

**“Experiencia de un cliente que afronta
un contracargo en una Fintech”**

Autor: Joaquín Braceras

Tutor: Verónica Funes

Año: 2022

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi familia, a mi mujer Anita y a mi hijo Santi, por acompañarme y motivarme en este camino y ser apoyo incondicional durante estos años de MBA.

También agradecerle a Verónica Funes que me acompañó, guio e incentivó durante el tramo final de la cursada para finalizar la tesis y poder concluir el trabajo realizado durante años.

Por último, reconocer y agradecer al cuerpo docente y académico de la Universidad Torcuato Di Tella por su profesionalismo y su vocación.

RESUMEN

Es de público conocimiento el rápido desarrollo y la expansión que están teniendo las empresas Fintech en las últimas dos décadas, mostrando una aceleración en su crecimiento de manera particular en los últimos años. Su afán de revolucionar las transacciones financieras y los medios de pago, combinando la misma con experiencias rápidas, simples y superadoras que transformen la *Customer Experience* parece una aspiración imposible de concretar. Sin embargo, la tecnología adoptada, su capacidad para atraer y retener talento, junto con la nueva mentalidad laboral que están generando y su enorme ambición, hacen que dicho desafío se vuelva cada día más alcanzable.

A pesar de los grandes objetivos que la nueva industria se plantea y las herramientas para lograrlos con las que cuenta, existen puntos de dolor para sus clientes en algunos procesos que – hasta el día de hoy – poseen dependencia de jugadores o estructuras propias de la banca tradicional. Es el caso de la experiencia que tiene un usuario que afronta un contracargo, dónde la extensión de los tiempos para lograr visibilidad de la situación, la falta de claridad en la comunicación y las escasas opciones disponibles para resolver su inconveniente se presentan como oportunidades de mejora para transformar en positiva una mala experiencia de los usuarios.

En el presente trabajo se analizan los conceptos de *Customer Experience* y el de *Net Promoter Score* (más conocido como “NPS”) siendo la metodología más popular para la medición de la satisfacción del usuario, se estudia la génesis y qué es lo que hace que una empresa sea una Fintech, junto con la explicación de lo que representa un contracargo y cómo este impacta en la calidad de la experiencia. Para ello se realizó un estudio de tipo descriptivo analizando y relacionando los conceptos mencionados, junto la recopilación de encuestas realizadas de forma anónima a usuarios de la banca tradicional y usuarios de empresas Fintech, con el objetivo de comprender cómo es la experiencia de una persona que afronta un desconocimiento y poder brindar algunas soluciones que colaboren con el anhelo de generar experiencia superadoras a través de la tecnología.

Al finalizar el estudio, concluimos que es proporcionalmente chico el universo de usuarios que afrontan la experiencia de un contracargo y que dicha vivencia no es considerada por estos como una situación problemática. Dentro de los motivos de promoción de una Fintech se destacan la facilidad para la resolución de un *chargeback* y la rapidez en la gestión. Mientras que dentro de los motivos detractores no hay rasgos principales que se destaquen. Además, en términos generales, la percepción de calidad que los clientes tienen hacia una Fintech es superior a la que poseen con respecto a la banca tradicional.

Por último, para continuar brindando el nivel de satisfacción deseado a sus clientes, las Fintech deberán seguir profundizando su independencia de los jugadores de la banca tradicional con el objetivo de mejorar la propuesta de valor que garantice operaciones ágiles, transparentes y sencillas en todos y cada uno de los procesos.

PALABRAS CLAVE

Fintech, contracargos, Customer Experience, NPS.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
MARCO TEÓRICO	12
1. CONTEXTO DEL UNIVERSO FINTECH	12
1.1 Concepto de Fintech.....	12
1.2 Servicios brindados	16
1.3 Desarrollo de las Fintech en Argentina	27
1.4 Principales competidores.....	31
2. CONTRACARGO EN UNA FINTECH	35
2.1 Concepto de Contracargo	35
2.2 Tipos de Contracargo	38
2.3 Experiencia del cliente ante un contracargo.....	40
3. CUSTOMER EXPERIENCE EN UNA EMPRESA FINTECH	44
3.1 Concepto de <i>Customer Experience</i>	44
3.2 Importancia de la experiencia del cliente.....	47
3.3 Similitud con la atención al cliente	50
3.4 Metodología para medir la experiencia del cliente	52
3.5 Alternativas para mejorar la experiencia del cliente	56
MARCO EMPÍRICO	62
4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	62
5. ENCUESTA A USUARIOS FINTECH	63
5.1 Población encuestada	63
5.2 Nivel de experiencia	65
5.3 Calidad de la experiencia.....	69
5.4 Experiencia del contracargo.....	71
5.5 Experiencia final.....	77
CONCLUSIÓN Y RESULTADOS	80
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXO	86
Anexo 1 Encuesta.....	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1: Principal modelo de negocio de las empresas Fintech en Argentina	13
Figura 2: Principales verticales de la industria Fintech.....	16
Figura 3: Seguros que mayormente demandan los usuarios	22
Figura 4: Composición del ecosistema Fintech 2020	29
Figura 5: Principales Fintechs en Argentina (2021).....	32
Figura 6: Participantes en la vida de un pago	36
Figura 7: La experiencia del cliente como predictor de las ventas	48
Figura 8: La experiencia del cliente determina la vida de un usuario	49
Figura 9: Método de cálculo del NPS	54
Figura 10: Plataforma para la gestión de la Experiencia del Cliente	60
Figura 11: Máximo nivel de estudios alcanzado.....	64
Figura 12: Frecuencia de uso de cuenta bancaria	66
Figura 13: Frecuencia de uso de cuenta Fintech	67
Figura 14: Cuentas Fintech más usadas.....	68
Figura 15: Ecosistema Mercado Libre.....	69
Figura 16: Usuarios Fintech con inconvenientes.....	72
Figura 17: Experiencia del contracargo.....	73
Figura 18: Motivos de promoción de usuarios con experiencia positiva.....	74
Figura 19: Motivos de detracción de usuarios con experiencia negativa	75
Figura 20: Aspectos relevantes para la resolución de un contracargo	76
Figura 21: Capacidad de resolución de problemas de una Fintech en comparación con un banco tradicional	77
Figura 22: ¿Cómo es la experiencia con una Fintech en comparación con un banco tradicional?	79

INTRODUCCIÓN

Las Fintech están viviendo un *boom* de crecimiento y expansión que se vio acelerado durante las últimas dos décadas, donde año a año demuestran cada vez mejores resultados y tasas de crecimiento contundentes. Estas empresas se presentan al mercado en general como la solución esperada a muchos de los problemas y puntos de dolor que hoy en día causan o son consecuencia de las empresas financieras tradicionales. Dentro de sus principales virtudes se destacan su capacidad de llegar a usuarios sub-bancarizados que todavía no logran ingresar formalmente al sistema financiero, la facilidad de acceso para diferentes categorías de clientes que se encuentran en diversas locaciones, la transparencia y la facilidad de su funcionamiento, la customización y la rapidez de sus servicios, sumado a su compromiso con el desarrollo de la inclusión financiera, entre otros beneficios que las Fintech proponen como superadoras a la propuesta financiera actual.

