito empresarial no se estanque y pierda su nivel competitivo en relación con los demás países de Latinoamérica.

Si profundizamos en la industria financiera, los bancos son cada vez más conscientes del impacto que las nuevas tecnologías pueden tener en la forma en que hacen negocios y cómo pueden diferenciarse en el mercado. La amplia adopción de servicios financieros digitales es un ejemplo importante de esto, y abrió la puerta a la implementación de una variedad de tecnologías adicionales. Al mismo tiempo, la menor tolerancia al riesgo inherente y el escrutinio regulatorio de los bancos significa que pueden ser más exigentes cuando se trata de invertir en nuevas tecnologías. Según el estudio de Technysis y Stanford que analiza la realidad de la banca digital en América Latina, entre las nuevas tecnologías que están implementando o probando los bancos, los chatbots ocupan el primer lugar con un 73%, seguidos de la

banca digital basada en la nube 64%, los Big Data 64% y el reconocimiento facial 64%. Entre los menos citados se encuentran la realidad virtual 18% y los asistentes personales digitales 27%. Estos resultados están en línea con los resultados de 2019. (Technisys - Stanford, 2019 - 2020)

## 2.5. Barreras para la digitalización bancaria

La pregunta que surge luego de conocer los datos expuestos en capítulos anteriores es ¿por qué en un contexto de mayor adopción hacia lo digital, aún existen ciertas trabas para los bancos?

*“Nos enfrentamos a la tarea de comprender y gobernar las tecnologías del siglo XXI con mentalidad del siglo XX e instituciones del siglo XIX”* (Allbright, 2008). Sus dichos reflejan claramente la raíz del problema.

Pueden mencionarse diferentes razones para explicar este contraste. En primer lugar, el alto grado de regulación y de intervención del sector, que ha tendido a desalentar a nuevos potenciales entrantes en la industria y, en consecuencia, ha frenado la transformación de las entidades ya existentes. También es importante considerar la edad media de los usuarios, comparativamente elevada en relación con otras industrias. Y, posiblemente, a todo esto, haya que añadir el fuerte crecimiento y la elevada rentabilidad de la industria financiera en los años anteriores a la crisis financiera de 2008, que pudo generar una cierta complacencia y permitió sostener niveles de ineficiencia que en otros sectores hubieran resultado fatales.

Esta falta de competencia y de innovación entre los bancos ha dado lugar, en la mayoría de los casos, a unos servicios de atención al cliente poco satisfactorios, con los que han podido sobrevivir a lo largo de los años, únicamente, gracias a que los consumidores no tenían ninguna otra alternativa viable.

Pero todo esto está cambiando. En realidad, ya ha cambiado. La industria financiera, tras la crisis de 2008, afronta un panorama absolutamente nuevo, con una regulación mucho más exigente, tanto en lo que se refiere a la protección del consumidor y a la exigencia de buenas prácticas como a los requisitos prudenciales de solvencia y de control. Todo esto supone, a la vez, menores márgenes, costes más altos y menor rentabilidad. Y todo ello en un contexto mucho más exigente por parte de los usuarios, que reclaman una mayor transparencia, mejores precios y mayor calidad del servicio.



Mientras más comercios y profesionales independientes acepten nuevos medios de pago y las *apps* incorporen funcionalidades adicionales que ayuden a los consumidores a administrar su dinero de manera más eficiente y sencilla, más aumentará la adopción de este nuevo método, en contraposición al consumo de bancos tradicionales.

Como dice el periodista español Tomás López Morales, especialista en aspectos de la revolución digital y su aplicación al mundo de la economía y la empresa, en su colaboración para la Revista Retina del diario El País (Morales, mayo 2019):

*“Si cualquiera de los banqueros de antaño, tan arquetípicos, tuviese ocasión de pasearse en la actualidad por las sedes centrales de los principales bancos, no entendería nada. Comprobarían que los hombres con gomina, corbata y maletín ya no son abrumadora mayoría. Verían que apenas hay despachos, y que muchos empleados no tienen ni puesto de trabajo fijo. Si se asomasen a las salas de reuniones, se encontrarían con veinteañeros en zapatillas de deporte, utilizando términos extraños como *customer journey* y *design thinking*. Y se toparía con informáticos, programadores, diseñadores, matemáticos, físicos y hasta algún científico, pero de datos”<sup>10</sup>.*

El proceso de transformación digital de la banca tiene raíces exógenas, que empiezan a manifestarse a partir de 2007. Hasta ese momento, la banca era un negocio con unas enormes barreras de entrada. Los clientes eran casi cautivos, los bancos no pensaban en cómo facilitarles la vida, sino en cómo sacarles más dinero y ser más rentables. La fuerte regulación y la enorme reputación de solvencia del sector —el mundo podía hundirse, pero solo la banca protegía tu dinero— hacían de la entrada de competidores un imposible. (Morales, mayo 2019).

Mientras tanto, fuera del sector, se estaba produciendo una revolución tecnológica que tuvo su punto de inflexión con el lanzamiento, en 2007, del iPhone. Los smartphones se generalizaron y, con ellos, cambiaba para siempre la forma en la que los usuarios se relacionaban con las empresas. Todo rápido, fácil, digital y

---

<sup>10</sup> Fuente: Artículo revista Retina, diario El País “Así aprende la banca a ser digital: tras años de historia, le toca reinventarse”, mayo 2019



omnipresente, sin horarios ni esperas. Empezaba un cambio de costumbres que ha creado un nuevo tipo de consumidor.

También en agosto de 2007 empezó a manifestarse la crisis global que estalló el 15 de septiembre de 2008 con la quiebra de *Lehman Brothers*. Fue, en sus orígenes, una crisis financiera, no económica. Dicha crisis enseñó a no dar por sentado la solvencia de los bancos, el público comenzó a verlos con más antipatía. A nivel nacional, el punto de inflexión sucedió unos años antes con la crisis del 2001.

La progresiva generalización de soluciones tecnológicas que acostumbraban al cliente a una experiencia sencilla, rápida y satisfactoria —tres adjetivos que no siempre coincidían en la cola de una sucursal bancaria— y el fin de la percepción de invulnerabilidad de la banca lo cambiaron todo.

La aparición de nuevos jugadores, que comenzaron a brindar servicios que antes eran exclusivos de los bancos, y los cambios de regulación o la no regulación inclusive, hicieron que ahora la convivencia sea con *fintechs*, bancos digitales y hasta los gigantes de Silicon Valley, lo que obliga a los bancos a replantear su estrategia de arriba abajo.

La respuesta más generalizada a este desafío por parte de las grandes entidades financieras es la creación de plataformas o ecosistemas, lo que también se conoce como *Open Banking*<sup>11</sup> El modelo empresarial de la plataforma se basa en combinar la oferta y la demanda, poniendo en contacto a multitud de proveedores y clientes, lo que a su vez genera cantidades enormes de datos que dan pie a nuevos productos y servicios con grandes economías de escala. En definitiva, los bancos se esfuerzan por pasar del tradicional modelo de colocación de productos financieros (hipotecas, cuentas corrientes, fondos de inversión...) a otro en el que prestan servicios.

La alternativa es avanzar hacia un modelo de ecosistema, en el que formen parte de la vida de sus clientes de forma casi invisible, sin que se entere.

Mientras tanto la competencia no perdona y aparecen nuevos jugadores que piensan que de la misma forma que no es necesario tener hoteles para ser Airbnb, no hace

---

<sup>11</sup> Open banking en inglés, "Banca Abierta") facilita el intercambio de información entre entidades financieras, usualmente a través de las llamadas API (Application Program Interfaces): herramientas que usan las empresas digitales para acceder o compartir la información de una aplicación u otro servicio.



falta ser un banco para ofrecer servicios bancarios. Innovan rápido y piensan primero en el cliente.

Lo complejo en transformar instituciones tan burocráticas como los bancos es que la digitalización no es una cuestión solo de los perfiles digitales. El cambio debe ser acompañado por todos en la organización y por los entes reguladores, ya que las áreas de Legales, Compliance y Riesgos, son las primeras en poner frenos, principalmente porque las normas aún no acompañan al 100% los procesos digitales.

En este sentido es que se habla de competencia desleal ya que, si una *fintech* te permite abrir una cuenta en cinco minutos, la banca tradicional está obligada a lo mismo, entonces no es viable hacer firmar al cliente un documento de 98 páginas. Lo contradictorio es que esas páginas están llenas de cláusulas exigidas por los organismos que regulan la actividad de los bancos.

Acostumbrados a una operativa muy ejecutiva y poco creativa, y a una gestión muy centrada en el accionista, los bancos se encuentran casi de repente en un nuevo mundo que les exige cambiar de cultura corporativa.

El primer paso es transformar la manera de trabajar, es básico ganar agilidad. Así, frente a las organizaciones del pasado, fuertemente jerarquizadas y organizadas en silos, se crean equipos multidisciplinares que trabajan por meses en proyectos concretos sin apenas jerarquías. Es así que comenzaron a utilizar metodologías nacidas en la industria del software, como *Agile*, que pone el acento en la colaboración, la adaptación constante de los proyectos y la rapidez, como se describe en el capítulo 1 del presente trabajo.

Además de nuevas formas de trabajar, la banca también necesita de nuevos perfiles profesionales. Programadores, matemáticos, expertos en experiencia de cliente, analistas de datos, UX. ¿Pero qué hacemos con la gente que tenemos? Es importante también poner el foco en la readaptación de las capacidades profesionales y técnicas de los empleados.

Cambia además la configuración y función de las sucursales. Los bancos van rediseñando sus sucursales, poniendo el acento en todo lo que refuerce la función de asesoramiento comercial, con espacios más cálidos, confortables, de diseño, donde pasar un buen rato tomando un café y pensando en oportunidades de negocio, lo cual



distingue a los bancos tradicionales frente a los digitales o *fintech*, marcando así un factor de diferenciación.

En el nuevo contexto mundial, a razón de la pandemia por COVID-19, que presenta el fin de una etapa de alto contacto frente al salto hacia la virtualidad, una nueva oportunidad está aflorando, quienes sean estratégicos en el manejo de equipos y flexibles en la adopción de nuevas tecnologías a favor de la innovación radical, serán los pioneros y líderes en la elección de los consumidores bancarios de esta nueva era.

Esta tarea sólo será posible si los entes reguladores comienzan a advertir que los supuestos riesgos que presentaba la virtualidad hoy son un beneficio a favor de la comunidad como un todo.

Gartner<sup>12</sup> (Gartner, 2018) identifica las seis principales barreras con la que se encuentran las organizaciones que quieren acometer su transformación digital:

1. Resistencia al cambio
2. Compartir y colaborar de forma limitada
3. El negocio no está preparado
4. La brecha del talento
5. Las prácticas actuales no apoyan el talento
6. El cambio no es fácil

Cada una de estas barreras propone desafíos que los líderes deben aprender a gestionar. A continuación, se amplían cada una de ellas.

En tiempos de cambios es esperable encontrar resistencia. La transformación hacia el terreno digital sólo es posible si nace de la base de que todos los miembros que deben asumir sus prácticas son conscientes de ello y quieren adoptarlas. Para ello, la organización debe de velar por derribar resistencias al cambio. Una manera de trabajar en esto es dando voz a estas personas en el nuevo terreno digital, por ejemplo; mediante una cultura que reduzca las jerarquías, destruya silos, fomente la

---

<sup>12</sup> Gartner, barreras para la transformación digital, año 2018



colaboración y utilice la comunicación para hallar nuevas ideas y propulsar la innovación.

Otro factor a clave es la colaboración. Frente a un nuevo entorno en el que la tecnología posibilita como nunca compartir conocimientos e innovar de forma colaborativa. Una vez más es una cuestión de cultura a desterrar. La del ocultismo y sentimiento de pertenencia (mi conocimiento e ideas son sólo mías) versus la búsqueda del enriquecimiento común, sea organizacional o personal. Y de nuevo, la solución reside en abrir procesos a la participación e implicar en ellos a las personas. Un movimiento que, cuando las resistencias son grandes, puede iniciarse con grupos reducidos y escalarse luego a toda la organización. En estos casos es importante encontrar áreas donde los intereses se superponen y crear un punto de partida probando una idea y usando su “caso de éxito” para tomar el impulso necesario para el siguiente paso.

Todo proceso de cambio plantea riesgos y dudas, las personas pueden sentir que no están preparadas. Pero frente a este sentimiento razonable, está la certeza de que la ausencia de cambio puede conllevar pérdida y abandono. El proceso de transformación digital sin barreras debe ser gradual, por eso una buena práctica es detectar a los “adoptadores tempranos” que ayuden a promover las iniciativas digitales al resto de la organización. Es importante concentrarse primero en los usuarios con la disposición y la apertura para cambiar y aprovechar lo digital.

También es cierto que en un contexto tan incierto y complejo como el de estos tiempos (denominado VUCA<sup>13</sup>) surge la necesidad de un nuevo modelo de organización, donde no hay roles ni áreas tan definidas. Esto pone en evidencia una brecha de talento. La dificultad para hallar personas con las *skills* que impone el entorno digital es un problema común a muchas compañías. Pero también el de cubrir nuevos roles muy definidos, ligados a tecnologías emergentes o muy disruptivas. Redefinir cada posición y sumarle competencias tecnológicas puede ser útil en organizaciones de tamaño medio. En las más grandes, este proceso puede iniciarse en grupos con similares características y diferentes necesidades.

---

<sup>13</sup> VUCA = volátil, incierto, complejo y ambiguo



Ahora bien, de nada sirve tener la última tecnología y al mejor talento si el proceder de nuestro día a día sigue anclado al pasado. Las viejas prácticas no son útiles en un nuevo entorno. El paradigma digital es enemigo de los procesos lentos o muy jerárquicos y amigo de la flexibilidad (de la mano, por ejemplo, de las iteraciones en el caso de los productos) y la colaboración interdisciplinaria entre equipos. No hay modelos probados y comprobados para implementar, pero cada organización tiene que encontrar las prácticas que mejor se adapte a ellos.

Claro está que cambiar no es fácil ni barato. Instaurar nuevas estructuras, aplicaciones o todo un nuevo ecosistema de colaboradores conlleva esfuerzo, recursos y dinero. Pero también ayuda a sentar una base sobre la que comenzar a construir. A largo plazo, las empresas deben desarrollar las capacidades organizativas que hacen el cambio más simple y rápido.

El estudio de Technisys en asociación con GMIX/Stanford University Graduate School of Business, denominado “Banca Digital en América Latina”, también presenta algunos hallazgos que coinciden con lo expuesto hasta ahora y destaca algo más: la necesidad de transformación del sistema *core*<sup>14</sup> o principal, que también puede ser un gran obstáculo en este camino.

Para satisfacer la demanda del mercado, los bancos priorizan la inversión en capacidades digitalizadas orientadas al consumidor. Sin embargo, a medida que aumenta el volumen de transacciones digitales y los clientes requieren servicios más personalizados, se reconoce la necesidad de una transformación más profunda en el *core* del banco, que pueda respaldar plenamente estas necesidades cambiantes. Como afirman los expertos de la industria, tener un *front-end* digital con un sistema *legacy*<sup>15</sup> es “como tener un caballo en el *front-end* con una tortuga en el *back-end*”. En última instancia, la funcionalidad y la velocidad de la tortuga llegarán a limitar la experiencia del cliente. (Technisys - Stanford, 2019 - 2020)

---

<sup>14</sup> Según Gartner, un *core* bancario se puede definir como un sistema back-end, el cual procesa transacciones bancarias y publica sus actualizaciones en cuentas y otros registros financieros. Generalmente tiene capacidades de procesamiento de depósitos, préstamos, créditos e interfaces para aplicaciones de contabilidad y herramientas de informes.

<sup>15</sup> Un sistema heredado (o sistema *legacy*) es un sistema informático que ha quedado anticuado pero que sigue siendo utilizado por el usuario y no se quiere o no se puede reemplazar o actualizar de forma sencilla.



Según los banqueros y los expertos entrevistados en el estudio mencionado, los principales beneficios de la transformación hacia un *core* digital incluyen:

- Procesos digitales punta a punta: permite al banco atender a los clientes de forma totalmente digital, desde la incorporación del cliente y durante todo el ciclo de vida de la relación con el cliente.
- Velocidad de transacción: los clientes digitales esperan una velocidad de transacción más rápida de la que suelen admitir los sistemas *legacy*.
- Mayor velocidad de salida al mercado para nuevos productos: los sistemas *legacy* a veces requieren cambios estructurales si se lanzan nuevos tipos de productos. Al ser de naturaleza más flexible, un *core* digital permite que los nuevos productos se entreguen al mercado mucho más rápido, ya que requiere un ajuste de parámetros.
- Flexibilidad ante cambios en la regulación: los cambios en la regulación pueden requerir transformaciones profundas en un *legacy core*. Un *core* digital puede adaptarse a la evolución de la regulación cambiando los parámetros.