El mundo Fintech está en constante movimiento y crecimiento. Existen tantas Fintech – en sus diferentes estadios de desarrollo – como uno logre imaginar. E incluso resulta difícil identificar dos Fintech con iguales características o que presenten un alto grado de similitud. Gran parte de las empresas que hoy se están desarrollando, y probablemente estén creciendo a ritmo acelerado y constante, incluso todavía no sean popularmente conocidas ya que se encuentran en la etapa de desarrollo propia de las empresas que aún no vieron la luz del día o no tuvieron la exposición y el alcance suficiente para ofrecer de manera masiva sus servicios. Lo que hace aún más dinámico a su entorno, es el hecho de que los servicios que las Fintech brindan todavía no están del todo definidos ni establecidos. A efectos de este análisis, mencionamos nueve principales servicios que las Fintech suelen ofrecer, aunque uno es consciente que este listado definido se ve constantemente desafiado por nuevas propuestas y por mutaciones que están sufriendo los servicios mencionados. Esto nos permitió llegar a la conclusión de que la industria Fintech se encuentra en pleno proceso de adaptación y reformulación, buscando constantemente nuevas oportunidades y nichos poco satisfechos para transformar, apalancándose en la tecnología.

Sin embargo, a pesar de los múltiples beneficios presentados, las Fintech no son ajenas a algunas problemáticas comunes que hoy se presentan como signos de alerta tanto para la banca tradicional como para diferentes empresas de otras industrias. La dificultad de definir y gestionar de manera eficiente la experiencia que causan en sus clientes es uno de los tantos desafíos que las Fintech actualmente enfrentan. Desafío que se ve potenciado y agravado por el hecho de que este tipo de empresas tienen arraigado en su ADN la misión de brindar experiencias superadoras a sus clientes, basándose en la agilidad y la transparencia (Accenture, 2018).

Como se mencionó durante el desarrollo del análisis, la correcta y satisfactoria gestión de la experiencia de los clientes es condición *sine qua non* para que toda compañía pueda crecer, desarrollarse y trascender. Resulta paradójica la importancia que la gestión de la experiencia del usuario tiene para el crecimiento de una empresa y al mismo tiempo la dificultad que se presenta al momento de intentar priorizarla en todos los niveles de una compañía. El hecho de que todo contacto e interacción con una empresa en sus múltiples situaciones o formas constituya e impacte en la experiencia del usuario, redobla la dificultad que presenta esta para su correcta gestión.

Más allá de lo mencionado con respecto a la importancia de la gestión satisfactoria de la *Customer Experience* y las dificultades que presenta por el hecho de verse impactada por y en cuanta interacción tenga el cliente con una empresa o con cualquier producto que la misma ofrezca, se suma la complejidad que presenta la correcta medición de la experiencia del cliente. Hasta el día de hoy se está conversando y definiendo cual es la mejor manera de conocer y medir la satisfacción de un cliente. Se presentan diferentes discusiones sobre cuál es la mejor metodología que permita – en primera instancia – generar un diagnóstico acertado y preciso sobre la percepción de valor que los usuarios tienen sobre una compañía o sobre una marca y – en segunda instancia – posibilite también definir y ejecutar accionables eficaces con el objetivo de mejorar toda interacción que sea reconocida como poco satisfactoria o no acorde a las expectativas del cliente.

Procesos propios de las empresas Fintech, como es el proceso de gestionar un contracargo – tanto desde el punto de vista de un comprador como desde el rol

de un vendedor – se presentan como procesos detractores que alejan a la compañía del objetivo de transformar cuanto experiencia tengan sus usuarios en experiencias superadoras. Parte de la explicación puede hallarse en el hecho de que un gran porcentaje de los procesos de las Fintech aún se encuentran ligados de manera dependiente a la definición, los tiempos y las condiciones de los procesos establecidos por los jugadores propios del sistema tradicional (bancos emisores, banderas internacionales, empresas adquirentes y procesadoras). Otra parte de la explicación puede estar relacionada al estadio de inmadurez y crecimiento acelerado que enfrentan las Fintech, lo que dificulta y entorpece la posibilidad de cuidar durante procesos, como el de contracargos, la percepción de valor que sus clientes tienen al relacionarse con la compañía.

Más allá de considerar estos hechos como motivos suficientes para justificar el nivel de servicio que actualmente se les brinda a los usuarios y la discordancia con las expectativas que los clientes tienen del mismo, las Fintech no se conforman con la situación actual y se encuentran en constante movimiento para lograr el cometido antes mencionado.

En la presente tesis se propuso responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo es la experiencia de un cliente que tiene que transitar un proceso, como el de contracargo, con una Fintech?
- ¿Cuál es su percepción general del servicio brindado? ¿Cómo afecta esa situación a la experiencia que tiene un cliente con una Fintech?
- ¿Qué alternativas se presentan como solución para transformar situaciones que hoy son percibidas como puntos de dolor o poco satisfactorias en experiencias superadoras para todos los clientes?

Teniendo presente estas preguntas planteadas y el desarrollo de las temáticas en cuestión es que la investigación planteó como objetivo:

Analizar cómo es la experiencia de un cliente en relación con un contracargo en una Fintech, cómo compara dicha experiencia con la que los usuarios suelen tener con jugadores de la banca tradicional y plantear posibles soluciones que impacten de manera positiva en su percepción de calidad.

Respecto a la metodología de investigación empleada fue cualitativa exploratoria descriptiva ya que se buscó identificar, vincular, establecer y medir la relación entre las variables bajo análisis.

La tesis presenta la siguiente estructura: está organizada en la presente introducción, el marco teórico que a lo largo de sus tres capítulos – y respectivos subcapítulos – expresan los principales conceptos de las diferentes temáticas en cuestión, y el marco empírico que con sus diferentes capítulos y subcapítulos presentan las principales hallazgos y las conclusiones a las que llegamos basándonos en la encuesta realizada.

Luego del trabajo de análisis, podemos observar que la percepción de calidad que las Fintech les brindan a sus usuarios en todas y cada una de las situaciones donde tienen interacción es considerablemente superior a la que los clientes perciben en los jugadores de la banca tradicional. Incluso cuando el usuario experimenta una situación como la de gestionar un contracargo, la capacidad de resolver los conflictos es mayor en una Fintech. Estas conclusiones explican porque las Fintech cada día aceleran más sus planes de expansión y porque los clientes se muestran cada vez más dispuestos a buscar en soluciones tecnológicas de este estilo la respuesta a sus necesidades.

MARCO TEÓRICO

1. CONTEXTO DEL UNIVERSO FINTECH

1.1 Concepto de Fintech

La palabra Fintech es el resultado de la combinación de dos conceptos: “finanzas” y “tecnología”, que crean el nuevo término de “tecnología financiera” o “*financial technology*” por su expresión en inglés. Las Fintech son empresas de origen digital cuya actividad principal es brindar servicios financieros mediante el uso de tecnología (Accenture, 2018). Persiguen el objetivo de democratizar el acceso a los servicios financieros, facilitando la inclusión a quienes no pueden acceder. Y obtienen su diferencial comercial gracias a la escala, ya que, una vez hecha la inversión inicial tanto de infraestructura interna como de software, los costos de incorporar nuevos clientes y expandir la operación se reducen considerablemente (Bastante, 2020).

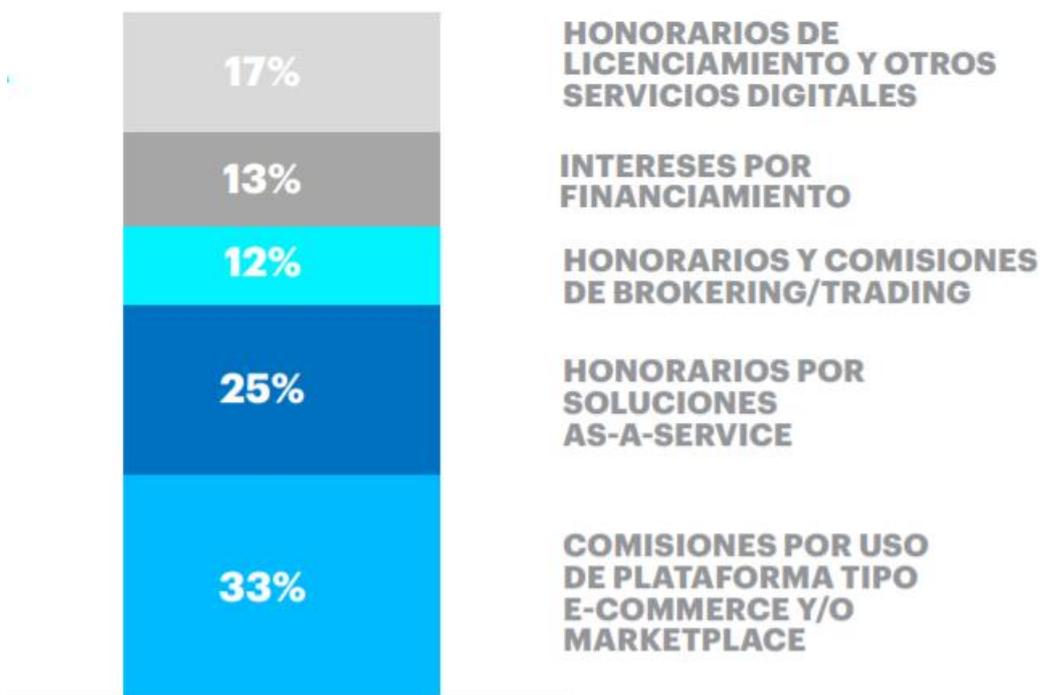
Además, las mismas presentan un ambiente competitivo diferente, ya que proponen un porfolio de servicios diferenciados comparando con la oferta existente de los servicios financieros tradicionales y buscan brindar una experiencia superadora a sus clientes basada en la agilidad y la transparencia. Es por eso por lo que uno de los principales focos de las Fintech es trabajar en la mejora continua de sus procesos, con el objetivo de simplificarlos y brindar una experiencia sencilla, intuitiva y dinámica que permita captar la atención de sus clientes y cumplir con la propuesta de valor ofrecida, generando satisfacción por el servicio prestado (Accenture, 2018).

Uno de los pilares sobre el cual las Fintech suelen construir y desarrollar su propuesta de valor es la educación financiera de sus usuarios y la facilidad de acceso al crédito y a servicios financieros básicos para un universo de clientes que no cuentan con dicha opción. Esta situación le deja libre un gran campo de acción para desplegar su oferta, motivo por el cual las Fintech en Argentina viven un periodo de auge desde hace casi una década.

Más allá de este potencial mencionado, consideramos que el contexto Fintech todavía presenta rasgos de crecimiento incipiente, con la mayor parte de sus empresas que componen el ambiente competitivo con características de PyMEs (Accenture, 2018). Visto de otro modo, el ecosistema está enfrenando un proceso de intenso crecimiento y expansión, aun con grandes márgenes para seguir desarrollándose.

Para comprender cómo funciona una empresa Fintech, es necesario adentrarse en su modelo de negocios y cómo logra generar los ingresos necesarios que le asegure la supervivencia y el crecimiento. Existen, a priori, cinco modelos diferentes como podemos ver en la **Figura 1**: Principal modelo de negocio de las empresas Fintech en Argentina, según la investigación realiza en el año 2018 donde prima el modelo de comisiones que cobran las empresas por prestar su plataforma como *Marketplace*.

Figura 1: Principal modelo de negocio de las empresas Fintech en Argentina



Fuente: Accenture. (2018). Informe Ecosistema Fintech Argentino. Cámara Argentina de Fintech.

A su vez, el capital humano de las empresas Fintech representa un factor clave para su crecimiento y es una parte importante de la identidad de estas. El talento buscado por estas empresas es una combinación de gente capacitada con vocación tecnológica junto con personas que posean cierto conocimiento financiero. Este perfil no resulta fácil de identificar y de atraer, mucho más cuando se añaden requisitos de experiencia y trayectoria, por lo que actualmente la conformación de equipos y dotación del personal es uno de los grandes desafíos e incluso limitantes de las Fintech para su rápida expansión y crecimiento, por lo menos en el escenario actual argentino. El perfil joven es, hoy en día, un perfil muy buscado por estas empresas por su identidad tecnológica y su facilidad y cercanía al mundo de las finanzas.

Con respecto a los clientes para los que las Fintech trabajan, el espectro es por demás variado. Los usuarios finales suelen ser los clientes más elegidos por estas empresas, con cierta tendencia a destacar hacia consumidores de ingresos medios o bajos, pero no son los únicos beneficiarios de los servicios. Existe también un mercado para empresas Fintech que brindan sus servicios para otras empresas, ya sean Fintech o tradicionales.