Tal como se describe en este capítulo, a medida que los bancos buscan profundizar sus transformaciones digitales, las barreras clave incluyen la regulación, la dificultad para cambiar los sistemas *legacy* y las barreras culturales (ver figura N°5). La regulación puede variar ampliamente de un país a otro, y algunos reguladores estatales son más abiertos que otros a permitir que la innovación en los servicios financieros opere libremente. La preparación técnica para una transformación digital es otra barrera importante en la transformación digital. De hecho, el 83% de los encuestados reconoció que su *core* bancario requiere mejoras para completar una transformación digital, mientras que el 67% reconoce que su plataforma digital es la que requiere esta mejora. (Technisys - Stanford, 2019 - 2020)



**Figura 5. Principales desafíos de la transformación digital (Technisys - Stanford, 2019-2020)**

Todos los obstáculos o barreras mencionados, especialmente los culturales, si bien parecen bastante obvios al leerlos, no lo son en la práctica. Las empresas y sus líderes cometen innumerable cantidad de errores en los procesos de transformación por no contemplar los aspectos más básicos y fundamentales de la conducta humana. Por este motivo es que los especialistas proponen diversos modelos o abordajes a seguir a la hora de trabajar en los procesos de cambio, que requieren ser pensados de manera integral. A continuación, en el capítulo 3 se desarrollan algunos de ellos.

## CAPÍTULO 3: CAMINO HACIA UNA CULTURA DIGITAL

### 3.1. Abordajes para crear una cultura digital

Para empezar a hablar de tecnología hay que apuntar en una primera instancia al componente central de las empresas: las personas.

La digitalización y la consiguiente transformación se aceleraron en el último tiempo, y las compañías se fueron dando cuenta que este tipo de procesos lejos están de ser sólo tecnológicos; más bien deben estar acompañados de un cambio en la cultura de toda la organización, lo que implica una nueva visión para hacer las cosas.

Las empresas nativas digitalmente, las nacidas en los últimos 20 años, tienen supuestos completamente diferentes sobre la creación de valor en comparación con sus contrapartes más antiguas. Competir con ellos de manera efectiva a menudo requiere un replanteamiento dramático de las propuestas de valor, productos, servicios y experiencias de los clientes. La velocidad del cambio digital agrava todos los desafíos.

La importancia de la cultura organizacional está ahora fuera de toda duda. No importa cuán digitales puedan ser, todas las organizaciones son humanas y son los factores humanos de la transformación digital los que han crecido en importancia. La capacidad de transformar y crear un crecimiento poco común en la era digital obviamente exige cambios drásticos en su estrategia e infraestructura, pero es el desafío de la cultura, que sigue siendo el obstáculo número uno para evitar el éxito.

La cultura es uno de los activos intangibles más importantes que posee una empresa, junto con la marca, la propiedad intelectual y la I + D, para impulsar un crecimiento poco común. Sin embargo, para quienes adoptan un enfoque verdaderamente estratégico, puede ser el ingrediente que distingue a las empresas que logran un crecimiento poco común de aquellas que se vuelven irrelevantes.

Ahora bien, en la era digital, la cultura ¿es un facilitador, un inhibidor o ambos? Durante muchas décadas se consideró algo "suave" e "inmanejable". Sin embargo, desde que Peter Drucker, el respetado consultor de gestión y escritor de negocios, anunció "*la cultura se come a la estrategia en el desayuno*", ha atraído más atención.



Posiblemente una de las observaciones más agudas sobre la cultura proviene de Edgar Schein, uno de los principales expertos en desarrollo organizacional del mundo. Schein señaló: *"Solo comienzas a entender tu cultura cuando comienzas a cambiarla"*. Esto resalta uno de los grandes desafíos en todas las discusiones sobre cultura: es para muchas organizaciones un concepto amorfo, simplemente "la forma en que hacemos las cosas por aquí". Como tal, todos los programas de cambio cultural plantean la pregunta: ¿por dónde empezamos?

Un posible abordaje es el que propone *Prophet*<sup>16</sup>, una consultora global de marca, marketing y transformación, que realizó una investigación liderada por la práctica de Organización y Cultura, que revela las acciones específicas y más fundamentales que los líderes deben tomar para impulsar los aspectos humanos de la transformación organizacional y catalizar el crecimiento empresarial en la Era Digital (Tyler Durham, Tony Fross y Helen Rosethorn., 2019).<sup>17</sup>

No importa cuán digitales puedan ser, todas las organizaciones son humanas. Todas están formadas por personas, y esas personas deben evolucionar y cambiar, lo que hacen de manera sostenida y constante para que la organización cambie. Por lo tanto, *Prophet* presenta un modelo de transformación centrado en el ser humano que consiste en **ADN, CUERPO, MENTE y ALMA** (*DNA – SOUL – MIND – BODY* en inglés). Para que una organización se transforme, para que se modifique de manera radical y sostenible como un ser humano, todos estos elementos deben reinventarse y realinearse, tal como muestra la siguiente figura (Figura N°6).

<sup>16</sup> "Prophet" en inglés – "Profeta", en español: consultora global de marca, marketing y transformación.

<sup>17</sup> Fuente: Catalysts: The Cultural Levers of Growth in the Digital Age. A Global Research Report, escrito por Tyler Durham, Tony Fross y Helen Rosethorn. Año 2019

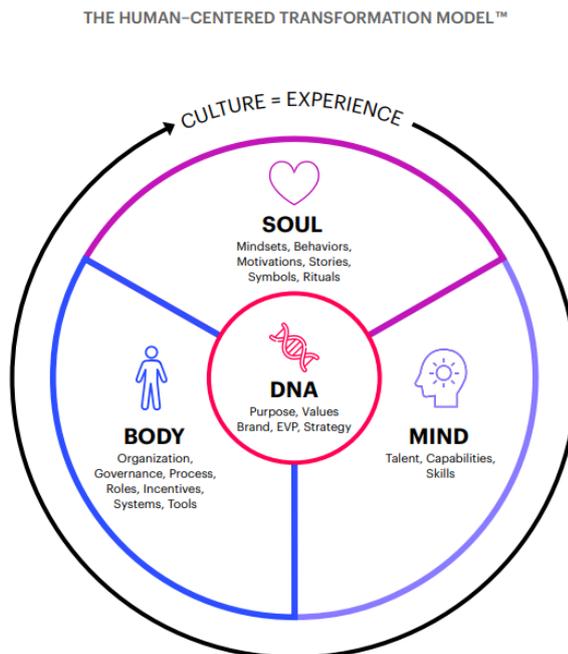


Figura 6. PROPHET: The Human-centered transformation model, 2019

La investigación de Prophet establece interrogantes para cada una de las dimensiones del modelo de transformación centrado en el ser humano:

**MENTE: Habilitar el cambio**

¿Qué nuevas habilidades y capacidades podrían ser necesarias para que los empleados impulsen la transformación? ¿Cómo encarar el *reskilling* (*recapacitación*) de los equipos? ¿La organización valora el *feedback* y la auto-evaluación como *skills* claves para el cambio?

**ALMA: Motivar el cambio**

¿Qué mentalidades, comportamientos, creencias y rituales podrían aprovecharse para garantizar que los empleados adopten y evangelicen nuevas formas de trabajo? ¿Los valores se viven y se ven? ¿Se comparte la historia de la organización y se inspira a los equipos?

**CUERPO: Dirigir el cambio**

¿Qué hay que cambiar en el modelo operativo para que la transformación sea real? ¿Hay que cambiar los procesos punta a punta? ¿Se tienen objetivos claros y se decide en base a métricas relevantes?

## ADN: Definir el Cambio

Hay que cambiar, ¿se sabe claramente hacia dónde? ¿Todos tienen claro el por qué? ¿Qué está cambiando exactamente en el propósito y los valores? ¿La estrategia o la marca requieren una transformación?

Al igual que los humanos que los componen, las organizaciones tienen ADN y Mente, Cuerpo y Alma. La transformación exitosa depende de estos elementos trabajando en sincronía para impulsar el cambio cultural sostenido necesario para alinear y motivar una organización. Estos interrogantes sirven para repensar cada una de las dimensiones involucradas que se deben coordinar y alinear.

De la investigación de la consultora surgen dos categorías de **catalizadores de cambio** que se extienden por todas partes del modelo de transformación: los “**fundamentos**”, esenciales para el cambio, y los “**aceleradores**”, estos son controladores ocultos que pueden hacer una diferencia significativa para cambiar.

A continuación, una breve descripción de los seis catalizadores dentro de los “fundamentos”:

### (1) **Recapitación** (*Reskilling* en inglés)

Consiste en el reciclaje profesional de los trabajadores. Se hace inevitable que el trabajador adquiera competencias tecnológicas para desempeñar de forma correcta su trabajo teniendo en cuenta los agentes tecnológicos que se hayan incluido en el proceso. La recapitación surgió como la más importante de las palancas fundamentales: poner la estrategia de talento en el centro de la transformación. Si bien a menudo es necesario contratar habilidades digitales para acelerar la transformación, nadie puede reemplazar a la mayoría de su fuerza laboral y tener éxito. Por lo tanto, la mayor prioridad es identificar las habilidades necesarias para la transformación e invertir en volver a capacitar al talento existente.

*"Con la velocidad de la innovación digital, las organizaciones y las personas no cambian lo suficientemente rápido, por lo que hay que inyectar talento digital respaldado por la Junta y el CEO".* Chris Hsu, CEO y cofundador de Zibo Inc (ex director de operaciones de Hewlett Packard Enterprise y CEO de Micro Focus)

## **(2) Una hoja de ruta para el cambio** (*Roadmap*, en inglés)

La investigación de *Prophet* revela que una hoja de ruta para el cambio es la segunda palanca más importante. Las personas de todos los niveles necesitan respuestas a las preguntas clave: “¿Hacia dónde vamos?”, “¿Cuáles son los hitos en el camino?”, “¿Quién lidera qué?”.

Un sello distintivo de una hoja de ruta efectiva de transformación digital es el enfoque a corto plazo. La era de las hojas de ruta de largo alcance ya no es posible, generalmente se centran en una línea de tiempo de dos a tres años. Además, algo nuevo para algunos puede ser el hecho de que, en lugar de ser creadas por los mandos altos de la empresa, las hojas de ruta de transformación digital exitosas se crean en conjunto entre los equipos, en múltiples niveles y son visibles para todos.

## **(3) Liderando la transformación**

Aclarar quiénes están liderando la transformación junto con la alineación del nivel superior es otra palanca fundamental. El liderazgo y el talento claramente deben asignarse a las áreas donde la transformación agregará más valor.

Dada la velocidad que se necesita para transformarse con éxito y las decisiones difíciles que se requieren para romper los comportamientos habituales de los negocios, no sorprende que se haya identificado como una acción tan importante.

## **(4) Empujando hacia abajo la toma de decisiones**

La cuarta palanca fundamental es impulsar los derechos de toma de decisiones hacia la organización. El problema central es que la agilidad en la era digital depende en gran medida de equipos interfuncionales y autónomos, por lo tanto, se hace imprescindible romper con las jerarquías.

## **(5) Desarrollo de *KPIs* efectivos** (indicadores de desempeño, *key performance indicators*, por sus siglas en inglés)

Es la quinta palanca fundamental. El punto central acá es que los esfuerzos de transformación deben medirse. La medición es esencial para demostrar el progreso e impulsar las responsabilidades, así como para aumentar la visibilidad y la transparencia para que la corrección del curso sea rápida y simple.

Una técnica común para garantizar la alineación en todos los niveles de la organización es ilustrar la relación entre todos los KPI y la generación de ingresos y/o reducción de costos.

### **(6) Ayudar a los empleados a adaptarse**

Ayudar a los empleados a adaptarse a los cambios en el entorno laboral y/o crear espacios seguros y formas de experimentar es la sexta palanca fundamental que destaca la investigación para lograr el éxito.

El empoderamiento es el término clave acá. Implica dar a los empleados la libertad de experimentar y, en última instancia, adoptar nuevas formas de trabajo.

Cambiar el comportamiento es difícil y durante una transformación digital, es aún más difícil. La tecnología desconocida, las nuevas habilidades, las estructuras organizativas planas, la presión por los objetivos y un ritmo que puede ser vertiginoso, con frecuencia crean espacios que son psicológica y físicamente más desafiantes para los empleados.

Para aquellos con la actitud y la aptitud para ser parte del futuro, es fundamental establecer las condiciones adecuadas para que intenten, fracasen, aprendan y crezcan.

La propuesta de *Prophet*, continua con la descripción de otros cinco “**aceleradores**” que pueden contribuir al cambio. Se detallan a continuación:

#### **(1) Cuenta cuentos en tiempo real (*storytelling*, en inglés)**

Las organizaciones deben encontrar nuevas formas de trabajo, aprender nuevas habilidades, aplicar las últimas tecnologías e implementar modelos de gobierno más ágiles. Cada uno de estos momentos clave, ofrece la oportunidad para que aquellos que lideran la transformación puedan comunicarse con la organización sobre las novedades. Cuando se trata de defender el cambio y dinamizar a los colaboradores, es muy importante compartir lo que funciona y lo que no funciona, así como las lecciones aprendidas. Indica que la organización puede cambiar y ofrecer nuevos y mejores resultados como resultado. También alimenta la propensión a probar nuevas formas y, por lo tanto, a aprender.

Esto significa que es importante desarrollar espacios para compartir historias de éxito. Esto alentará los importantes cambios de comportamiento necesarios para la transformación: enfoque, ritmo, toma de riesgos y colaboración.

### **(2) Alinear incentivos para impulsar la colaboración**

Más y más empresas hoy en día están desmantelando viejos sistemas de gestión del rendimiento y de recompensas y presionando para crear un fuerte sentido de equipo y colaboración.

La cooperación nunca desafió seriamente los silos que han frenado a tantas organizaciones mientras intentaban transformarse. Lo que se necesita es verdadera colaboración, vinculada al ritmo y la agilidad, en todas las unidades y funciones. Dicha colaboración no es fácil de lograr, y es por eso que los programas de incentivos creados para motivar este comportamiento son tan importantes.

### **(3) Establecer una ambición poderosa**

Las ambiciones que no son verdaderamente transformadoras no logran catalizar las emociones en la organización. Innumerables estudios han demostrado que, sin un propósito inspirador, los empleadores se vuelven extremadamente fungibles. Acelerar el crecimiento requiere una fuerza laboral activa que tenga en claro hacia dónde se dirige la empresa y los beneficios para los clientes, colegas e incluso la sociedad.

### **(4) Garantizar que los programas de talentos respalden la transformación**

Los líderes empresariales deben aplicar una lente más exigente a los procesos de recursos humanos. Deben cuestionar la validez de las prácticas, a menudo establecidas desde hace mucho tiempo, y estar preparados para transformar las funciones de recursos humanos para ayudar a transformar el negocio en general.

Donde esto ha sucedido, los líderes empresariales informan un marcado éxito. La transformación digital se acelera cuando el rendimiento y los sistemas de pago se separan, cuando se reinventa la planificación del talento y el desarrollo de habilidades y cuando se aceleran los procesos de reclutamiento.

## (5) Reconocer el progreso en lugar de simplemente medir los resultados

El reconocimiento del progreso en lugar de simplemente medir los resultados surgió como el quinto acelerador. Este punto se vincula con el hallazgo de que los *KPI* son una palanca fundamental de cambio. Los esfuerzos de transformación deben reconocer "el cómo" y "el qué", de una manera que fomente la gran cantidad de pequeños pasos que generalmente se requieren para incorporar nuevas formas de trabajo.

Al reconocer el progreso, también se acelera la adopción de una rápida experimentación y colaboración. La filosofía de Amazon dice que fallar es un subproducto natural de esforzarse más. Pero si la única medida de logro es un resultado, entonces el incentivo es abandonar el cambio y apegarse a lo probado y probado.

Las seis palancas o “**catalizadores**”, como los llama el informe de *Prophet*, y los “**aceleradores**”, no parecen ser novedosos respecto a los temas que habitualmente se estudian en comportamiento organizacional. La realidad es que no existen recetas únicas para el éxito, menos cuando se trata de temas que afectan la cultura y el complejo universo del ser humano. Sin embargo, mientras más informes, investigaciones o escritos se estudian sobre el tema, es posible encontrar aspectos en común.

Un ejemplo de esto es el abordaje que habla de las **Organizaciones exponenciales**, **ExO** (por sus siglas en inglés). Una Organización exponencial es una cuyo impacto es desproporcionadamente grande, al menos diez veces superior, al compararla con sus iguales, gracias al uso de nuevas técnicas organizativas que se sirven de las tecnologías aceleradoras.