En relación con el rol clave que juegan las Fintech en cuanto a inclusión financiera, cabe destacar que en Argentina – y en todo América Latina, a excepción de algunos casos particulares como Brasil y Chile – la población que está dentro del sistema bancario es bajo – siendo esta menor al 50% de la población – e incluso es más bajo el universo de personas que tienen acceso al crédito. Esto se debe principalmente al bajo nivel de ingresos de la media de la población, a veces incluso por debajo del Salario Mínimo Vital y Móvil y por debajo del mínimo exigido por la banca tradicional para la asignación de una Tarjeta de Crédito, y por el alto nivel de informalidad laboral que presentan los países latinoamericanos, lo que dificulta la justificación de la antigüedad laboral exigida.

A este segmento de la sociedad que hoy se encuentra desatendido o excluido financieramente, las Fintech suelen orientar su oferta de servicios. Este desafío representa al mismo tiempo una gran apuesta para las Fintech, ya que la oportunidad de atender al segmento de personas “no bancarizadas”, es decir, personas que no poseen cuenta bancaria y por lo tanto tampoco acceso a

ningún servicio financiero es realmente muy grande. Es característica propia de este tipo de individuos gestionar sus finanzas a través de transacciones en efectivo y siempre mediante entidades extra bancarias.

Para alcanzar la meta deseada de la inclusión financiera, es preciso que las Fintech rompan con tres barreras que se le presentan actualmente:

- El alcance de las instituciones tradicionales: que es limitado y no abarca todo el territorio nacional ni tampoco a la totalidad de la población.
- El elevado número de requisitos que se solicitan para el acceso al sistema financiero y a los créditos, conocido como *scoring*. Gracias a la digitalización y al acceso a grandes bases de información, se puede realizar una evaluación más exhaustiva de la situación y ofrecer un servicio más customizado que se adapte a cada necesidad concreta, flexibilizando las variables de calificación utilizadas. Lograr eficientizar el *scoring* le permite también a las Fintech a extender y ampliar la población a la que llegan con su propuesta de servicio.
- Y finalmente el costo. Poder ofrecer servicios financieros a bajo costo y de manera asequible forma una parte básica de la inclusión financiera, lo cual resulta muy difícil dado los altos costos de estructura y operativos del sistema financiero tradicional.

Para el logro de estos objetivos, resulta clave la creciente penetración de la telefonía celular y de los servicios de internet a lo largo de todo nuestro país. Este desarrollo permite que las soluciones digitales lleguen a mayores destinos, a una velocidad mayor o de manera prácticamente instantánea, e incluso con menores costos evitando gastos derivados de la localización física. Por lo mencionado es que se tiene puesto en las Fintech grandes expectativas para lograr llegar con la oferta de servicios financieros a un segmento más amplio de consumidores, con precios más competitivos que los que ofrecen los jugadores tradicionales.

1.2 Servicios brindados

A medida que la industria Fintech va creciendo y se va desarrollando, nuevos servicios aparecen como alternativa de diversificación y oferta asociada a las empresas del sector. A pesar de que el ecosistema argentino no se destaca por presentar un amplio abanico de servicios y productos Fintech, podemos identificar – al momento del análisis – y comentar las nueve principales verticales que se hayan presente en el mercado de nuestro país, como podemos observar en la **Figura 2: Principales verticales de la industria Fintech** (Bastante, 2020). Cabe mencionar que, dada la naturaleza joven y en constante y rápido desarrollo de la industria, dicha calificación no es estática ni definitiva, sino que intenta representar de la mejor manera una fotografía del escenario actual.

Figura 2: Principales verticales de la industria Fintech



Fuente: Bastante, M. (2020). Estudio Fintech 2020: ecosistema argentino. BID Lab & Deloitte & Co. S.A.

Para una mayor comprensión conceptual y del alcance de cada una de las verticales presentadas, pasaremos a describir las principales notas de cada uno de los nueve segmentos de actividad:

- **Préstamos:** comprende empresas que, gracias al uso de la tecnología y a la capacidad para procesar grandes volúmenes de datos, conceden préstamos con capital propio tanto a personas (lo que se conoce como “crédito para el consumo”) como a empresas pequeñas y medianas (“crédito de capital de trabajo”) de manera totalmente online, y obtienen su rentabilidad de los intereses que estos tipos de prestados generan (Accenture, 2018). Vale la pena destacar que no existe documentación física en el proceso de otorgamiento del préstamo y que estas empresas no pueden efectuar intermediación financiera, caso contrario deberían solicitar la autorización para funcionar como entidad financiera tal como lo regula el BCRA, lo que implicaría quedar enmarcados en una categoría diferente a la deseada.

Este segmento tiene como objetivo ser alternativa de financiamiento para consumidores y comercios que suelen no estar bancarizados o que cuentan con acceso limitado (Bastante, 2020).

Dentro de los préstamos más habituales podemos encontrar los préstamos personales, los préstamos hipotecarios y los préstamos a empresas.

Dentro de las características más representativas, podemos destacar:

- El nivel de las tasas cobradas por las empresas Fintech suelen ser más altas, comparando con los bancos tradicionales, por el elevado costo de fondeo que enfrentan estas empresas y por el mayor riesgo de incobrabilidad de sus usuarios.
- El *ticket* promedio de los préstamos otorgados suele ser menor (el promedio 2020 fue de préstamos menores a \$20.000, lo que representa un quinto del ticket promedio de los préstamos que solían otorgar los bancos tradicionales en el mismo periodo analizado), como consecuencia del uso de tecnología avanzada que permite ganar escala, flexibilidad y rapidez en su oferta de servicio, permitiendo el acceso a usuarios que – bajo el esquema tradicional – no podrían aplicar.

- Las empresas Fintech cuentan con procesos robustos de *scoring* y evaluación crediticia de sus usuarios lo cual, sumado a la tecnología, les permite actuar rápidamente, de manera customizada y brindar una mejor experiencia a sus clientes.
- **Pagos y Transferencias (también conocido como Pagos Digitales):** considera empresas tecnológicas cuyo objetivo es facilitar y permitir la realización de cobros y de pagos. Esta es una de las verticales más desarrolladas actualmente en el universo Fintech. Incluye los siguientes servicios:
 - Billeteras digitales: aplicaciones para teléfonos celulares que permiten generar diferentes tipos de transacciones (pagos con tarjetas de crédito, débito y tarjetas prepagas, pago con QR, transferir dinero, extraer efectivo de cajeros o agencias, pagar servicios y recargar saldo telefónico o en diferentes servicios, entre otras), tanto con dinero virtual depositado en la misma billetera virtual como con otros medios de pago.
 - Remesas: herramienta que facilita la transferencia al exterior o incluso el cobro por ventas realizadas en otros países.
 - Agregadores y facilitadores de pago: facilitan – tal como lo expone su nombre – a los diferentes comercios el cobro con tarjetas tanto de manera presencial como *e-commerce*. Dicho de otra manera, presentan el servicio de conexión para los comercios con los diferentes adquirentes, integrándolos a la cadena de pagos.
 - *Gateways* de pago: servicio que disponibiliza la pasarela de pagos que permite la captura y procesamiento de la información del comprador en el sitio web de los vendedores, transmitiendo la información a su vez a los diferentes adquirentes involucrados.

Esta vertical persigue el objetivo de brindar una mejor experiencia para los usuarios con los que tiene relación (tanto comprador como vendedor), al mismo tiempo que reduce los costos asociados y los

tiempos involucrados en el procesamiento de las transferencias (Accenture, 2018). Además, los productos de esta vertical suelen ser identificados como los más innovadores en el mercado por parte de sus clientes, en comparación con el resto de las verticales analizadas.

Gracias a su rápida y fácil penetración en el mundo de los teléfonos celulares, sumado a la eventual dificultad o – hasta en algunos segmentos de la población más joven de nuestra sociedad – rechazo al uso de dinero en efectivo, millones de personas que no frecuentaban o directamente no tenían acceso a los pagos digitales hoy son usuarios habituales de este servicio. Y como consecuencia se puede observar una expansión del alcance territorial de los comercios que adoptaron esta modalidad, un aumento en su facturación y en el volumen de pagos procesados en general, así como la incorporación de nuevos jugadores que presentan el servicio de pagos digitales en todas sus variantes y compiten con los participantes tradicionales del sistema de pago.

Dentro de los riesgos asociados, se destacan la resistencia cultural de ciertos usuarios a su uso, la informalidad de la economía en América Latina que suele tender al uso del efectivo, el correcto uso y la protección de los datos asociados a los usuarios que operan pagos digitales, el avance del fraude transaccional por sobre este tipo de operaciones y la exclusión tecnológica y/o digital de ciertos segmentos de nuestra sociedad, entre otros.

- **Blockchain y Criptoactivos:** empresas tecnológicas dedicadas a la compra-venta y administración de criptomonedas y al desarrollo de la criptoconomía. Esta vertical comprende empresas dedicadas al intercambio, remesas, billeteras virtuales, pasarelas de pago, finanzas descentralizadas, apalancándose en la tecnología Blockchain.

Dentro de las principales características de Blockchain podemos destacar:

- La máxima transparencia, gobernanza descentralizada y anónima del sistema, gracias a su condición de código abierto.

- El anonimato a su vez de los usuarios que operan con criptoactivos, lo cual no incide ni interfiere en la eficacia de las transacciones.
- La trazabilidad y el registro de cada una de las transacciones que se realizan con criptoactivos, lo que facilitó la creación y la utilización de las criptomonedas. Esta nota de los criptoactivos está apalancando el uso del protocolo para el registro de inmuebles, la verificación de la cadena de ciertos alimentos, entre otros usos.

Si bien el desarrollo de la tecnología Blockchain es relativamente reciente y su uso y adaptación en América Latina junto con el uso de las criptomonedas está en pleno crecimiento, todavía presentan hoy en día una penetración demasiado baja con relación a otros países desarrollados e incluso al potencial que el mismo posee. De todos modos, en los últimos años podemos observar su rápido crecimiento en el universo Fintech, tanto en la creación de nuevas empresas dedicadas a su uso, como también la adopción de grandes empresas Fintech que presentan años en el mercado y están incorporando esta tecnología al porfolio de productos y servicios que ofrecen día a día.

- **Insurtech:** empresas tecnológicas dedicadas a potenciar y efficientizar la industria de los seguros, facilitando el acceso y la experiencia de los usuarios. Incluye aseguradoras que se basan en modelos digitales, servicios de garantías y avales, entre otros.

Esta vertical es valorada por los usuarios ya que representa una simplificación en el proceso de gestión de los seguros (tanto en el proceso de cotización, como en el alta, la baja, la modificación y la gestión de los reclamos asociados al mismo, adoptando una modalidad remota y ágil), así como una mejora en la comunicación con el cliente y en la reducción de los tiempos de espera, lo que se traduce a los ojos del cliente en una mejora de su experiencia (Bastante, 2020). Se suma el hecho de que posibilitan de manera rápida y eficiente comparar

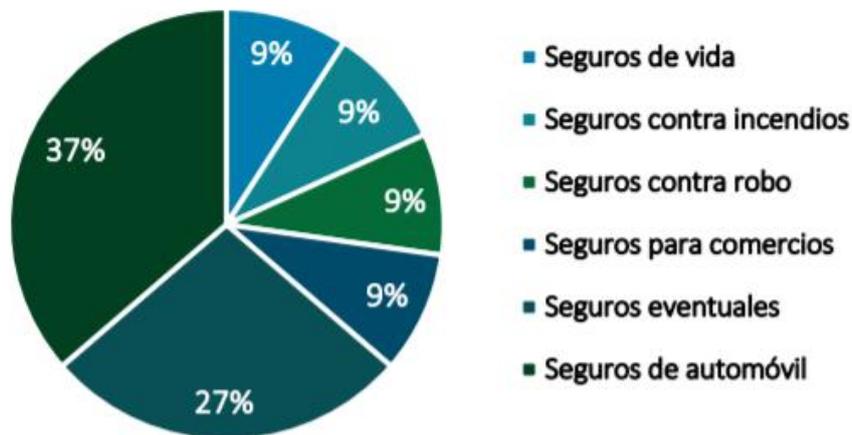
diferentes propuestas entre una amplia cartera seguros disponibles (Accenture, 2018).

Gracias al uso de tecnología como *Big Data* y *Machine Learning*, las empresas logran adecuar rápidamente su propuesta de valor a las necesidades de cada uno de sus clientes. La adopción de Inteligencia Artificial les permite a las compañías obtener información sumamente útil sobre los potenciales clientes y su comportamiento, reduciendo los riesgos asociados y pudiendo ofrecer un servicio customizado y a un menor costo, al mismo tiempo que suele incluir a un segmento de usuarios que la industria tradicional de seguros no consideraba o que excluía de manera indirectamente al no poder adecuar su oferta y costos a los que el usuario podía asumir.

En gran medida, estas empresas suelen funcionar como un *Marketplace* donde el usuario elige el seguro que más se adapta a su necesidad, luego de aportar información de utilidad que es necesaria para conocer al mismo, su comportamiento y así poder ofrecerle al cliente un servicio adaptado a su necesidad y realidad. Gran parte de las compañías terminan conectando al usuario con otras empresas aseguradoras que operan de manera digital o incluso de manera tradicional, cumpliendo un rol de *broker* de seguros, mientras que otras ofrecen su propio servicio de seguro.

Dentro de los seguros más ofrecidos se encuentran los seguros de automóviles como podemos observar en la **Figura 3**: Seguros que mayormente demandan los usuarios, junto con los seguros de vida, los seguros contra incendio, los seguros contra robo y los seguros para comercios.