Según Ismail<sup>18</sup>, autor del libro *Organizaciones Exponenciales* (Salim Ismail, Michael Malone S., Yuri Geest, 2016) indica que las *ExO* están creando un impacto

---

<sup>18</sup> Salim Ismail es un orador, estratega y emprendedor de Silicon Valley. Director ejecutivo de Singularity University (SU). SU se encarga de entrenar a una nueva generación de líderes para administrar tecnologías de crecimiento exponencial. Febrero 2019 <https://blog.growthinstitute.com/es/los-11-atributos-que-conforman-a-las-organizaciones>

significativamente superior que otras empresas de su misma industria y a una velocidad récord; también lo están haciendo con menor inversión y menos personas.

Después de identificar e investigar más de 100 ExO para saber qué están haciendo para escalar rápidamente, el autor describe 10 atributos específicos que cualquier empresa puede adoptar para tener, de forma deliberada, resultados exponenciales.

La estructura ExO utiliza el Propósito Transformador Masivo (PTM) como una base sobre la cual se apoyan 10 atributos; estos 10 atributos correspondientes a cada hemisferio del cerebro se dividen en 5 características externas (lado derecho) y 5 mecanismos internos (lado izquierdo), para los cuales se usan los acrónimos ESCALAR e IDEAS, respectivamente (ver Figura N°7).

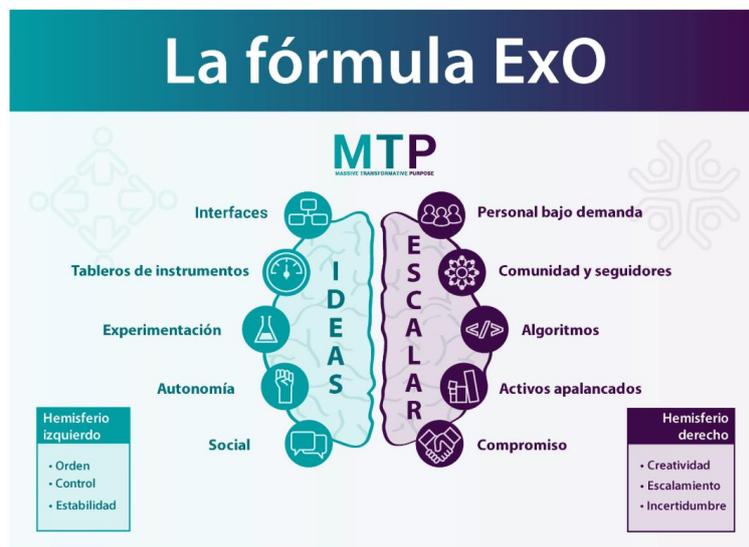


Figura 7. La fórmula ExO

- **Fundación del MTP (Propósito Transformador Masivo)**

El autor indica que el MTP es el "por qué", lo que motiva, lo que impulsa a una comunidad que comparte la misma visión. Un Propósito Transformador Masivo describe un futuro mejor para el mundo (o al menos para la industria o comunidad). No especifica cómo. No es un eslogan de marketing. Es el punto de llegada, pero no impide que la organización cambie de dirección. Puede que nunca se consiga por completo, pero aun así vale la pena esforzarse. Un gran MTP atrae a los clientes, la comunidad, los socios y los recursos que se necesitan para dejar una marca en el universo.

Un ejemplo de esto es TEDx. La organización había estado operando desde 1984 con conferencias de alto nivel limitada a 1,000 asistentes. En 2001, la Fundación Sapling de Christopher Anderson adquirió TED, y Anderson se convirtió en su guía. Cautivado con la calidad de los oradores, Anderson decidió llevar TEDx hacia adelante con ayuda del MTP: "Ideas que vale la pena difundir". Impulsado por éste, tomó dos decisiones radicales: primero, lanzar todas las charlas de TED gratis; segundo, permitir que cualquiera realice eventos TEDx. Como resultado, la primera charla de TED pública logró 1 millón de visitas en menos de 3 meses. Hoy, las charlas se aproximan a 4 mil millones de visitas en todo el mundo y sus eventos han crecido exponencialmente. En solo 5 o 6 años, con un costo prácticamente nulo, Anderson había creado una marca y un fenómeno global.

Un fuerte MTP es una ventaja competitiva. Es muy inspirador, genera un movimiento cultural; creando la propia comunidad, tribu y cultura. Es importante porque permite un crecimiento exponencial coherente, vincula aspiraciones colectivas, atrae a los mejores talentos, apoya una cultura cooperativa, permite agilidad y aprendizaje.

Si se intenta establecer una relación con los catalizadores y aceleradores propuestos por *Prophet*, es posible comprender que el MTP hace referencia a aquella "ambición poderosa" que le da una razón de ser a la organización.

De acuerdo con lo estudiado por el autor, los atributos externos de una organización ExO, **ESCALAR** son:

### **(1) Personal bajo demanda**

Este primer punto propone minimizar al personal de tiempo completo, subcontratar tareas. Durante la revolución industrial, tener una gran fuerza de trabajo permitió a una organización lograr más. En la era de la información de hoy, esa misma gran fuerza de trabajo se convierte en un anclaje que reduce la maniobrabilidad y la desacelera. En cualquier negocio habilitado para la información, un gran personal interno parece cada vez más innecesario, contraproducente y costoso. El outsourcing hace que la empresa sea ágil, flexible, de rápido movimiento y rentable.

### **(2) Comunidad y entorno**

Salim Ismail considera que, si se construyen comunidades y se hacen cosas en público, no es necesario encontrar a las personas adecuadas; ellas te encuentran.

Hoy en día, internet ha hecho posible que las organizaciones construyan su comunidad y se desplacen más allá de las fronteras que comparten el mismo PTM.

Las *ExO* aprovechan la comunidad y la gente para muchas funciones que tradicionalmente se manejan dentro de la empresa como: generación de ideas, financiamiento, diseño, distribución, marketing y ventas. Esta agilidad permite una implementación rápida y resultados exponenciales.

### **(3) Algoritmos**

El autor describe que las *ExO* aprovechan datos y algoritmos para escalar de formas que no eran posibles hace 5 o 10 años. Estamos en la era de los datos y, sorprendentemente, gran cantidad de las compañías de hoy en día aún se guían casi exclusivamente por las suposiciones de sus líderes, quienes son igualmente propensos a caer en una larga lista de engaños y sesgos cognitivos.

Los algoritmos son, por lo tanto, un componente crítico en el futuro de cada negocio. Casi todas las ideas y decisiones comerciales del futuro estarán basadas en datos. Dado que son mucho más objetivos, escalables y flexibles que los seres humanos, también son fundamentales para las organizaciones comprometidas con un crecimiento exponencial.

### **(4) Activos apalancados**

La consigna del autor es aferrarse a lo que es absolutamente crítico. Subcontratar todo lo demás. Alquilar, compartir o aprovechar los activos, en lugar de tenerlos, permite a las organizaciones compartir y escalar activos fácilmente, no solo localmente, sino también a nivel mundial y sin límites. Un ejemplo clásico de esto es Airbnb, a la plataforma le tomó sólo 10 años convertirse en una empresa de \$25 mil millones y la cadena hotelera más grande del mundo sin tener una sola propiedad. También Waze se aprovechó de los teléfonos inteligentes de sus usuarios para crear una herramienta de navegación GPS sin tener que investigar y desarrollar un GPS.

Al igual que con “Personal bajo demanda”, las *ExO* conservan su flexibilidad precisamente al no poseer activos, incluso en áreas estratégicas. Esta práctica optimiza la flexibilidad y permite a la empresa escalar increíblemente rápido, ya que evita la necesidad de que el personal administre esos activos.

## (5) Compromiso

En este punto el autor refiere a permitir el comportamiento humano colaborativo para diseñar los resultados deseados de la comunidad.

Ejemplos de *ExO*: Sorteos, concursos, cupones, millas aéreas y tarjetas de lealtad han existido por mucho tiempo. Pero en los últimos años, tales técnicas han sido totalmente habilitadas para la información, elaboradas y socializadas. El compromiso de las *ExO* hoy es a través de la reputación de sistemas digital, juegos e incentivos con premios. Todos estos ofrecen la oportunidad de circuitos de retroalimentación virtuosos positivos, lo que a su vez permite un crecimiento más rápido debido a las ideas con mayor innovación, lealtad del cliente y la comunidad.

Las personas conectadas ahora pueden hacer lo que antes solo podían hacer las grandes organizaciones centralizadas. El compromiso crea efectos de red y circuitos de retroalimentación positiva con un alcance extraordinario. El mayor impacto de las técnicas de participación está en los clientes y en todo el ecosistema externo. Sin embargo, estas técnicas también se pueden usar internamente con los empleados para impulsar la colaboración, la innovación y la lealtad.

Los mecanismos internos de una organización *ExO*, **IDEAS**, son:

## (6) Interfaces

Las *ExO* tienen procesos muy personalizados de cómo interactúan con los clientes y otras organizaciones. Un ejemplo de esto son las estrictas reglas de Apple sobre lo que llega a su tienda apps o aplicaciones. Las interfaces tienden a convertirse en las características internas más distintivas de un *ExO*.

Hay una buena razón para esto: productividad máxima. Las interfaces facultan a la administración de la empresa de sus atributos externos de ESCALAR. Sin tales interfaces, *ExO* no puede escalar, lo que las hace críticas.

## (7) Cuadros de mando

Aquí Salil Ismail destaca la necesidad de contar con un tablero adaptable en tiempo real con todas las métricas esenciales de la compañía y los empleados, accesible para todos en la organización. La visualización de las métricas clave para el negocio permite que las evaluaciones empresariales, individuales y de equipo se lleven a cabo

de manera eficiente y mucho más rápido que nunca. También le permiten ver problemas antes de que se conviertan en grandes errores.

### **(8) Experimentación**

En este punto la consigna tiene que ver con la implementación de metodologías que permitan probar supuestos y experimentar constantemente con riesgos controlados. El autor destaca la experimentación como un "aprendizaje escalable". Esto hace que una cultura de experimentación continua sea aún más importante. Un gran número de ideas ascendentes, debidamente filtradas, siempre triunfan sobre el pensamiento descendente, sin importar la industria u organización.

### **(9) Autonomía**

Equipos autoorganizados y multidisciplinarios que operan con autoridad descentralizada. Las organizaciones exponenciales requieren de agilidad y flexibilidad, y los equipos pequeños, independientes e interdisciplinarios parecer ser un aspecto clave para lograrlo.

### **(10) Tecnologías sociales**

Las tecnologías sociales, o tecnologías de colaboración, permiten a las organizaciones gestionar la comunicación en tiempo real entre todos los empleados. Según el autor, esto permite que las conversaciones y colaboraciones entre los empleados sean más fáciles, rápidas y organizadas para facilitar la ejecución de las tareas.

Las tecnologías sociales se componen de siete elementos clave: objetos sociales, secuencias de actividades, gestión de tareas, uso compartido de archivos, telepresencia, mundos virtuales y detección emocional. Cuando se implementan, estos elementos crean transparencia y conectividad y, lo que es más importante, reducen la latencia de información de una organización. La intimidad organizacional se incrementa, la latencia de decisión se reduce y el conocimiento mejora. En resumen, las tecnologías sociales permiten la empresa que suceda en tiempo real.

Como conclusión sobre este abordaje de los 10 atributos de las organizaciones exponenciales, es importante destacar algunos rasgos clave, que deberían ser tomados como buena práctica para aquellas organizaciones que intentan sobrevivir o proyectarse en el mundo de hoy:



- Tienen un Propósito de Transformación Masiva (PTM), una misión inspiradora, que imprime la cultura organizacional.
- Hacen un uso extensivo de recursos que no son de su propiedad, como una vía que les permite escalar sin perder flexibilidad.
- Su mayor activo es la información

### 3.2. Ahora bien, ¿cómo gestionar el cambio hacia lo digital?

Como destaca el profesor Eugenio Marchiori en un artículo para el diario La Nación<sup>19</sup>:

*“los líderes empresarios tienen que estar atentos a los desafíos que las nuevas tecnologías disruptivas suponen para sus empresas. Deben ser capaces de cumplir tres condiciones básicas para el cambio. La primera es encontrar a las personas especiales en la empresa capaces de ir contra la corriente; la segunda es servir de escudo entre esas personas innovadoras y la resistencia natural de la organización; la última -y la más importante-, deben ser capaces de crear y de contar historias que movilicen a la organización”*

Las barreras culturales usualmente se citan como obstáculos importantes para la transformación digital. Según el estudio de Technysis y la Universidad de Standford donde analizan la Banca Digital en América Latina, el 33% de los participantes de este estudio está de acuerdo en que las barreras culturales son un factor clave que demora la implementación de la transformación digital (Technisys - Stanford, 2019 - 2020). Se identificó un conjunto de puntos centrales comunes a las transformaciones bancarias digitales exitosas o presentes en los bancos digitales nativos o fintechs:

- Los ejecutivos senior priorizan la transformación digital como una estrategia de negocio, y no solo como una mejora tecnológica.
- Centrarse en la experiencia del usuario, no en las características o funciones de los productos digitales.
- Los equipos de desarrollo trabajan alineados en todos los productos, no solo en los sectores de tecnología. Los ingenieros, diseñadores y analistas de negocios deben trabajar juntos para brindar la mejor experiencia, no necesariamente optimizando su parte del trabajo.

<sup>19</sup> Diario La Nación, “El futuro ya llegó. Por qué los líderes deberían pensar como autores de ciencia ficción”, noviembre 2019.



- Evolución y aprendizaje constantes: los equipos exitosos evitan sentirse “cómodos” y, en cambio, buscan estar en un camino de aprendizaje continuo.

John P. Kotter mucho antes de hablar de transformación digital presentaba su propuesta de gestión del cambio de 8 pasos en su libro «*Leading Change*» (Kotter, 1995) . Es uno de los modelos más generalizados y conocidos a nivel mundial. Estos son los 8 pasos de Kotter:

### **Paso 1: Crear sentido de urgencia**

Para que ocurra el cambio, lo primero es desarrollar un sentido de urgencia; es decir, que todos coincidan en la necesidad de cambio. Esta percepción despertará la motivación inicial para lograr un primer movimiento. Pero no se trata de mostrar una estadística de ventas decrecientes o hablar del aumento de la competencia. Es necesario abrir un diálogo honesto y convincente acerca de lo que está pasando en el mercado y con su competencia. Si mucha gente empieza a hablar acerca del cambio que propone, la urgencia puede construirse y alimentarse a sí misma.

Entonces algunas de las acciones que se podrían hacer son:

- Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro
- Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas
- Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar
- Solicitar el apoyo de clientes para reforzar sus argumentos

Kotter sugiere que, para que el cambio ocurra con éxito, el 75% de los directores y gerentes de la compañía deben “comprar” el cambio. En otras palabras, debe trabajar duro en este primer paso e invertir mucho tiempo y energía en la construcción de una urgencia, antes de pasar al siguiente paso.

## **Paso 2: Construir una fuerte coalición**

Como indica el autor, es necesario convencer a la gente de que el cambio es necesario. Esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte visible por parte de gente clave dentro de la organización. Gestionar el cambio no es suficiente. También hay que liderarlo. Para esto, se debe crear una coalición o equipo de personas influyentes cuyo poder proviene de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, status, experiencia e importancia política.

Una vez formada, la “coalición” necesita trabajar como equipo, en la continua construcción de la urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio. Esto se hace identificando los verdaderos líderes de su organización, pidiéndoles un compromiso emocional, identificando aquellas áreas débiles dentro del equipo y asegurándose de que tiene una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa.

## **Paso 3: Crear una Visión para el cambio**

Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones dando vueltas. Es preciso vincular esos conceptos con una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente. Una visión clara puede hacer entender a todos el por qué está usted pidiéndoles que hagan algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas cobran más sentido

## **Paso 4: Comunicar la Visión**

Lo que se haga con la Visión después de crearla determinará su éxito. Es importante comunicarla frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que se haga. No hay que llamar a reuniones extraordinarias para comunicar la Visión, hay que hablar de la Visión cada vez que se pueda. Usarla diariamente para tomar decisiones y resolver problemas. Cuando se la mantenga fresca en la mente de todos, será más fácil recordarla y actuar en respuesta a ella.

## **Paso 5: Eliminar los obstáculos**

Si se llega a este punto en el proceso de cambio, es porque se ha hablado de la Visión y se ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización. Es momento de poner en marcha la estructura para el cambio y comprobar constantemente las barreras que existan. La eliminación de los obstáculos puede potenciar a las personas que se necesitan para ejecutar la Visión y puede ayudar a avanzar en la gestión del cambio.