Figura 3: Seguros que mayormente demandan los usuarios



Fuente: Bastante, M. (2020). Estudio Fintech 2020: ecosistema argentino. BID Lab & Deloitte & Co. S.A.

- **Inversiones:** empresas que prestan servicio de acceso al mercado de capitales mediante soluciones tecnológicas, tanto para personas como para empresas. Incluye *Apps* de ahorro programado, *brokers* digitales, fondos de inversión Fintech, casas de cambio digitales, entre otros, apalancando la propuesta de valor con asesoramiento a sus clientes y fácil acceso a la información de la cartera.

Esta vertical, como las mencionadas anteriormente, reduce las barreras de entrada a sus clientes a fin de que puedan acceder a un mundo que se les presenta denegado en su formato de inversiones tradicional. Esto posibilita que una gran cantidad de usuarios puedan invertir a partir de bajos montos y obtengan un rendimiento por su capital, independiente del monto invertido. Sumado al hecho de que, gracias al consumo y procesamiento de gran cantidad de datos sobre los usuarios, las empresas que prestan este servicio puedan acercarle de manera rápida, de fácil entendimiento y casi personalizada, la mejor propuesta que se adecue al perfil del usuario en cuestión (Bastante, 2020).

Adicionalmente, esta vertical y los productos contenidos en la misma permiten acceder de manera sencilla, mediante procesos simples y de fácil entendimiento, a una amplia variedad de opciones que en muchas

situaciones supera lo que la banca tradicional logra ofrecer (Accenture, 2018).

Dentro de los instrumentos más ofrecidos por esta vertical, se encuentran acciones, CEDEARs, bonos y fondos comunes de inversión (FCI), destacando los últimos dos mencionados. La principal ventaja que presentan los FCI es que permite al usuario obtener una renta fija, mixta o variable y elegir un plazo estimado durante el cual se quiere realizar la inversión, sumado al hecho de que el cliente puede suscribir y rescatar su posición en cualquier momento que lo desee (considerando el plazo rescate estipulado para cada tipo de fondo).

Esta vertical representa para los usuarios una alternativa de ahorro atractiva que le permita mantener o incluso aumentar su poder adquisitivo, a diferencia de la oferta de inversiones tradicional que presenta barreras de entrada que según el perfil de usuario pueden resultar bloqueantes.

- **Seguridad informática:** empresas avocadas a asegurar la protección de la seguridad de sus usuarios y sus empresas. Incluye tanto la validación de identidad digital y protección de datos, como diferentes soluciones de ciberseguridad que permiten generar un ambiente seguro donde las transacciones se realicen, minimizando los casos de fraude (Bastante, 2020).

Las empresas que prestan este servicio se suelen concentrar en contar con la última tecnología disponible (por ejemplo, reconocimiento facial o gerenciamiento de identidades a través de múltiples factores de autenticación) para hacer frente a la fuga de información, a la falsificación de identidades y a los ataques fraudulentos que las empresas de *e-commerce* y Fintech suelen sufrir (Accenture, 2018). Dado el auge del comercio y de las transacciones online, la generación de información sensible y confidencial aumentó exponencialmente por lo que la ciberseguridad constituye un pilar básico y fundamental para todo negocio que quiera desarrollarse y prosperar. A su vez, vale la pena

destacar que el *trade-off* entre la seguridad de las transacciones y la experiencia del usuario al momento de realizar los pagos es una discusión que se está dando en las principales empresas del sector. Lo que se busca es equilibrar la batalla contra el fraude y la minimización de pérdida económica que este genera, con una buena experiencia de los usuarios que realizan las operaciones, cuando muchas veces la priorización de un objetivo pareciera generar cierto impacto sobre el otro.

La postura de las empresas financieras o bancarias suele ser no solo cumplir con las medidas de seguridad exigidas por los diferentes entes reguladores, sino además generar valor para sus clientes y proteger su reputación en el mercado.

Dentro de los principales servicios, se encuentra la seguridad biométrica, la generación de contraseñas e identidades a través de múltiples factores de autenticación, el análisis, la detección y prevención de operaciones fraudulentas, hasta la consultoría en aspectos de ciberseguridad.

- **Servicios Fintech *Business to Business (B2B)*:** empresas tecnológicas que enfocan su atención y su esfuerzo en brindar una variada opción de soluciones para otras empresas. Dentro de la mismas, podemos encontrar: soluciones para medios de pago corporativo, plataformas de crédito, plataforma que posibilita la transacciones en mercados de capitales, entre otras.

Las empresas que se desarrollan en esta vertical ofrecen un servicio altamente especializado, de vanguardia y persiguen el objetivo de mejorar la experiencia digital de sus empresas clientes, a través de un modelo de ingresos basado en *software as a service (SaaS)*. Al mismo tiempo, persiguen el objetivo de mejorar la productividad de sus clientes (Accenture, 2018). Por parte de los clientes, buscan construir relaciones comerciales fuertes y estables, que le garantice un nivel de servicio confiable y el cumplimiento de los plazos establecidos.

Vale aclarar que este tipo de empresas prestan servicios tanto a empresas Fintech como a empresas tradicionales (siendo las entidades financieras o bancarias el sector más demandante de este tipo de servicios), ya que su oferta permite a los destinatarios de este la simplificación de sus procesos y el aumento de sus ventas. Se destacan los servicios de asesoramiento y mejora de software para entidades bancarias, la validación de identidad, facturación electrónica y *scoring* diferente al esquema tradicional.

A su vez, este tipo de soluciones B2B permiten sin costos adicionales significativos, prestar servicio tanto en el ambiente local como de manera internacional. Un estudio realizado por Deloitte en el año 2020 sobre el ecosistema Fintech Argentino destacó que el 61% de las empresas encuestadas dedicadas a prestar Servicios Fintech B2B brindaban servicios en otros países, entre los que se destacaban México y Colombia.

- **Proveedores Tecnológicos:** empresas que se dedican al desarrollo de soluciones tecnológicas y de infraestructura para el funcionamiento de la industria Fintech. No necesariamente se trata de soluciones Fintech, sino que muchas veces comprende servicios digitales, como ser servicios para la industria de medios de pago (tarjetas de crédito y débito), servicios para la administración de clientes y cobranzas, etc. así como el servicio de consultoría y soporte en la mejora de procesos. Al igual que la vertical “Servicios Fintech B2B”, estas empresas trabajan tanto con empresas Fintech como con empresas de la industria tradicional, entidades gubernamentales, *startups* y Pymes.

- **Financiamiento Colectivo:** empresas tecnológicas que logran el objetivo de conectar a personas que necesitan acceso al financiamiento y usuarios con intención de prestarlo, sin necesidad de la intermediación bancaria tradicional – a la que muchos usuarios no tienen acceso – y con montos de inversión en general más flexible y menores.

El financiamiento colectivo, o *crowdfunding* por su término en inglés, en gran parte nace y es posible gracias al surgimiento de las plataformas online, en las que la sumatoria de pequeños aportes constituye montos considerables y suficientes para la realización de un proyecto o el lanzamiento de una incipiente compañía (Bastante, 2020). Es destacable la característica de que este sistema posibilita – a la persona o la empresa que precisa financiamiento – expandir el horizonte de inversores más allá de su círculo tradicional y de contacto directo con el que estaba acostumbrado a relacionarse, aumentando su potencial de captación de fondos, incluso logrando un financiamiento con condiciones más beneficiosas (Accenture, 2018)

Pero no siempre los proyectos a financiar consisten en iniciativas empresariales, sino que también son objeto de esta vertical de financiamiento colectivo:

- a) donaciones: muchas veces materializado en emprendimientos solidarios o causas sociales sin fines de lucro;
- b) recompensas: cuando el aporte de las inversiones tiene una contraprestación que consiste en un producto o servicio que el proyecto financiado produce;
- c) e incluso préstamos: similar al esquema tradicional, como consecuencia del financiamiento se pacta un interés sobre el monto prestado.

Este tipo de servicio está regulado localmente por la Comisión Nacional de Valores (CNV), quien brinda un marco normativo para la práctica del financiamiento de capital.

Existen diferentes subsegmentos:

- *P2P Lending*: préstamos entre individuos, donde una persona solicita un préstamo y muchas personas aportan para su concreción,
- *Equity Crowdfunding*: financiamiento colectivo de capital para la empresa, donde una empresa solicita capital y muchas personas

lo aportan, pasando a ser dueños de una porción del emprendimiento,

- y *Real Estate Crowdfunding*: financiamiento colectivo de inversiones inmobiliarias, donde muchas personas pueden realizar aportes pequeños para un desarrollo inmobiliario (Bastante, 2020).

1.3 Desarrollo de las Fintech en Argentina

Durante los últimos años, más allá de la pandemia generada por el COVID-19 y las consecuencias económicas y sociales que la misma trajo, la industria Fintech siguió creciendo, tanto en la cantidad de jugadores que se lanzaron al mercado y compitieron por un lugar cada vez con mayor intensidad, como en los volúmenes de actividad y la variedad de servicios que dichas compañías ofrecen como mencionamos en el subcapítulo anterior. Prueba de ello es el crecimiento que la industria enfrentó desde 2018 a 2020 en todo América Latina, donde Argentina no fue la excepción (Bastante, 2020).

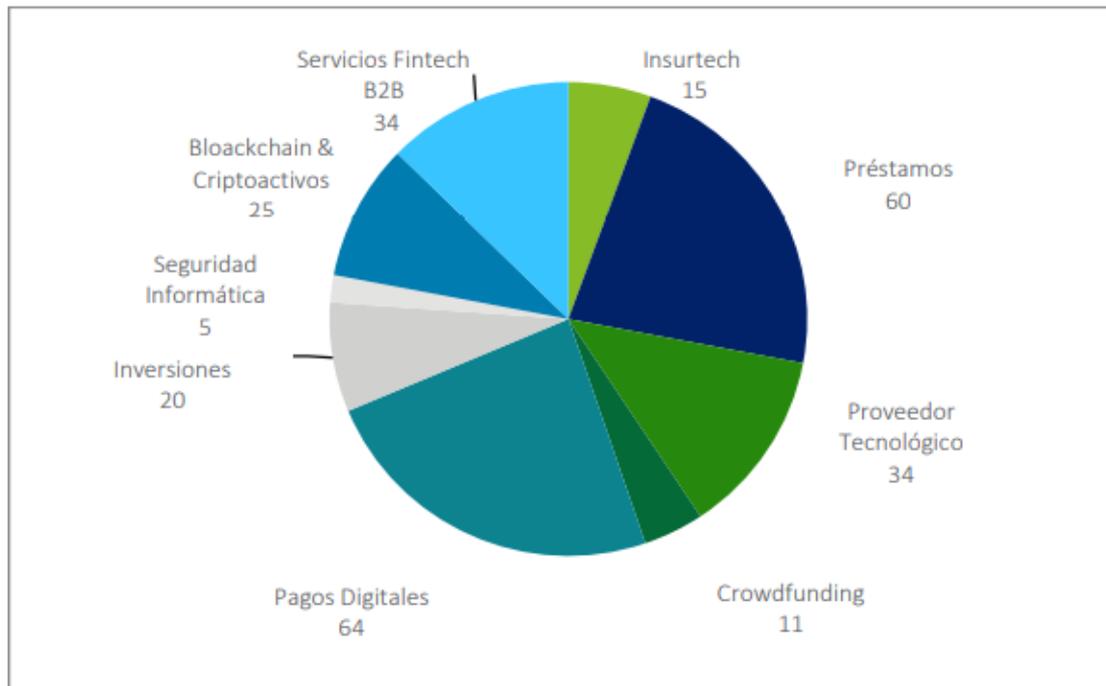
El crecimiento que se observa no se limita de manera exclusiva a las empresas Fintech, sino que es más bien general y de mayor alcance a la industria mencionada. La transformación que causa este tipo de empresas en el ámbito nacional impacta de manera positiva tanto en industrias relacionadas – como ser instituciones financieras más bien tradicionales – como en otras industrias (PWC, 2017). Dicho de otra manera, el desarrollo que trae el crecimiento del mundo Fintech tracciona la evolución y el crecimiento también de otras industrias con las que se relacionan estas empresas. La encuesta realizada por la empresa PWC en el 2017 afirmaba que la mitad de las empresas consultadas ya poseía en su momento cierto vínculo con empresas Fintech y, lo que es más destacable aun, 8 de cada 10 proyectaban ampliar las alianzas en los próximos 3 años.

Como menciona un artículo del diario El Economista publicado en el año 2020, el desarrollo de las Fintech no solo trae beneficios y sinergias para industrias con las que se relacionan y trabajan de manera colaborativa, sino que también

establecen un marco de competitividad y nivel de servicio brindado que obliga a empresas e industrias competidoras a transformarse. Es el caso de los bancos tradicionales, que se vieron forzados a repensar sus procesos internos y el nivel de calidad de sus servicios para estar a la altura de los beneficios de accesibilidad, transparencia y costos que las empresas Fintech ofrecen (Scasserra, 2020)

Si bien se estima que el universo de Fintech y sus diferentes jugadores que participan en la oferta de servicios se duplicó del año 2018 al 2020, no todos los segmentos crecieron por igual. La vertical, como se llama dentro de la industria a los diferentes segmentos de actividad Fintech, que en proporción más creció es la de “Pagos Digitales” que además hoy representa el mayor segmento de actividad si consideramos la cantidad de empresas participantes, como podemos ver en la **Figura 4: Composición del ecosistema Fintech 2020**. Esto fenómeno se explica por la creciente demanda de comercio electrónico y del uso de dispositivos móviles, que son considerados estímulos para el desarrollo de este tipo de vertical de negocio. Consecuencia del crecimiento de Pagos Digitales que en el 2020 pasó a encabezar el universo Fintech como el segmento con mayor participación, el segmento “Préstamos” quedó desplazado al segundo lugar.