Para esto es preciso: identificar o tomar aquellas personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio, observar la estructura orgánica, los puestos, y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con la visión, reconocer y recompensar a la gente que trabaja para el cambio, identificar a las personas que se resisten al cambio y ayudarlas a ver que lo necesitan, adoptar medidas para eliminar las barreras (humanas o no).

## **Paso 6: Asegurar triunfos a corto plazo**

Como asegura Kotter, nada motiva más que el éxito. Darle a la empresa el sabor de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio. Dentro de un breve período de tiempo (que podría ser un mes o un año, dependiendo del cambio), es importante lograr resultados palpables por la gente. De otra manera, la gente crítica y negativa podría lastimar el proceso. Crear metas a corto plazo y no sólo un objetivo a largo plazo. El equipo de trabajo para el cambio puede tener que trabajar muy duro para llegar a los objetivos, pero cada “victoria” de corto plazo puede ser muy motivador para todo el personal.

En línea con esto, según Kotter es clave buscar proyectos de éxito asegurado, que pueda implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio, no elegir metas tempranas que sean costosas, analizar cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto. Si no se logra el éxito en la primera meta, puede dañar enteramente la iniciativa de cambio.

### **Paso 7: Construir sobre el cambio**

Kotter sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. El cambio real sucede muy profundamente. Las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo.

El lanzamiento de un nuevo producto utilizando un sistema completamente nuevo está muy bien. Pero si puede lanzar 10 productos nuevos, eso significa que el nuevo sistema funciona. Para llegar a esa décima victoria, deberá seguir buscando mejoras.

Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar. Por lo tanto, es importante que después de cada victoria, tomarse el tiempo para analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar. También ayuda mantener las ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio.

### **Paso 8: Anclar el cambio en la cultura de la empresa**

Por último, el autor indica que para lograr que cualquier cambio pegue, éste debe formar parte del núcleo de la organización. La cultura corporativa a menudo determina qué hacer, por lo que los valores detrás de su Visión deben mostrarse en el día a día.

Los esfuerzos continuos para garantizar el cambio deben verse en todos los aspectos de la organización. Esto ayudará a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización.

También es importante que los líderes de la empresa sigan apoyando el cambio. Esto incluye al personal existente y los nuevos líderes que vayan sumando. Si se pierde el apoyo de estas personas, podría terminarse donde se empezó.

En línea con este último paso algunos aspectos a tener en cuenta según el autor son:

- Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. Contar historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias que oiga



- Incluir los ideales y valores del cambio cada vez que contrate y entrene gente nueva
- Reconocer públicamente los principales miembros de la coalición de cambio original, y asegurarse de que el resto del personal – nuevos y viejos – se acuerden de sus contribuciones
- Crear planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que el legado no se ha perdido u olvidado.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo se investigó sobre la transformación digital y el desafío cultural que implica este proceso para la industria financiera tradicional. Esta investigación fue abordada bajo el paradigma cualitativo, ya que como plantea Kuhn (Kuhn, 1970), la preocupación no fue por el control de las variables y la medida de resultados, expresados numéricamente, sino que el interés se centró en la interpretación de los hechos principales en torno al tema. El propósito fue estudiar una tendencia y los factores que la afectan, es decir, cómo se manifiesta la transformación digital en las organizaciones, sus líderes y cultura. Como expresa el autor, la perspectiva cualitativa se interesa por la comprensión global de los fenómenos estudiados en su complejidad.

A diferencia del paradigma cuantitativo, que busca los hechos y las causas de los fenómenos sociales, prestando escasa atención a los estados subjetivos de los individuos, el presente estudio está basado en el fenomenologismo y *verstehen* (comprensión), ya que el objetivo se centró en analizar el accionar de los impulsores de la transformación digital y de los actores protagonistas de los procesos transformados digitalmente.

El presente trabajo se basó en informes sobre las últimas tendencias en transformación digital y datos estadísticos de encuestas realizadas a referentes de la industria financiera realizados por consultoras internacionales, que colaboraron con la comprensión de la información disponible obtenida de distintas fuentes.

El diseño fue de tipo descriptivo, se buscó exponer las diversas dimensiones o componentes de la transformación, asociando variables de la realidad organizacional argentina, proponiendo un abordaje de esta complejidad mediante diferentes metodologías existentes desarrolladas por consultoras especializadas en el tema.

Uno de los instrumentos de recolección de información utilizados fueron las entrevistas a profesionales que, por su rol, han vivenciado la transformación digital en sus organizaciones, ya se trate de bancos o de compañías relacionadas con la industria financiera, que sirvieron de referencia al compartir sus experiencias, su visión sobre el proceso de transformación digital recorrido y las lecciones aprendidas (ver figura N°8). Este instrumento aporta flexibilidad en la obtención de la información y de esta manera se logró adaptar a la medida de cada sujeto entrevistado. Las entrevistas se realizaron de manera virtual durante los meses de septiembre, octubre



y noviembre de 2020, se incorporaron dos adicionales en febrero 2021, y se pueden encontrar completas en el anexo (ver anexo N° 1).

Asimismo, se utilizaron como instrumento documentos internos de Banco Itaú Argentina utilizados a lo largo del recorrido de la transformación digital. Este instrumento corresponde al paradigma cualitativo, dado que aporta una perspectiva “desde adentro”, próxima a los datos, fundamentada en la realidad del Banco Itaú como caso testigo de un proceso de transformación digital y cultural en la industria.

A continuación, el detalle de los entrevistados:

Nombre entrevistado	Rol desempeñado
<b>Guillermo Jecic</b>	Director Banca Minorista Banco Itaú Argentina
<b>Lionel Baragaño</b>	Gerente Banco Digital y Transformación Banco Itaú Argentina
<b>Omar Arab</b>	VP Ejecutivo de Negocios Corporativos Veritran
<b>Gerardo Broveglio</b>	Jefe de Transformación de Procesos Banco Supervielle
<b>Darío Mateo Brunel</b>	Jefe de Desarrollo de Procesos Red Link S.A.
<b>Alan Lerner</b>	Director de Transformación Organizacional KPMG
<b>Mariela Bucciarelli</b>	Líder Alianzas Comerciales y Adquirencia Digital Banco Provincia

Figura 8. Listado de profesionales de la industria financiera entrevistados

## CAPITULO 4: ANALISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS

### 4.1. Análisis de resultados de la documentación interna del Banco Itaú

A partir del año 2016, Banco Itaú Argentina comenzó el camino hacia la transformación digital realizando una gran inversión en proyectos de digitalización.

Se invirtieron USD 30 millones en nuevos canales para todos los segmentos de clientes, esto contempló los siguientes desarrollos (ver también figura N°9):

- Nuevos canales digitales sobre Plataforma Omnicanal con UX renovado, simple e intuitivo:
  - o Nuevas soluciones móviles para clientes Personas Jurídicas (soluciones para depósito remoto, nueva app para empresas con posibilidad de aprobar sus transacciones, app de cheques)
  - o Nuevas aplicaciones para Personas Físicas (nuevo homebanking, lanzamiento App Itaú Argentina, App Tarjetas regional, App Itaú Key para realizar transferencias por chat)
  - o “Abrí tu cuenta”, nueva plataforma para abrir una cuenta 100% digital
- Nuevo CRM para la atención comercial (llamado Itaú360), aplicación que permite centralizar en una única herramienta todas las interacciones entre el banco y sus clientes.
- Digitalización de las principales jornadas de clientes: solicitudes de clientes 100% digital, sin papel.
- Evolución ágil de los canales: con entregas mensuales centradas en el Cliente (7 células ágiles o Squads)
- Salas de Negocios Digitales (3 células ágiles comerciales)
- *P&L (Profit & Loss)* de Canales Digitales, 15% Producto Bruto Bancario (PBB) de la banca individuos (ver figura N°10)
- Itaú en Whatsapp, como nuevo canal consultivo y transaccional para los clientes (ver figura N° 11)
- Ecosistemas – Mi Barrio: alianza con una app del Grupo Consultatio (Miiii) que brinda servicios a los administradores de barrios privados, sus residentes y comunidad, a través de la cual pueden abrir una cuenta en Itaú y recibir descuentos y promociones (ver figura N° 12)

- Dos Agencias Digitales, nuevo modelo de atención a clientes sin necesidad de asistir a una sucursal física para aquellos perfiles de clientes con un perfil digital más desarrollado (ver figura N°13)
- Sinergia Regional: COE (Centro de Excelencia), activos de IT compartidos, reúso de código, mejores prácticas.
- Capacitación Digital continua
- Ciclo de vida digital del cliente y encuestas post transaccionales en todos los canales



Figura 9. Evolución de canales digitales período 2016-2018



Figura 10. Indicadores de rentabilidad, uso y ventas de los clientes digitales (2019)

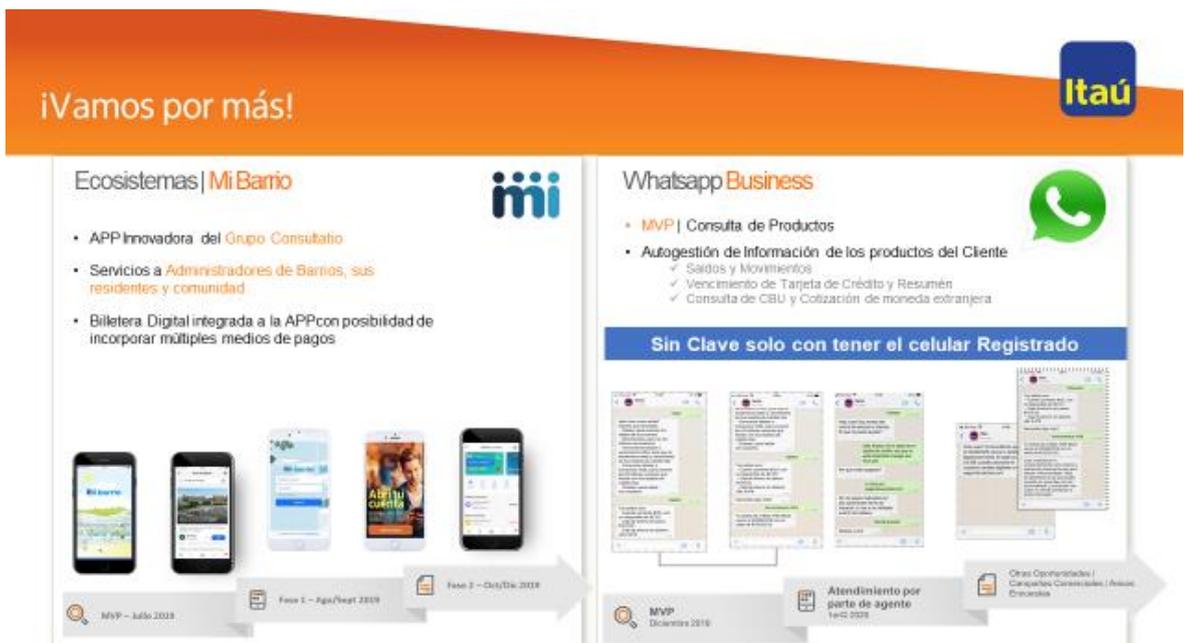


Figura 11. Integración con app Miiiii – Itaú en Whatsapp (2019 - 2020)



Figura 12. Creación 2 Agencias Digitales (2019 - 2020) – Nueva Bankline Empresas

La inversión realizada por Banco Itaú a lo largo de los últimos años tuvo un impacto positivo en los clientes, dando como resultado un incremento de la satisfacción, que destaca la experiencia en los canales digitales como uno de los servicios más valorados de Itaú Argentina.

Pero en este camino, además de la inversión tecnológica fue necesario un cambio en la manera de trabajar. Para eso se crearon células de trabajo que utilizan metodologías ágiles tanto para el desarrollo de las herramientas o sistemas como para la evolución constante de los canales. Se requirieron gran cantidad de horas de capacitación sobre estas nuevas metodologías y herramientas de trabajo, lo cual continúa en el presente como parte de un proceso de formación continua.

Este cambio irrumpió en la organización y comenzó a desafiar las estructuras tal y como las conocían, generando nuevos roles y responsabilidades, dependencias y relaciones entre las áreas de negocio y sistemas. Por ejemplo, se formó la Gerencia de Banco Digital y Transformación, inicialmente siendo dependiente de la Dirección de Operaciones, Sistemas y Tecnología, y luego, pasó a formar parte de la Dirección Comercial, siendo la Gerencia promotora de los principales proyectos de transformación del banco.

Este proceso no fue ni tan ordenado ni tan sencillo. Puso de manifiesto que requiere de transformaciones más profundas que exceden a los sistemas y que requieren

trabajar con mayor énfasis en las habilidades blandas y en la cultura organizacional para lograr mejores resultados.

De este modo, se comenzó a realizar un trabajo conjunto entre el área de Personas y la Gerencia de Banco Digital definiendo y planificando diferentes acciones para comenzar a incorporar al resto de los perfiles de la organización que quizás no estaban tan familiarizados con el mundo digital. Algunas de estas iniciativas fueron “*meet ups*” o encuentros con los equipos que trabajan en formato *squad* o célula ágil en un formato de charla descontracturada, para conocer sobre cómo se trabaja en el día a día bajo esta metodología; *webinars* con especialistas de diferentes temáticas relacionadas a la transformación digital; cursos de gestión del cambio; *reviews* digitales, donde los diferentes squads o células ágiles comparten con los principales usuarios involucrados los desarrollos implementados y por implementar, con el espíritu de recibir feedback, principalmente de aquellos que tienen mayor contacto con el cliente final (ver figura N°13).



Figura 13. Flyer de Reviews digitales - Banco Itaú - 2021

Otra iniciativa pensada para involucrar a todas las áreas del banco en el camino de la transformación es el programa Puertas Adentro, ideado para que los propios protagonistas de las gerencias de negocio compartan cómo están conformados sus



equipos, cuál es su propósito y los principales proyectos del año. Tal como indica *Prophet* en el Capítulo 4, en su apartado 4.1 dentro de los catalizadores del cambio figura como sexto punto que la organización ayude a los empleados a adaptarse. Esto explica este tipo de programas que obedecen a que existen áreas de la organización cuyo trabajo está más alejado de las iniciativas que tienen impacto en los clientes o que apuntan a la digitalización. Una forma de generar una cultura digital fuerte, centrada en el cliente, con un espíritu de mejora de la experiencia implica que todos los colaboradores conozcan, utilicen, prueben, desafíen los productos y servicios que el banco ofrece. En esa línea, otro acelerador que contribuye al cambio propuesto por la investigación de *Prophet* es el Cuentacuentos en tiempo real (storytelling en inglés), lo cual implica aprovechar la oportunidad para que aquellos que lideran la transformación puedan comunicarse con la organización sobre las novedades. Los programas implementados por Banco Itaú se condicen claramente con este punto.

## 4.2. Análisis de resultados de las entrevistas

A lo largo del proceso de investigación se fueron realizando diversas entrevistas a profesionales de gran experiencia que se desempeñan en bancos, ya sea como líderes de los procesos de transformación o como consultores / socios estratégicos en diversos proyectos de la industria. En todos los casos, han sido protagonistas de los cambios vivenciados en los últimos años, con éxitos y fracasos, con cambios de estrategia, atendiendo a la necesidad de replantear acciones en el corto plazo, como consecuencia de las vicisitudes que plantea la economía argentina sin perder el rumbo o la mirada hacia el futuro que tenían inicialmente.

A continuación, el cuadro resumen de las entrevistas, de acuerdo con las dimensiones de estudio planteadas como objetivo en este trabajo.

Dimensiones de estudio	E1: Guillermo Jejcic	E2: Lionel Baragaño	E3: Omar Arab	E4: Gerardo Broveglio	E5: Dario Brunel	E6: Mariela Bucciarelli	E7: Alan Lerner
<b>Principales proyectos en los que participó en los últimos años (entre 5 y 10 años) y tipología de proyecto</b>	Proyectos de eficiencia, cambio organizacional y transformación digital.	Proyectos de desarrollo de canales digitales y funcionalidades, alianza Fintech, transformación digital.	Proyectos de transformación digital como proveedores de plataforma tecnológica.	Proyectos de digitalización y automatización de procesos.	Proyectos de cambio tecnológico y transformación digital.	Proyectos de rentabilización y fidelización de clientes, cambio a metodología agile y billetera digital.	Proyectos relacionados a <i>Robotic Process Automation (RPA)</i>
<b>Beneficios de los proyectos en los que participó</b>	Banco más liviano, más preparado, procesos más rápidos, mejor experiencia de cliente.	Eficiencia, mejora de la UX del cliente y del colaborador, hacer las cosas de una manera diferente, más ágil	N/A	Ahorro y reducción de costos. Mejorar la experiencia del cliente.	Reducción de lead time, mejora de tiempos y calidad, empoderamiento de la gente.	Nueva mirada, trabajo colaborativo, agilidad, empoderamiento.	Ahorros económicos y contribuir a la transformación digital.

<p><b>Barreras presentadas en el proceso de transformación</b></p>	<p>Volatilidad del país, falta de compromiso del management, cultura organizacional reactiva.</p>	<p>Cultura organizacional, cruce de cultura “agile” y tradicional.</p>	<p>Resistencia de las personas, miedo a fallar. Falta de liderazgo.</p>	<p>Barrera tecnológica, falta de experiencia y conocimiento. Falta de claridad en la estrategia. Cultura organizacional.</p>	<p>Skills de las personas.</p>	<p>Cultura organizacional. Competencia entre áreas. Lucha de poderes. Miopía institucional acerca del cambio.</p>	<p>Barrera cultural, el desconocimiento de tecnologías disruptivas. Choque entre diferentes metodologías de trabajo. Skills adecuados.</p>
<p><b>Acciones para derribar barreras</b></p>	<p>Armar un plan, no acciones espasmódicas. Definir rol de responsable de Cultura digital.</p>	<p>Cambio cultural profundo mediante formación y capacitación, con mapeo de perfiles y roles de toda la organización e identificación de gaps existentes.</p>	<p>N/A</p>	<p>Capacitación en metodologías ágiles, acompañamiento de consultoras especializadas, definición de estrategia.</p>	<p>Gestión del cambio con capacitaciones, desarrollo de habilidades blandas, espacios para compartir experiencias. Consultoría.</p>	<p>Trabajo con los líderes, gestión del cambio mediante charlas y eventos de formación y alineamiento.</p>	<p>Alinear objetivos y expectativas, establecer formas de trabajo comunes. Identificar stakeholders críticos para lograr acompañamiento y compromiso.</p>
<p><b>Etapas de la transformación</b></p>	<p>N/A</p>	<p>Saliendo de una etapa temprana, entrando en la implementación</p>	<p>N/A</p>	<p>Etapas de implementación, aún en un proceso desordenado, en vías de organización</p>	<p>Etapas incipientes y tempranas, aún en proceso de diseño.</p>	<p>Etapas tempranas, con gran dependencia de los cambios de autoridades, por un banco público y con influencia política</p>	<p>Etapas de implementación avanzada (para RPA).</p>
<p><b>Abordaje para una cultura digital</b></p>	<p>Generar rol de responsable de Cultura Digital que trabaje con RRHH y genere un plan de trabajo sobre los aspectos a cambiar.</p>	<p>Al inicio con foco en la digitalización de clientes, luego con acciones de comunicación y capacitación en toda la organización.</p>	<p>N/A</p>	<p>Cursos de inmersión digital y cambio de mindset para todos los niveles de la organización. Cambio en la comunicación y metodologías de trabajo colaborativo.</p>	<p>Cultura de mejora de procesos, con foco en la automatización e incorporación de metodologías ágiles.</p>	<p>Recambio tecnológico, contratación de especialistas para capacitar líderes, incorporación de metodologías ágiles, experiencia de socios clave (Link, Veritran).</p>	<p>Capacitación y comunicación de los beneficios de la propuesta (RPA).</p>

## Transformación Digital en Bancos, un desafío cultural

<p><b>Rol de RRHH</b></p>	<p>Moderador, facilitador, brindando herramientas, siendo un socio, no único responsable. Debe revisar prácticas, romper paradigmas.</p>	<p>Trabaja en el “reskilling” o reconversión de perfiles, realizando mapeo de colaboradores, buscando áreas de oportunidad.</p>	<p>Debe trabajar en la resistencia al cambio, incorporación de nuevos conocimientos, poniendo foco en la cultura organizacional.</p>	<p>Tiene un rol reactivo, acompaña según el pedido de las áreas, no promueven gestión del cambio.</p>	<p>Acompañan con capacitaciones y desarrollo del plan de capacidades y habilidades blandas. Apuestan al desarrollo interno.</p>	<p>No tiene un rol predominante, hay un atraso respecto a las nuevas tendencias.</p>	<p>Nula participación en los proyectos de RPA.</p>
<p><b>Acciones de los empleados para ser partícipes de la transformación</b></p>	<p>Desaprender y aprender de nuevo, tener introspectiva para saber qué corregir, equivocarse y asumir riesgos.</p>	<p>Complementar el plan de formación que brinda la organización con el autodesarrollo de los skills que sean de su interés.</p>	<p>Sentir la necesidad del cambio.</p>	<p>Mayor involucramiento, ser partícipes del cambio, estar alineados a las necesidades del cliente, mantenerse actualizados y aprender constantemente.</p>	<p>Depende del interés de cada uno, quienes quieren cambiar y quienes no. Para los que quieren la organización los acompaña.</p>	<p>Tener voluntad y ganas de seguir creciendo profesionalmente. Trabajar en equipo, estar al día de las tendencias, con una cultura centrada en el cliente.</p>	<p>Formarse en habilidades blandas y herramientas de gestión que permitan la toma de decisiones. Mix de formación en el trabajo y propia.</p>
<p><b>Futuro de la digitalización</b></p>	<p>Profundizar la transformación digital, modelo híbrido (digital y presencial). Banca contextual, facilitadora para resolver necesidades del cliente.</p>	<p>Futuro con una operación más digital, trabajando en mejorar la experiencia del cliente. Profundizando el cambio cultural.</p>	<p>Más inclusión, más billeteras, pagos con NFC y QR, openbanking y portabilidad de productos financieros. Incorporación de inteligencia artificial y big data para diferenciarse.</p>	<p>Bancarización de la tecnología. Trabajar en procesos, tecnología y personas de manera equilibrada y conjunta.</p>	<p>Ir a la “nube”, con una visión de negocio en la tecnología. Profundización del uso de canales digitales, migración del electrónico al digital.</p>	<p>Palanca en Cuenta DNI para ser el nuevo banco transformado. Repensar la estrategia de RRHH centrados en la transformación y avance digital.</p>	<p>Interoperabilidad tanto tecnológica como organizacional. Adopción de tecnologías disruptivas. Nuevas metodologías y estructuras más chatas que permitan agilidad.</p>

Figura 14. Cuadro resumen de entrevistas

### 4.3. Análisis cruzado de los resultados de los instrumentos y la teoría

Los distintos profesionales entrevistados han participado en diversos proyectos de transformación, ya sea desde el lugar de impulsores del cambio en sus propias organizaciones, o de consultores y socios estratégicos para acompañar iniciativas de digitalización, incorporación de nuevas tecnologías o mejora de procesos.

Al momento de reflexionar sobre los beneficios esperados de los diferentes proyectos en todos los casos surgen dos conceptos claros: mejorar la experiencia del cliente y aumentar la eficiencia operativa. Ambos conceptos importantes y necesarios para la supervivencia de las instituciones financieras hoy en día.

Cuando se indaga acerca de las barreras a la transformación digital la mayoría de los entrevistados coincide en destacar la barrera cultural, que comprende aquello que no se ve, que engloba la resistencia al cambio, miedo a lo nuevo o diferente, el desconocimiento. Se agrega también la falta de “*skills*” o habilidades necesarias para acompañar e implementar los procesos de transformación. Un ejemplo claro de esto lo menciona en la entrevista Alan Lerner, quien comenta que a la hora de implementar la tecnología de RPA, el desconocimiento conceptual y estratégico de este tipo de tecnología, hace que lo primero que piense la gente es “el robot me viene a robar el trabajo”, rompiendo la armonía de ver al consultor como socio estratégico, pasando a ser una amenaza. Tal como menciona Gartner en el subcapítulo 2.5 “Obstáculos para la digitalización bancaria”, entre las principales barreras que encuentran las organizaciones que quieren acometer su transformación digital está la resistencia al cambio y la brecha del talento, además de la necesidad de redefinir prácticas que favorezcan a un ambiente colaborativo, donde fluya la comunicación y se permita la innovación.

Otro aspecto fundamental que emerge de las entrevistas en cuanto a una barrera en el camino de la transformación tiene que ver con el liderazgo, que se pone de manifiesto en la falta de compromiso asumido por el management de la organización que elige cambiar, la falta de claridad en la estrategia futura y las consecuentes fallas en la gestión de los proyectos.

En este sentido, Guillermo Jecic, Director de Banco Itaú, reconoce que muchas veces como managers les cuesta mucho hacer el “*tradeoff*” (compensación) entre todo lo que hay que hacer para la transformación, que implica una gran inversión en



tecnología, personas, herramientas, y las necesidades del “hoy”, que tienen que ver con los resultados de corto plazo. Habla de una “bipolaridad” que dificulta reducir la estructura de costos y transformar al mismo tiempo. Y esta falta de claridad se refleja en las acciones y mensajes que reciben los equipos de trabajo.

Para esto es fundamental “una hoja de ruta para el cambio”, tal como indica la investigación de la consultora *Prophet*, en el Capítulo 4 “Camino hacia una cultura digital, en el apartado 3.1 “Abordajes para crear una cultura digital”, donde detalla los catalizadores de cambio que se extienden por todas partes del modelo de transformación. Esa hoja de ruta debe ser delimitada por los líderes que sepan dar respuesta a las preguntas que los colaboradores naturalmente se hacen en situaciones fuera de lo conocido.

Dentro de las acciones necesarias para derribar las barreras mencionadas todos concuerdan en orientar los esfuerzos a acciones de capacitación y formación, el mapeo de perfiles y la redefinición de habilidades necesarias y desarrollo de las mismas mediante planes de formación que involucren no sólo contenidos técnicos y metodológicos sino también de gestión del cambio y *mindset* digital. Surge también la necesidad de acudir a la consultoría especializada, en especial cuando los proyectos son ambiciosos y no se cuenta con las habilidades requeridas internamente o el proceso de aprendizaje no es lo suficientemente rápido, según la cultura preexistente en la organización. Así lo recalca la propuesta de *Prophet* en el Capítulo 4, como el primer punto dentro de los catalizadores, la Recapacitación (*Reskilling*, en inglés), subrayando que es necesario “poner la estrategia de talento en el centro de la transformación”.

Este aspecto está muy relacionado con las respuestas obtenidas de los entrevistados con respecto al abordaje que realizaron en sus organizaciones o proyectos al momento de trabajar en la cultura digital. La mayoría coincide en que se realizaron acciones de capacitación, que contemplan nuevas formas de comunicación y trabajo, como por ejemplo metodologías ágiles, que son vitales para acompañar el recambio tecnológico que suele ser el disparador inicial. Si bien esta respuesta fue común en todos los casos, no implica que estas iniciativas se hayan dado de forma planificada u ordenada, sino más bien empujadas por la necesidad. Se observan coincidencias con los elementos fundamentales que propone *Prophet* en el Capítulo 4 como



fundamentos y aceleradores en el modelo de transformación, sin embargo, de las experiencias relatadas, surge que muchas veces se actuó de manera reactiva y cometiendo errores en el camino. Por otro lado, se observa que la propuesta de Ismail<sup>20</sup>, autor del libro Organizaciones Exponenciales (ExO) es muchísimo más disruptiva respecto a lo que ocurre en las instituciones financieras hoy, quizás más asimilable al concepto de una *start up* que de una organización tradicional con muchos años en el mercado. En este sentido, Guillermo Jecic menciona que es más sencillo arrancar algo desde cero digital que trabajar sobre la transformación, como sucede hoy con los bancos tradicionales. La dificultad tiene que ver con la convivencia entre lo que en la jerga llaman “bau” (*business as usual* en inglés, el negocio de siempre) y lo que viene, mientras estás transformando. No hay que olvidar que los ejecutivos deben rendir cuentas sobre los resultados actuales, que se pueden ver comprometidos por las inversiones de la transformación que implican resultados a más largo plazo.

Con relación al rol del área de Recursos Humanos las experiencias de los profesionales entrevistados son diferentes. Están quienes los consideran facilitadores, que trabajan en el mapeo de los perfiles y reconversión de las personas, acompañando a los proyectos transformacionales de cada organización, y por otro lado, los que visualizan un rol más reactivo, no tan predominante, que va por detrás de la transformación, a destiempo. En todos los casos queda claro que no hay una responsabilidad única en las áreas de Personas, sino que, para una transformación exitosa, todas las áreas deben ser partícipes del proceso.

Tal como se indica en el Capítulo 4, en el abordaje propuesto por *Prophet*, “no importa cuán digitales puedan ser, todas las organizaciones son humanas, todas están formadas por personas, y esas personas deben evolucionar y cambiar, lo que hacen de manera sostenida y constante para que la organización cambie”. Aquí se refuerza el concepto de que no solo es responsabilidad de las áreas de Recursos humanos sino de todos los líderes de las diferentes áreas que integran la organización, poner

---

<sup>20</sup> Salim Ismail es un orador, estratega y emprendedor de Silicon Valley. Director ejecutivo de Singularity University (SU). SU se encarga de entrenar a una nueva generación de líderes para administrar tecnologías de crecimiento exponencial. Febrero 2019 <https://blog.growthinstitute.com/es/los-11-atributos-que-conforman-a-las-organizaciones>



el foco en alinear las personas, la tecnología y los procesos para lograr resultados positivos.

No obstante, todos los entrevistados destacan que es fundamental que los empleados también aporten lo suyo a la hora de ser parte de la transformación y no quedar desplazados. Sentir la necesidad del cambio, como afirma Kotter en su *paso 1: Crear sentido de urgencia*, en el apartado 3.2. Coinciden en que cada cual debe darle lugar al autodesarrollo, aprender y desaprender constantemente, involucrarse, formarse en aquellas habilidades que comienzan a ser mandatorias en el nuevo contexto, ya que no todo debe brindarlo la organización.

En este sentido, Alan Lerner destaca que para estar preparados para todo lo que viene, una persona con formación de management debe desarrollar capacidades más tecnológicas, profundizando en herramientas de gestión que permitan la toma de decisiones gerenciales, tener nociones de *BI (business intelligence)*, explosión de datos, gestión de plataformas, *data analytics*. Además, considera que el concepto de quedar desplazados no va a depender tanto de si un robot elimina el puesto de trabajo sino de la capacidad de reaccionar y accionar ante los cambios de paradigma. Este tema es crucial e implica responsabilidades compartidas. Así es que el sexto catalizador de *Prophet* propone “Ayudar a los empleados a adaptarse”, con lo que queda claro que las organizaciones deben establecer las condiciones adecuadas para que los empleados intenten, fracasen, aprendan y crezcan, para aquellos con la actitud y la aptitud para ser parte del futuro.

Al hablar del futuro de la digitalización, las respuestas son variadas, pero todos coinciden en una profundización de la digitalización, que se vio empujada y favorecida por la pandemia, posibilitando un crecimiento exponencial inimaginado en las operaciones digitales. Algunos hablan de modelos futuros que presenten un mix entre lo digital y lo presencial, otros destacan la incorporación de tecnologías disruptivas, mayor inclusión y el uso de inteligencia artificial y big data para diferenciarse y competir con las fintechs y demás empresas tecnológicas que brindan servicios financieros.

Todos los días existen novedades respecto al uso y aplicación de la tecnología en los servicios financieros, la competencia es fuerte y sobrevivirán los que estén mejor



preparados, aquellos que logren entender y conquistar al cliente, que consigan vivenciar una cultura digital en todos sus aspectos y que puedan sobrellevar los desafíos económicos que propone el país.

## CONCLUSIONES

Dando respuesta a la pregunta de investigación sobre qué prácticas culturales deben implementar los bancos para que la transformación digital sea efectiva, es posible concluir que si bien existen diferentes abordajes sobre el cambio cultural que debe acompañar el proceso de transformación digital, todos coinciden en que debe haber un alineamiento de múltiples elementos comenzando por el propósito, esa razón de ser inspiradora que diferencia una organización de otra. Se deben revisar hábitos, creencias, procesos, funciones, incentivos, indicadores, formas de comunicación, de modo que acompañen la estrategia, las innovaciones tecnológicas y los cambios que experimentan las personas. Está claro que en estos días una cultura digital fuerte se convierte en un elemento distintivo para lograr no sólo crecer, sino sostenerse, en una industria muy competitiva que se ve amenazada por los nuevos jugadores del mercado.

Sin embargo, este proceso de transformación representa un verdadero desafío para los bancos. Respondiendo a la segunda pregunta de investigación, las principales barreras identificadas tienen que ver, en primer lugar, con la cultura y la dificultad de transformar aquellas prácticas y costumbres asentadas por muchos años. La resistencia al cambio es natural en el ser humano, por lo tanto, debe ser gestionada. Otro de los obstáculos comunes según las investigaciones y las experiencias relatadas por los entrevistados, tiene que ver con la brecha del talento y la necesidad de capacitar y acompañar a las personas en la formación y capacitación para la obtención de las habilidades y herramientas necesarias para la transformación. Adicionalmente, la barrera regulatoria tiene gran importancia en una industria tan controlada.

Está claro que la organización debe propiciar el entorno adecuado para el aprendizaje, para la colaboración, para la innovación, para la autonomía en la toma de decisiones y el empleado debe poner su parte. Esto responde a la tercera pregunta de investigación, que apunta a aquello que tanto la empresa como el colaborador deben hacer para no quedar desplazados en este camino de la transformación digital. Aquí es importante que las personas se involucren con el cambio y sientan la necesidad de aprender y desaprender constantemente, en un mundo cada vez más dinámico y menos previsible. Los empleados también son responsables del



autodesarrollo y la empresa, desde ya, debe invertir en la formación necesaria y adaptar las estructuras existentes a las nuevas necesidades. El principal desafío para las organizaciones hoy en este aspecto es gestionar el talento, transformar a las personas, especialmente en instituciones tan tradicionales como los bancos.

En el presente trabajo se fueron abordando los diferentes objetivos planteados al inicio:

- se analizaron las prácticas para la generación de una cultura digital, tanto a nivel conceptual como práctico en función de las experiencias de los profesionales entrevistados y de lo ocurrido en Banco Itaú en los últimos 5 años;
- se identificaron las principales barreras que obstaculizan el cambio y la transformación digital;
- se describió el proceso que atravesó Banco Itaú, como entidad bancaria ejemplo que persigue el objetivo de la transformación, que invirtió en el recambio tecnológico y que tuvo que necesariamente acompañar con una gestión del cambio cultural más profunda ejemplificada con multiplicidad de acciones;
- se reflexionó con los profesionales entrevistados sobre el rol del área de recursos humanos durante el proceso de transformación digital, donde todos parecen coincidir que es clave la función de facilitador, de acompañar a los líderes en la gestión del cambio, atendiendo a las necesidades de formación, de gestión de talento, de transformación de las personas, revisión de incentivos, identificando a los líderes positivos que influyen en el resto de los colaboradores y adaptando las estructuras a modelos menos jerárquicos y más colaborativos.

La transformación digital es un hecho. Es difícil predecir cómo o qué podría surgir en el mundo de la tecnología. Todo lo que las organizaciones pueden hacer es estar preparadas para adaptarse. Es en este sentido que la cultura es el factor clave, una cultura digital impulsa el éxito de las organizaciones, pero puede llevar tiempo. Especialmente en los bancos, donde esta deconstrucción es el cambio más difícil y requiere un acuerdo en todos los niveles. Lleva tiempo, pero es probablemente lo único que no se puede evitar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Accenture. (2016). *European Financial Services Digital Readiness Report* .
- Allbright, M. (2008).
- Dell Technologies. (agosto 2018). *Informe Dell Technologies*.
- FELABAN. (2019). *Reporte de Inclusión Financiera elaborado por la Federación Latinoamericana de Bancos*.
- Forrester. (2019). *Predictions 2019 guide, "Transformation Goes Pragmatic"* .
- Hootsuite + We Are Social. (enero 2020). *Digital 2020 Global Digital Overview*.
- Hootsuite, Informe We Are Social. (abril 2020). *Digital 2020 Global Digital Overview*.
- INDEC. (2018). *Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación*.
- Kantar. (2019). *División Insights*.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading change*.
- Kuhn. (1970).
- Link, R. (abril 2020). *Informe de Uso de Dinero Electrónico*.
- Morales, T. L. (mayo 2019). "Así aprende la banca a ser digital: tras años de historia, le toca reinventarse". España: Revista Retina, El País.
- PwC, I. (2018). *La influencia de las FinTech renueva la industria financiera en Argentina*. Argentina.
- Salim Ismail, Michael Malone S., Yuri Geest. (2016). *Organizaciones exponenciales*.
- Scratch. (2015). *Millennial Disruption Index MDI* .
- Standish Group. (2015). *CHAOS report*.
- Technisys - Stanford. (2019 - 2020). *Banca Digital en América Latina*.
- Tyler Durham, Tony Fross y Helen Rosethorn. (2019). *The Cultural Levers of Growth in the Digital Age* . .

## ANEXO

### Anexo N°1: Entrevistas a profesionales de la industria financiera

- **Guillermo Jejic, Director de Banca Minorista Banco Itaú Argentina**

#### **1. *¿En qué proyectos de transformación digital participó en los últimos años? Breve descripción del o los proyectos.***

En 2007-2009, Proyecto Aconcagua 2010, que implicaba llegar al 2010 con un banco más preparado, más liviano, con procesos más rápidos, más limpios de cara al cliente, el foco estaba en la infraestructura de esa época (canales electrónicos, lobby de las sucursales). Quedó truncado por cambio de management de ese momento.

Ese es uno de los principales problemas que afectan a los proyectos, la falta de convencimiento del management.

Luego participé en proyectos con McKinsey, en 2012, que propuso un cambio de la gestión de Sistemas y Tecnología del banco, contempló el rediseño del área con el concepto de gestión de la demanda y de la priorización de requerimientos. En 2015, fue la última ola, que contempló diseño de la transformación digital del banco.

#### **2. *¿Con qué barreras se encontraron en este camino de transformación?***

Los principales problemas tienen que ver con trabajar en la parte fundacional, la parte que no se ve, la que más inquieta al management y la que genera corto circuitos. Convivir lo fundacional con la diaria.

Si miramos hacia atrás, conceptualmente se respetó la idea inicial del 2015, pero luego en un país tan volátil como el nuestro, van surgiendo cosas que te hacen llevar el plan de otra manera. Los objetivos fueron lograr escala y mayor eficiencia, a través de la explotación de canales digitales, en desmedro de los canales físicos, que tienen una componente humana más cara. Y por otro lado mejorar la UX y lograr mayor principalidad. En perspectiva todo esto se viene dando, pero quizás a una velocidad que no es la deseada.

Es más sencillo arrancar algo desde cero digital que trabajar sobre la transformación, dado que hay que convivir con el “bau” (business as usual) mientras estás transformando. Sin embargo, por encima de eso creo que la mayor barrera es el “*commitment*”, es cuán convenidos estamos como managers de que ese es el camino, nos cuesta mucho hacer el “*tradeoff*”.

Hay una bipolaridad, por un lado, queremos reducir la estructura de costos que tenemos actualmente, pero por otro lado queremos transformar, y a veces cuesta hacer las dos cosas en simultáneo. Hay un tema cultural también. Somos más reactivos, si bien en el último año y medio venimos haciendo un muy buen trabajo, todavía no tenemos el “flavor digital” en nuestra cultura. Desde el top management para abajo.

### **3. ¿Qué hicieron o necesitan hacer para derribar estas barreras?**

Es necesario armar un plan, no acciones espasmódicas. Por eso es importante el rol del responsable de Cultura Digital, que sea un embajador que trabaje con RRHH y genere ese plan que empiece a trabajar en esos aspectos. No se hace de un día para otro, por eso hago la diferencia entre cuando nacés digital de cuando te querés transformar. Si naces digital y sos una start up, tenés naturalmente menor aversión al riesgo.

En Itaú respecto a la industria somos muy bien vistos, nosotros somos muy críticos con nosotros mismos, sin embargo, hemos logrado muy buenas transformaciones.

Va a seguir costando mientras siga existiendo un contexto que no podemos cambiar o articular, por ejemplo, la existencia del efectivo y alto grado de informalidad. Hay cuestiones del contexto pandemia que nos ayudan, sin embargo, también existen dudas de si no habrá una marcha atrás en algunas cuestiones. Hubo un pico de digitalización y ahora se estancó.

### **4. ¿Cómo ves el futuro de la digitalización del banco? ¿Qué acciones se necesitan profundizar para asegurar el éxito en este camino hacia lo digital?**

El camino es profundizar la transformación digital, ese es el norte. Soy partidario de un modelo híbrido, no del “puro digital”, un modelo que combine las dos

experiencias. Que sea digital, pero venga acompañado de un componente humano, a la larga somos seres humanos que necesitamos el contacto o la solución uno a uno. Quizás con proporciones distintas a las actuales. Para eso es importante ser coherentes entre el hacer y el decir. Nos vamos a encontrar con muchas crisis de crecimiento en el camino.

Creo que hoy todos los bancos estamos haciendo cosas similares, pero en un futuro va a converger hacia un grupo más chico que tenga el protagonismo en esa transformación. Los bancos como tales tenemos unos años más para existir como uno los conoce. A la larga imagino una banca contextual, donde el banco sea un facilitador, para resolver las necesidades del cliente, no entras al banco por placer, por eso el desarrollo de ecosistemas, facilitando la componente bancaria.

En Chile, el tema de la portabilidad es un lindo caso para ver cómo sigue. Las Big techs serán un gran competidor, también Whatsapp. Cuánto van a desarrollar ellos o cuanto serán parcerías con otros socios.

**5. *¿Cuál fue el rol que desempeñó el área de Recursos Humanos en todo el proceso de transformación? ¿Qué deberían hacer los empleados para potenciar sus capacidades apoyándose en la transformación digital sin quedar desplazados?***

Tenemos que desaprender para aprender de nuevo, nos cuesta a todos, cada uno en su rol. A mí me cuesta no meterme en los proyectos, tenemos que dejar que los equipos trabajen con autonomía.

Yo veo a RRHH como un moderador, un facilitador, dando herramientas, acompañando, es un socio importante. No tenemos que responsabilizarlos, esa sería la más fácil.

Va a costar porque hay un mindset que hay que reconvertir, lleva tiempo. Paciencia, compromiso y coherencia. En ese camino, RRHH tiene que ir revisando políticas, prácticas, romper paradigmas. Hay responsabilidades compartidas.

Hay que tener mucha introspectiva, que fuimos haciendo y qué tenemos que corregir hacia adelante. Y también innovación, darnos el derecho a equivocarnos y a asumir riesgos.



Mis pares (directores) están más convencidos que en otros momentos, incluso nos pasa con los colaboradores de la red de sucursales antes si les hablabas de digitalización salían corriendo, y hoy son socios muy importantes.

Todavía nos falta, por ejemplo, la gente de riesgos, que aún tiene una visión muy rígida que deben modificar. La transformación va a suceder el tema es a qué velocidad la hacemos realidad.

- **Lionel Baragaño – Gerente de Banco Digital y Transformación en Banco Itaú Argentina**

**1. *¿En qué proyectos de transformación digital participó en los últimos años? Breve descripción del o los proyectos.***

- **Desarrollo de un nuevo officebanking:** El objetivo del proyecto es desarrollar un nuevo canal digital para las empresas, que le permite a las mismas realizar todas la operaciones financieras y transaccionales que requieren para poder realizar sus actividades brindándoles un UX que le permita operar con el Banco sin necesidad de ir a las sucursales.
- **Miiii Barrio:** El objetivo del proyecto es desarrollar en conjunto con una Fintech del sector, una innovadora aplicación que permite administrar todos los servicios dentro de las comunidades, los barrios y consorcios. Desde invitar amigos para que ingresen rápido y fácil con código QR, reservar espacios comunes, pagar las expensas entre otros. Una de las principales novedades de Miiii es que mediante una billetera virtual permite realizar el pago de expensas, cargar saldo con tarjeta de crédito y débito a cualquier integrante del grupo familiar o pagar solamente escaneando un QR. Como así también le permite abrir una cuenta en Itaú con el beneficio de una expensa gratis entre otros beneficios desarrollados específicamente para el ecosistema de cada barrio.
- **Depósito de Cheques físicos a través de Celular:** Permite principalmente a las empresas realizar los depósitos de cheques a través de celular o scanner sin necesidad de enviar los cheques al Banco.

- **Transformación del modelo de atención de la Banca Minorista:** El proyecto consiste en una transformación cultural de los colaboradores y en una transformación omnicanal: mejorando la experiencia del cliente, resolviendo la necesidad de este cuando y donde se le presente, reduciendo la necesidad de ir a una sucursal cuando no es necesario. Creando nuevos formatos de sucursales y sectores de atención remota y digital.

**2. *¿Qué beneficios se pensaba en un comienzo que la transformación iba a traer al banco?***

En principio se esperaba que la transformación generase mayor eficiencia, mejorando sustancialmente la UX del cliente y la del colaborador. La implementación de metodologías ágiles nos mostraba en ese momento que se podían hacer las cosas de otra manera y mucho más rápido, con células autogestionadas que podían en poco tiempo resolver las situaciones, equivocarse, aprender, corregir y volver a comenzar con este ciclo hasta llegar a la situación deseada.

**3. *¿Con qué barreras se encontraron en este camino de transformación?***

La principal barrera es la cultural. Nos encontramos con que un grupo de personas comenzó a funcionar “ágil” pero el resto de la organización no. Esto generó que lo que hacíamos rápido y ágil por un lado (con equipos que funcionaban realmente como una célula), el resto de la organización todavía no la había asimilado, originando el cruce de dos culturas (Agile-Tradicional).

**4. *¿Qué hicieron o necesitan hacer para derribar estas barreras?***

Necesitamos realizar un cambio cultural profundo, formando y capacitando a toda la organización para que pueda hacerse una verdadera transformación digital, mapeando los perfiles y roles de toda la organización e identificando los gaps para formar a las personas en esos gaps.

**5. *¿En qué etapa de la transformación está Banco Itaú? (Etapa temprana, implementación, una fase o más completa, cerca de la implementación total)***

En mi opinión el Banco está saliendo de la etapa temprana y entrando en la implementación.

**6. *¿Cómo era la cultura digital en la empresa antes de encarar el proceso de transformación? ¿cómo se abordó el trabajo de la cultura digital de la empresa para asegurar el éxito de la transformación?***

La cultura digital en el Banco se fue incorporando a través del equipo de Banco Digital y Transformación, con un abordaje más pensado desde la digitalización de los clientes que desde la propia organización. Con el tiempo fuimos cambiando e incorporando un equipo para que este cambio también sea abordado desde los colaboradores del Banco con acciones de comunicación que se trabajan en conjunto ya con RRHH y con el equipo de Latam.

Para asegurar el éxito se tuvo que encarar un proyecto transformacional que involucre a toda la organización y al Management completo. Asimismo, la situación de la pandemia nos hizo reaccionar rápidamente, ajustándonos a la nueva realidad, llevando el 100% de los colaboradores de las oficinas a home office y activamos acciones enfocadas en un plan de trabajo centrado en tres frentes: garantizar el bienestar de nuestros colaboradores y el funcionamiento de la operación; brindar soluciones digitales para atender mejor a nuestros clientes y pensar el futuro del banco en esta nueva realidad.

**7. *¿Cuál fue el rol que desempeñó el área de Recursos Humanos en todo el proceso de transformación?***

Recursos Humanos está trabajando en el “Reskilling” o reconversión de perfiles.

La transformación de nuestro modelo de atención y la transformación digital propias de los tiempos cambiantes que transitamos, derivan en la necesidad de adecuar los puestos/ roles. Por lo tanto, la redefinición de las posiciones

implica dotar a los colaboradores de los conocimientos y skills requeridos que le permitan una alta performance, en la nueva posición/rol. En este sentido se está realizando un mapeo de los colaboradores teniendo en cuenta su educación formal, fortalezas y áreas de oportunidad y los intereses de carrera. Luego se consideran dos variables para tener este mapa: la compatibilidad con el puesto y el desempeño actual. En función de eso se conforma una matriz que permite visualizar rápidamente los gaps necesarios para los diferentes perfiles a cubrir.

**8. *¿Qué deberían hacer los empleados para potenciar sus capacidades apoyándose en la transformación digital sin quedar desplazados?***

Los empleados deberían complementar el programa de formación, capacitación y adaptación de perfiles que le brinda la organización, con un acompañamiento que parte de su interés por formar parte de la transformación gestionando también su autodesarrollo en los skills que la nueva normalidad requiere en cada puesto de la organización. Es claro que hay una parte que lo brinda el banco (herramientas de capacitación, formación y mapeamiento de perfiles para adaptarlos) todo aquello que permita adaptar los perfiles y skills de las personas, pero también hay otra parte que tiene que poner el empleado que está relacionado a su superación personal y su autodesarrollo.

**9. *¿Cómo ves el futuro de la digitalización del banco? ¿Qué acciones se necesitan profundizar para asegurar el éxito en este camino hacia lo digital?***

El banco viene trabajando en la digitalización de clientes y de procesos interno desde hace más de 4 años, donde se han alcanzado grandes logros, pero la digitalización se vio exponenciada con la pandemia del COVID, donde la personas tuvieron que hacer un cambio de hábito muy fuerte que los obligó a operar, la mayoría de sus transacciones, por canales digitales o remotos.

Esto nos permite visibilizar un futuro mucho más digital para toda la operatoria Bancaria, donde se verá reducida sustancialmente la necesidad del cliente de operar en una sucursal bancaria, pero si con un incremento de la utilización de canales digitales como HB, MB, WhatsApp y también de los canales remotos



como son el call center, agencias especializadas en atención remota y, sobre todo, con una atención muy fuerte en redes sociales como Instagram y Facebook.

Para asegurar el éxito lo primero que tenemos que lograr es mantener los niveles de digitalización logrados en épocas de la pandemia, mejorando la UX de los clientes al operar con los canales digitales de forma tal de lograr el efecto WOW y de esta manera lograr que no tenga intenciones de volver a utilizar una sucursal.

También tenemos que trabajar fuertemente en la lucha contra el fraude digital, una de las principales barreras en el camino de una digitalización completa. Para ello, hay que ir evolucionando en las herramientas tecnológicas, pero también en una concientización permanente del cliente en el uso de sus claves y datos personales para que no caiga en las trampas de los defraudadores.

Otra de las principales claves de la digitalización es el cambio cultural dentro de la propia organización, no se puede pensar en una digitalización efectiva cuando no se logró la transformación cultural de las personas.

Por último y para cerrar, no se puede pensar en una transformación digital sin el acompañamiento de todo el Management de la organización, la digitalización cruza a toda la organización y como tal, cada área debe pensar y tener incorporado el chip de la digitalización en cada proceso, tarea o acción que ejecute, de lo contrario será muy difícil asegurar el éxito de la digitalización.

- **Omar Arab - Vicepresidente Ejecutivo de Negocios Corporativos de Veritrán**

1. ***¿En qué proyectos de transformación digital participó en los últimos años? Breve descripción del o los proyectos.***

Trabajé en diversos proyectos de transformación digital, unos exitosos, otros quedaron por la mitad. Siempre es una combinación de tres ejes: 1. Automatización de procesos, 2. Tecnología y 3. Personas, pero lo que marca el éxito o el fracaso sin ninguna duda es el último: las personas y la cultura



organizacional. Se necesita un trabajo profundo de cambio en las personas, la humanización de la industria financiera.

Particularmente el Covid-19 propuso un MBA de la transformación digital, dado que tuvimos que hacer una transformación forzada en tiempo récord.

## **2. *¿Con qué barreras se encontraron en este camino de transformación?***

La principal barrera es resistencia de las personas, que no se adaptan y en este sentido el liderazgo es clave. Para ayudar a perder el miedo a fallar, a ganar agilidad.

Es fundamental la buena planificación y una cultura organizacional muy fuerte.

## **3. *¿Qué deberían hacer los empleados para potenciar sus capacidades apoyándose en la transformación digital sin quedar desplazados? ¿Cuál fue el rol que desempeñó el área de Recursos Humanos en todo el proceso de transformación?***

Para lograr reconvertir a las personas primero es importante que sientan la necesidad de hacerlo. He realizado encuestas sobre cuántos CEO de bancos saben de tecnologías, y te aseguro son muy pocos.

RRHH como un compartimento estanco no van a resolver nada. Tienen que conformarse un equipo de psicólogos para que trabajen la resistencia al cambio y la incorporación de nuevos conocimientos, con gran foco en la cultura organizacional.

Vuelvo a decir que el liderazgo es fundamental. Tiene que existir una comunicación eficiente, mostrar cuales son los objetivos y el impacto de la transformación. La gente puede no estar de acuerdo, pero al menos ve cuál es el camino.

Mostrar los KPI y el plan. Luego, lo que hace la diferencia son las personas, porque las tecnologías son más o menos las mismas en toda la industria. Lograr salir de la operación y estar dos pasos delante de todo, es una de las cosas más difíciles de poner en práctica.

Los usuarios no comparan bancos, comparan experiencias. La diferencia está en ponerle cabeza a la tecnología, ponerle ux.

**4. *¿Cómo ves el futuro de la digitalización en la industria financiera? ¿Qué acciones se necesitan profundizar para asegurar el éxito en este camino hacia lo digital?***

Veo más inclusión, más billeteras, más pagos con NFC y QR, ecosistemas de pagos diferentes. La clave está en el que se mueve primero se mueve mejor. El futuro es el openbanking y la portabilidad de los productos financieros, estrategias de colaboración con las fintechs. Lo primero es comenzar a trabajar con APIs, entendiendo en qué son buenos y en qué son malos, y de este modo potenciar los aspectos más flojos con estrategias colaborativas.

Ya se incorporaron nuevos jugadores: Amazon, Google, Apple.

Tecnologías como la Inteligencia Artificial y Big data, son las que permitirán diferenciarse y actualmente son muy pocos los bancos que las están utilizando.

Hoy no hay que preocuparte por el cambio, sino por la velocidad en la que viene el cambio.

- **Gerardo Broveglio - Jefe de Transformación Digital en Banco Supervielle, ex Gerente de Procesos Banco Itaú**

**1. *¿En qué proyectos de transformación digital participó en los últimos años? Breve descripción del o los proyectos.***

Participé en diversos proyectos de digitalización y automatización de procesos como, por ejemplo, onboarding empresas, préstamos, delivery, legajo digital, entre otros.

**2. *¿Qué beneficios se pensaba en un comienzo que la transformación iba a traer al banco?***

En un principio el foco estaba puesto en el ahorro o reducción de costos operativos, luego se pensó más en mejorar la experiencia de cliente.

### **3. *¿Con qué barreras se encontraron en este camino de transformación?***

En primer lugar, la barrera tecnológica, porque al no contar con la tecnología adecuada, tenés que usar herramientas que no son propias para la necesidad y resolver procesos en el corto plazo. Luego, la falta de experiencia o de conocimiento en cómo llevar adelante proyectos de transformación hace que se pierda mucho tiempo. También el desconocimiento en las tecnologías nuevas, dado que se compran aplicaciones o herramientas, pero no se pueden sostener porque no hay gente formada en esas herramientas. Esto termina generando una dependencia de la consultoría.

Otra barrera es la falta de estrategia clara de la arquitectura de sistemas para la transformación (escalable, flexible, reutilizable, etc). Hay mucha prueba y error. Se toman decisiones de corto plazo, se invierte muchísimo tiempo en la implementación y al tiempo se reemplaza por otra herramienta y se vuelve a comenzar.

Asimismo, los procesos culturales y el clima organizacional que se genera como consecuencia de continuos cambios de estructura hacen que la gente sea reticente a lo nuevo. Culturalmente los equipos estaban acostumbrados a que les digan lo que tienen que hacer, en una actitud más pasiva, como consecuencia de una menor tolerancia al error de la organización, a mayor temor.

### **4. *¿Qué hicieron o necesitan hacer para derribar estas barreras?***

Se hizo mucho foco en la capacitación en metodologías ágiles para unificar criterios, se contrató el acompañamiento de consultoría especializada. Ahora se está trabajando en definir la arquitectura de sistemas y el mapa de aplicaciones del banco.

### **5. *¿En qué etapa de la transformación está Banco Supervielle? (Etapa temprana, implementación, una fase o más completa, cerca de la implementación total)***

El banco se encuentra en una etapa de implementación, aún es un proceso un poco desordenado, pero está en vías de organizarse.

**6. *¿Cómo era la cultura digital en la empresa antes de encarar el proceso de transformación? ¿Cómo se abordó el trabajo de la cultura digital de la empresa para asegurar el éxito de la transformación?***

Yo hace poco tiempo que estoy en este banco, pero de mi experiencia de tantos años en la industria, observo que casi todos los bancos eran iguales. Poca flexibilidad, proyectos de sistemas de varios años de implementación, con metodologías de trabajo que funcionaban en otro contexto. Hoy se apuesta mucho a los cursos de inmersión digital, de cambio de *mindset* para áreas operativas, sucursales y toda la casa matriz. También cambió la comunicación, se utilizan herramientas como *workplace* u otras herramientas colaborativas para el trabajo en equipo, las entrevistas grupales, etc.

**7. *¿Cuál fue el rol que desempeñó el área de Recursos Humanos en todo el proceso de transformación?***

RRHH tiene un rol reactivo, acompaña según el pedido de las áreas, pero no observo un proceso de gestión del cambio impulsado por ellos.

**8. *¿Qué deberían hacer los empleados para potenciar sus capacidades apoyándose en la transformación digital sin quedar desplazados?***

Considero que todos nosotros debemos ser más partícipes de cambio, tener un mayor involucramiento en los proyectos, alineado a las necesidades de los clientes, estar actualizados y aprendiendo constantemente.

**9. *¿Cómo ves el futuro de la digitalización del banco? ¿Qué acciones se necesitan profundizar para asegurar el éxito en este camino hacia lo digital?***



Veo al futuro como empresas de tecnología que dan servicios financieros, los bancos desaparecen, vamos a vivir una bancarización de la tecnología. Hacer digital desde adentro tiene muchas barreras, por eso es mejor nacer digital. Necesitamos gente que sea “nacida digital” y que desafíe el mundo de lo físico. Mientras debemos continuar trabajando en acciones que involucran: procesos, tecnología y recursos humanos de manera equilibrada y conjunta.

- **Dario Brunel, Jefe de Desarrollo de Procesos de Red Link S.A.**

1. ***¿En qué proyectos de transformación digital participó en los últimos años? Breve descripción del o los proyectos.***

- Devops o nuevo paradigma tecnológico: es una forma de despliegue de las aplicaciones, para que sea automático. En mi caso analizo cómo va a impactar en los procesos. Este proyecto implica la creación de un sector que se va a encargar de realizar el despliegue en todos los ambientes y que los mismos estén nivelados (desarrollo, homologación, producción), con nuevos roles “devopers” asignados a cada célula de trabajo, y una comunidad de Devops.
- Transformación digital: consta de células agrupadas por unidad con un “unique owner” y un “technique owner”. Es una adaptación del formato agile, con un líder técnico y un líder de negocio. De esa unidad van a depender los sistemas o aplicaciones de negocio que estén asociadas a esa unidad. Estamos en pleno cambio de diseño organizacional, con roles diferentes y gente que no encaja en esos nuevos roles, con otro ritmo de trabajo.

Hoy existen células con un P.O y un T.O. aun sin una estructura matricial, como por ejemplo áreas de soporte, comunidades de práctica (scrum master, datos corporativos, arquitectura, etc) pero se fueron dando solas. Convive con el diseño organizacional clásico.

2. ***¿Qué beneficios se pensaba en un comienzo que la transformación iba a traer al banco?***



Lo que más se busca es bajar el tiempo de espera del cliente, el “leadtime” desde que algo cae en el sprint hasta que el cliente lo tiene disponible para usar. Por otro lado, bajar las incidencias en producción (calidad).

También se busca empoderamiento de la gente, que cada una de las unidades sean responsables del desarrollo del producto, rentabilidad de este, conformación de los equipos. Nuestros clientes también son accionistas y a veces es difícil incorporar la visión de rentabilidad, dado que muchas veces lo que piden no tiene una justificación económica o un caso de negocios asociado.

### **3. *¿Con qué barreras se encontraron en este camino de transformación?***

La principal barrera es el tema de skills de las personas. Por ej, para ser Product owner, se eligió gente que quizás no tenía las habilidades para este rol, y se requiere otro modelo de liderazgo, más flexible, motivador.

### **4. *¿Cuál fue el rol que desempeñó el área de Recursos Humanos en todo el proceso de transformación?***

En Red Link estamos organizados en G1 y G2, dos equipos, uno con los gerentes principales entre ellos el de Capital humano (G1), y en G2 hay 2 personas, una para gestión del cambio y otra es un “Business Partner”. Ellos buscan acompañar con cursos, capacitaciones, desarrollo de plan de capacidades y habilidades blandas.

Red Link apuesta a desarrollar la gente internamente, no busca gente de afuera. Solo se buscó en el mercado algún rol fundamental, por ejemplo, un especialista Scrum Master para que forme a los internos. Si tenemos acompañamiento de una consultora para las células de trabajo.

Desde Capital Humano hacen talleres para acompañar la transformación, tienen una Universidad Link, para capacitarse entre compañeros.

La gente no estaba acostumbrada a trabajar en equipo, no se conocían. Se creó un espacio para compartir experiencias, cada célula comparte con el

resto, sin embargo, aún siguen existiendo los modismos en referencia al grupo de pertenencia original.

**5. *¿En qué etapa de la transformación está Red Link S.A.? (Etapa temprana, implementación, una fase o más completa, cerca de la implementación total)***

Red Link maneja 100 productos distintos, con lo cual diría que estamos en una etapa muy incipiente y temprana. Falta mucho aún, están en etapa de diseño. Se van haciendo cambios, como por ejemplo: la transformación en las aplicaciones de negocio, como los home banking que usan los bancos, ahora son microservicios. De este modo, las innovaciones podrán ser más ágiles y con una capacidad de respuesta más adecuada a las necesidades del cliente.

**6. *¿Cómo era la cultura digital en la empresa antes de encarar el proceso de transformación? ¿cómo se abordó el trabajo de la cultura digital de la empresa para asegurar el éxito de la transformación?***

Desde mi visión no hay una cultura digital, pero sí una cultura de mejora de procesos y de automatización. Por ejemplo:

- Procesos tiene un sector que se ocupa de automatizaciones, nos ocupamos de los procesos de soporte, eliminando el Excel y migrando a sistemas que te permitan obtener información de gestión e indicadores, eliminando procesos manuales.
- Se eliminaron casos de uso y documentación funcional, se transformaron en historias de usuario, más ágil para no perder tanto tiempo en la documentación.

**7. *¿Qué deberían hacer los empleados para potenciar sus capacidades apoyándose en la transformación digital sin quedar desplazados?***

Considero que depende de cada uno, hay gente curiosa que le gustan los nuevos roles, otros que no, no les interesa cambiar y piensan que los van a echar, que cumplieron un ciclo. El área de Capital humano trata de

identificarlos para ayudar en la transformación: cursos, talleres. También la consultoría ayuda al inicio, cuando no se encuentran internamente los perfiles necesarios.

**8. *¿Cómo ves el futuro de la digitalización en la industria? ¿Qué acciones se necesitan profundizar para asegurar el éxito en este camino hacia lo digital?***

Considero que la decisión es ir a la nube, con una visión de negocio en la tecnología.

Red link tuvo un incremento del 85% en los productos digitales, mientras que antes hablábamos de un 15 o 20%.

Todo lo que tenga que ver con canales digitales va a seguir creciendo, las billeteras digitales como Cuenta DNI, Vale, Mi argentina. En el caso de ATMs hay un crecimiento vegetativo del 10 o 12%. Y cada vez más se va produciendo la migración del canal presencial al electrónico, y del electrónico al digital, con foco en mayor transaccionalidad en el Home Banking y Mobile Banking.

- **Mariela Bucciarelli, Líder alianzas comerciales y adquirencia digital en Banco Provincia**

**1. *¿En qué proyectos de transformación digital participó en los últimos años? Breve descripción del o los proyectos.***

En Banco Galicia, como líder de innovación participé en el cambio de medición, de los famosos “palotes” a lo que fue rentabilidad, fidelización de clientes y construcción de nuevos KPI valorando los depósitos transaccionales por las altas de clientes nuevos. (2010-2015)

En Banco Provincia, participé en el desarrollo de la nueva banca digital, protagonizada por la billetera Cuenta DNI, y la creación de mesas colaborativas con formato AGILE (2018-2020). En la actualidad estoy trabajando en la creación de una billetera digital que revolucione los medios de cobranza para los comercios barriales, y microemprendedores.

**2. ¿Qué beneficios se pensaba en un comienzo que la transformación iba a traer al banco?**

Una mirada más fresca, más alineada a las necesidades de los clientes, mayor trabajo colaborativo, conciencia de grupo, eliminación de las individualidades, la creación de una nueva generación y corriente de pensamiento, mayor agilidad en los proyectos, creación de productos y la toma de decisiones bajo una mirada de horizontalidad organizacional y empowerment. Lógicamente todo esto concluyendo en una imagen de una empresa más moderna, dinámica y tecnológica.

**3. ¿Con qué barreras se encontraron en este camino de transformación?**

La primera barrera fue la cultura de la organización, la gente, más de 100 años trabajando de una manera, apoyando el individualismo y los logros propios en contra de una mirada banco y cliente. La zona de confort que fue muy difícil de romper, porque había una ceguera institucional que no permitía ver los beneficios planteados anteriormente. La lucha de poderes entre las áreas donde varios proyectos se duplicaban o triplicaban, generando pérdidas de tiempo y ningún tipo de salida exitosa dado que era una pelea a ver quién ganaba. Una miopía institucional con preguntas “para qué si así estamos bien”, “esta organización es un gran elefante blanco, es imposible cambiarlo”, “vos estas acá hace 2 meses y querés explicarme como se trabaja a mí que estoy hace más de 25 años”, “no conocés esta organización”, hasta llegar a decirme que esto no era un país del primer mundo para implementar pavadas.

**4. ¿Qué hicieron o necesitan hacer para derribar estas barreras?**

Mucho trabajo individual de convencimiento de los líderes (gerentes, gerentes de área, directores, asesores), de los beneficios de los cambios y de lo importante del aporte grupal al proyecto para que aceptaran ser sponsor y se bajara a toda la organización. Cambiar la mirada individualista a organizacional, primeramente, a través de beneficios monetarios (descuentos

para empleados e incentivos a la red de sucursales), y luego tratando de “apostolar” a los integrantes de la organización bajo el lema “tenemos que ser la primera billetera digital de un banco público”, invitándolos a las charlas, y haciéndolos parte.

**5. *¿En qué etapa de la transformación está Banco Provincia? (Etapa temprana, implementación, una fase o más completa, cerca de la implementación total)***

Etapa temprana, si bien Cuenta DNI ya está en fase completa y se está desarrollando el nuevo proyecto dedicado 100% a comercios, la organización culturalmente está en una etapa temprana en constante retroceso, principalmente como consecuencia de los cambios de autoridades de corto plazo (cada 4 años cambia la autoridad y el foco).

**6. *¿Cómo era la cultura digital en la empresa antes de encarar el proceso de transformación? ¿cómo se abordó el trabajo de la cultura digital de la empresa para asegurar el éxito de la transformación?***

Era nula, realmente nula, es un banco de 200 años, con poca inversión en sistemas a nivel transformación digital. Es un banco que si bien en los últimos 10 años adelantó mucho a nivel tecnología (nuevos sistemas, computadoras, cajeros) ya venía muy atrasado con respecto a otros bancos.

El trabajo de la cultura digital se abordó contratando a terceros especialistas en el tema (Oracle, PWC, McKinsey, entre otros) para adentrarnos en la cultura y capacitar a los líderes para bajar los mensajes. Además, se enviaron a los futuros P.O. (Product Owner) y Scrum a certificar y a los analistas a realizar diferentes cursos basados en la transformación (universidades e inhouse), tuvimos convenios con UTDT, Digital House, Exxon, entre otros y monitoreo de coaches. A su vez nos apoyamos mucho en el conocimiento y el camino recorrido por Red Link, y Veritran, nuestros principales socios en la transformación.

**7. ¿Cuál fue el rol que desempeñó el área de Recursos Humanos en todo el proceso de transformación?**

El rol no fue muy predominante más allá de los acuerdos de becas nacionales e internacionales que tienen, hay bastante retroceso en esta área a nivel generacional y las necesidades de los recursos menores de 35 años en cuanto a que los motiva para crecer en una organización. A nivel de otras direcciones o gerencias de área viene muy descoordinado y varios pasos atrasados. Algunos ítems en los que ayudó fueron la reorganización de nuevas posiciones y figuras, y la contratación de asesores de RRHH para cada una de las gerencias de área del banco, los cuales no llegaron a tener un rol predominante ni a desarrollarse debido al cambio de presidencia.

**8. ¿Qué deberían hacer los empleados para potenciar sus capacidades apoyándose en la transformación digital sin quedar desplazados?**

En mi opinión, deben tener la voluntad y ganas de seguir creciendo profesionalmente, realizar formaciones pensando hacia dónde va el mundo y la globalización y actualizarse constantemente. Trabajar en la cultura de equipo en vez de competencias individuales y estar al día en cuanto a las tendencias, conocer al mercado y sobre todo en esta industria, esforzarse por mantener una cultura centrada en la experiencia del cliente (customer centric, ux).

**9. ¿Cómo ves el futuro de la digitalización del banco? ¿Qué acciones se necesitan profundizar para asegurar el éxito en este camino hacia lo digital?**

Veo que va por el buen camino a nivel sistemas, pero falta capacitación.

Noto un futuro muy bueno en cuanto al cambio radical que se ha hecho en algunas áreas y creo que se debe trabajar fuertemente en otras que han quedado en la prehistoria y son claves para el éxito en el camino de un banco digital o semi digital (Legales, Fraude, RRHH, Créditos entre otros).

Creo que apoyarnos en la base de Cuenta DNI como el “nuevo banco transformado” nos servirá de palanca para lograr la transformación que el banco necesita.

En mi opinión y quizás soy muy dura en esto, el banco debe repensar en su estrategia de RRHH, las contrataciones del personal, la permanencia, la medición de los empleados, a través de KPIs duros y con las consecuencias que suceden en cualquier ámbito privado. Además de ello, debe enfocarse en tener una política de capacitación más agresiva, y formaciones en los puestos centrados en la transformación y el avance digital y no tanto en las normas financieras.

Un sistema de pasantía sería más que interesante para empezar a renovar recursos e incorporar nuevas generaciones con una mirada más transformacional, que sería muy sano para la organización. Apoyarse en sus recursos y no tanto en asesores externos que terminan siendo golondrinas dentro de la institución y no persiguen el objetivo de esta ya que no los impulsa el sentido de pertenencia.

- **Alan Lerner, Director de Transformación Organizacional en KPMG**

1. ***¿En qué proyectos de transformación digital participó en los últimos años? Breve descripción del o los proyectos.***

En los últimos años participé en distintos proyectos de transformación, particularmente destaco dos en la industria de servicios financieros, correspondiente a *Robotic Process Automation* (RPA). En el primer caso, a partir de una prueba de concepto se mapeó el universo de oportunidades de automatización, se presentaron en una matriz de ponderación y se eligieron 2 procesos para desarrollar, ambos con tecnología de RPA de *Automation Anywhere*. En la segunda entidad financiera, trabajamos en la capacitación del personal de operaciones quien iba a estar tomando el control de la tecnología RPA, definimos bases y estructura de un Centro de Excelencia y también colaboramos en el desarrollo de distintas actividades que permitieron identificar los procesos con potencial de automatización.

## **2. *¿Qué beneficios se pensaba en un comienzo que la transformación iba a traer al banco?***

En primer lugar, un ahorro sustancial en materia económica, tanto en términos de horas de trabajo como a nivel cultural, identificando la convivencia necesaria entre procesos digitalmente transformados y el conocimiento de las personas. Otro de los beneficios identificados fue el potencial de escalar RPA a otras áreas del banco, si bien por lo general se inicia el estudio en áreas de backoffice, por tener procesos más rutinarios, repetitivos, con tareas manuales, de menor valor agregado, con muchas reglas.

Entonces los beneficios están asociados a lo económico, a obtener mayor efectividad operativa, liberar tiempos para que las personas dediquen a tareas con mayor valor para la organización, eliminar frustraciones o tener que estar apagando incendios por estar todo el día en lo operativo.

Y con una mirada más de mediano y largo plazo, el beneficio es transformar a toda la entidad a partir de distintos proyectos que incorporen tecnologías disruptivas adicionales a RPA.

## **3. *¿Con qué barreras se encontraron en este camino de transformación?***

La barrera más importante siempre fue la cultural, fundamentalmente por el desconocimiento conceptual y estratégico de este tipo de tecnología, lo primero que piensa la gente es “el robot me viene a robar el trabajo”, con lo cual un poco se rompe la armonía de ver al consultor como socio estratégico y se lo ve más como una amenaza. Lo mismo que sucede con la mirada hacia los auditores internos de la vieja escuela. Luego también hay un tema técnico que tiene que ver con el “fit” que las áreas de tecnología deben tener para co-gobernar este tipo de iniciativas ligadas a estas iniciativas de tecnologías disruptivas. Surgen cuestiones ligadas a gobierno de tecnología, aspectos regulatorios sobre los impactos de que un robot maneje ciertos procesos, también del desconocimiento de áreas técnicas, de gestión, de procesos o de backoffice, lo cual puede producir retrasos o necesidad de esfuerzos

adicionales para forjar y robustecer la capacitación y el entendimiento de estos conceptos.

Un tercer obstáculo, quizás menor, puede tener que ver con cuajar la metodología de trabajo del área de propietaria que implementa con la del equipo de consultoría que acompaña. Implica contar con la gente apropiada, con el conocimiento y el *background* requerido, lo cual a veces se tiene y otras veces no.

#### **4. ¿Qué hicieron o necesitan hacer para derribar estas barreras?**

Particularmente nos pusimos de acuerdo, alineamos objetivos y expectativas de cara al proyecto, para que todos estemos en la misma página. Establecimos formas de trabajo para que todos estuviéramos alineados, en algunos casos se hizo más fácil porque pudimos nivelar con un mix entre metodologías tradicionales con algunos instrumentos y ceremonias de agilidad. En otros casos costó un poco más por el bajo nivel de involucramiento de algunos actores, lo cual generaba que determinados sponsors estén solamente para recibir los premios, pero no se involucraran en el proyecto, lo cual genera demoras.

Un punto clave es nivelar expectativas, identificar stakeholders críticos como para poder lograr el sponsorship y acompañamiento, y poner la iniciativa como clave en la agenda de las áreas o gerencias que la están gestionando. Esto requiere un componente de gestión fuerte pero también de saber elevar y vender bien la idea, para que quien la compró le dé entidad, jerarquía, y por supuesto, presupuesto.

#### **5. ¿En qué etapa de la transformación están las entidades que acompañó en las diferentes iniciativas? (Etapa temprana, implementación, una fase o más completa, cerca de la implementación total)**

Ambos clientes están en una etapa de implementación medianamente avanzada, dado que han tenido y tienen otros proyectos de transformación digital.

Hablando de mi compañía como implementador, está en una etapa de implementación a nivel avanzado, experimentando también con otras tecnologías disruptivas más allá de RPA.

**6. *¿Cómo era la cultura digital en la empresa antes de encarar el proceso de transformación? ¿cómo se abordó el trabajo de la cultura digital de la empresa para asegurar el éxito de la transformación?***

Creo que en un caso la cultura digital era bastante emergente, venía empujada por el Director de Tecnología, con un alma de *startupper* lo cual generó ruido positivo al principio para lograr que el proyecto salga.

En el segundo caso, al ser una entidad un poco más grande las áreas de tecnología eran un tanto más maduras, pero al ser RPA una novedad, podríamos afirmar que había bastante apertura para llevar adelante el cambio.

No podría responder la segunda pregunta a ciencia cierta dado que esa cultura era la que dominaban los equipos al momento de la implementación.

**7. *¿Cuál fue el rol que desempeñó el área de Recursos Humanos en todo el proceso de transformación?***

En ambos casos fue nula la participación de RRHH, dado que no se involucró o no fue involucrado, ni en acciones de formación, gestión del cambio, de comunicación. Eso es una oportunidad de mejora en este tipo de proyectos donde claramente la mejor manera de cascadear o amplificar o generar mejor compra de la gente es transmitir mejor los beneficios y hacer que más gente se sume a esta ola.

**8. *¿Qué deberían hacer los empleados para potenciar sus capacidades apoyándose en la transformación digital sin quedar desplazados?***

Creo que, si tuviéramos que hablar de un esfuerzo individual, las personas deberían apuntar siempre a continuar formándose en habilidades blandas

vinculadas a la gestión de proyectos, dirección de equipos de trabajo, de agilidad, de escucha activa, creatividad, innovación, resiliencia, metodologías, pero también debería abrirse el paraguas para que independientemente del área, se empiecen a trabajar más temas de tecnología duros. Es decir que una persona con formación de management tenga o empiece a desarrollar capacidades más tecnológicas, no solo me refiero a data y analytics, big data, o mínimas nociones de código, sino a adopción de herramientas de gestión para el soporte de la toma de decisiones gerenciales. Entonces, ahí todos deberíamos estar formados en temas de BI, explosión de datos, gestión de plataformas. Esa es una veta fuerte, empezar a trabajar el lado blando y el lado duro, entendiendo que procesos, personas y tecnologías deben estar siempre juntos.

Luego empoderar y trabajar en achatar estructuras, desarrollar un paradigma donde no importe el cargo o el tamaño de la oficina, sino mejorar la forma en que se mide el aporte de las personas, lo cual implica no solo empoderar y darle chance a las personas que se puedan lucir, que puedan liderar reuniones, que puedan investigar, que tengan tiempo para trabajar en proyectos disruptivos independientemente de su tarea de trabajo. Mucha de la formación tiene que ser en el trabajo y otra propia, nunca dejar de aprender. El concepto de quedar desplazados no va a depender tanto de si un robot elimina el puesto de trabajo sino de la capacidad de reaccionar y accionar ante los cambios de paradigma. Entender que para una entidad financiera algo que antes parecía tan típico o tradicional como la implementación de tecnología, hoy se están convirtiendo en un commodity. Y está exigiendo que los bancos se reinventen, dado que el advenimiento de las Fintech o bancos 100% digitales, o la explosión de las criptomonedas o dinero digital, amenaza a los jugadores tradicionales, que sabemos que por su impronta corporativa se mueven más lento.

**9. *¿Cómo ves el futuro de la digitalización de la banca? ¿Qué acciones se necesitan profundizar para asegurar el éxito en este camino hacia lo digital?***



La transformación de la banca es algo que ya llegó, hace varios años. Hoy día la digitalización debe venir acompañada por un componente de interoperabilidad tanto tecnológica como organizacional. Hoy subyacen muchos conceptos tecnológicos que trascienden el mundo de las fintechs y bancos digitales, pero si están las tecnologías disruptivas que permiten que a través de APIs, machine learning, blockchain, gemelos digitales, drones, etc, se puedan llegar a desarrollar.

El punto hoy tiene que ver con que mayor inteligencia, más bots, más tecnología, no va a implicar una mejora en la calidad o en la transformación de la entidad. Sino que hay que ver hasta qué punto las personas tienen la capacidad de incorporar esas herramientas en el día a día y cuanto valor aporta esa gestión a la entidad y al cumplimiento de sus objetivos. Para lograr eso es importante no solamente invertir dado que la inversión es fundamental, no siempre se puede hacer más con menos. Entender que el gran paso hay que darlo, ya sea inversión en tecnología de infraestructura, en consultoría, en traer gente potente del mercado, o en gente actual para posicionarla. También apostar a otros fenómenos como son la banca abierta, el concepto de inclusión y diversidad aplicado a las distintas industrias, seguir reforzando que las metodologías de trabajo van mutando, y cada vez tendemos a migrar a paradigmas más ágiles, con menos jerarquías. Sin llegar a conceptos de holocracia, que quizás en los bancos son más difíciles de aplicar por el componente regulatorio y a veces por la dificultad de concebirse como una organización chata.

En ese sentido creo que una acción fundamental es la transformación cultural. Se trata de un esfuerzo que hay que alinear y generar mensajes que bajen, que se comuniquen bien, sino también responder con hechos, con iniciativas. La mejor manera es predicar con el ejemplo y mostrando que a partir de la inversión, y solamente a partir de la inversión, se van a poder obtener resultados. Y que si todo va bien el cambio va a generar más cambio, y la gente va a seguir comprando y va a seguir queriendo apostar a la transformación de las entidades financieras.



No olvidemos que los bancos al igual que las Telcos, son las industrias que tienen peor nivel de satisfacción de clientes, la gente se está cansando de los productos tradicionales y está buscando la diferenciación en otro lugar y ahí hay una veta que todavía tiene mucho potencial para aprovechar.

## Anexo N°2: Recortes periodísticos que evidencian transformación digital de Banco Itaú Argentina



Y además | jueves 14 de septiembre | 2017

## Y un día llegó el Debin: débito inmediato, una alternativa al débito automático (debuta con Itaú)

Las cosas se suelen entender mejor con un ejemplo. Y en el ejemplo ponemos que tu peregapa te manda la factura mensual de su servicio, donde vos podés optar por pagarlo en un banco, con **Pago Mis Cuentas**, con débito automático de tu cuenta bancaria o tarjeta y ahora también con **Debin**. ¿Qué la diferencia y para qué sirve?

Itaú es una institución que pertenece al sistema de bancos de Argentina y opera con pagaré. Itaú es una institución de banca digital. Itaú es una institución que pertenece al sistema de bancos de Argentina. Itaú es una institución que pertenece al sistema de bancos de Argentina. Itaú es una institución que pertenece al sistema de bancos de Argentina.

Iproup | Economía digital | A una selfie de distancia

## Itaú presenta una solución digital para abrir una cuenta en 5 minutos