Figura 4: Composición del ecosistema Fintech 2020



Fuente: Bastante, M. (2020). Estudio Fintech 2020: ecosistema argentino. BID Lab & Deloitte & Co. S.A.

El crecimiento de “Pagos Digitales” se vio impulsado además por el desarrollo de nuevas tecnologías de pago y por definiciones tomadas por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) que promovieron el uso de medio de pagos electrónicos, como por ejemplo las transferencias inmediatas de fondos y el débito inmediato (conocido como Debin), iniciativas que tomaron fuerza y rapidez durante los últimos años gracias a la madurez y crecimiento del ambiente Fintech en el país (Bastante, 2020). Dicho proceso se vio potenciado por el surgimiento de nuevos jugadores y roles en la cadena de medios de pago que antes no estaban difundidos ni desarrollados, como ser agregador de pago, proveedor de servicio de pago, tarjetas prepagas y soluciones de pago para empresas, entre otros.

Además, otros segmentos de negocios que sufrieron un fuerte crecimiento son los que guardan relación con “Criptoactivos & Blockchain” y los que representan “Proveedores de servicios”. Otros segmentos como “Préstamos”, también continuaron su tendencia positiva de crecimiento, aunque se vio

afectado en mayor medida por las consecuencias de la pandemia que trajo aparejado aumento de la morosidad, disminución de los créditos y mayores inconvenientes para conseguir financiamiento de terceros.

Como consecuencia de su desarrollo y expansión, las Fintech están colaborando significativamente en el proceso de inclusión y educación financiera. Si bien los principales ratios que suelen ser observados para medir estos dos conceptos siguen siendo bajos para Argentina en comparación con otros países desarrollados, la contribución de las empresas Fintech tracciona que dichos indicadores crezcan a diario.

A pesar del desarrollo mencionado, cabe destacar que se mantiene vigente la enorme oportunidad que tienen las empresas Fintech para seguir creciendo y desarrollándose en un mercado como el argentino. Como comentamos en el inicio del presente capítulo, consideramos que la industria Fintech aún presenta rasgos de crecimiento incipiente, teniendo por delante la oportunidad de desarrollar todo su potencial.

Como principales desafíos podemos identificar la gran dependencia que hoy en día tiene el ecosistema Fintech de las instituciones financieras tradicionales para operar, a pesar de que las empresas Fintech surgieron y buscan desarrollarse de manera independiente. Sumado al hecho del impacto negativo que estas limitaciones puedan causar en las experiencias que las Fintech brindan a sus usuarios. Además, se presentan otros desafíos, como la escasez de talentos, la falta de disponibilidad de fondos y las barreras regulatorias tanto actuales como las futuras que puedan surgir, que las empresas deberán sortear para lograr mantener y potenciar su ritmo de crecimiento. Por último, no es de menor importancia la respuesta que las empresas financieras tradicionales pueden brindar a las innovaciones presentadas por las Fintech, ya que la banca tradicional demostró múltiples veces no adoptar una postura pasiva ante potenciales competidores sino más bien reactiva en búsqueda de no perder terreno en el campo de la innovación y de la tecnología.

1.4 Principales competidores

La selección sobre cuáles son las principales Fintech presentes en el mercado argentino en la actualidad no puede ser más que una expresión de opinión. Existen múltiples criterios y puntos de vista para definir qué significa ser considerada como principal y como competencia. Algunas opciones pueden ser: la madurez de su estructura y de su nivel de facturación, otros podrán argumentar que su atractivo se basa en su potencialidad de generar ingresos y de crecimiento.

A efectos prácticos, y con la intención de brindar en el presente estudio una muestra significativa pero no exhaustiva de las empresas Fintech que son reconocidas en el ambiente local, tomamos la calificación realizada por la página Startupeable.com sobre cuáles son las 11 empresas Fintech *top* que merecían ser seguidas durante el último año (Startupeable, 2020), considerando a las mismas como posibles competidores, ya sea en las mismas verticales definidas previamente como en nuevos espacios que se presente como complementarios a los mencionados.

Como muestra la **Figura 5: Principales Fintechs en Argentina (2021)** por cada vertical descrita anteriormente, existe uno, dos o hasta tres empresas que son consideradas como las principales y que suelen marcar el rumbo del sector su ambiente de especialidad correspondiente.

Figura 5: Principales Fintechs en Argentina (2021)



Fuente: Startupeable. (9 de diciembre de 2020). Obtenido de <https://startupeable.com/fintech-argentina/#Agilis>

Tal como fue comentado anteriormente, la vertical más desarrollada en cuanto a cantidad de empresas participantes al momento del análisis, es la vertical de Pagos y Transferencias (“*Payments & Remittances*” por su expresión en inglés). En esta categoría se destacan:

- **Mercado Pago:** empresa fundada en 2004 por Marcos Galperín – como figura pública más representativa – y un grupo de socios, pionera absoluta en el rubro Fintech en Argentina y un faro de referencia en todo América Latina por su tamaño, contando con más de 12 millones de usuarios, su presencia en la gran mayoría de países de América Latina, su enorme crecimiento – hoy considerada la más grande de la región – y el ecosistema creado, que se retroalimenta mutuamente en sus diferentes unidades de negocio (*e-commerce*, Fintech, créditos, envíos, *advertising*, entre otros). Si bien, Mercado Libre como empresa tiene presencia en diferentes verticales que componen el mundo Fintech, su presencia principal se halla en la categoría de Pagos y Transferencias con la unidad de Mercado Pago.

- **Apperto:** esta *app* fue seleccionada por su atractivo de crecimiento y su capacidad de llegar a ciudades de baja población de América Latina. Con finalidades sociales, la misma busca colaborar con el desarrollo de comunidades pequeñas. Como nota destacada, Apperto se considera una “super app” ya que contiene en un solo lugar múltiples funcionalidades de interés con la intención de llevar una variedad de servicios digitales a lugares que nunca tuvieron acceso.
- **Nubi:** Fintech que permite comprar o vender si la necesidad de contar con una tarjeta de crédito, desde cualquier parte del mundo. Se destaca su servicio sencillo, rápido, seguro y transparente. Cuenta con alianzas internacionales de gran envergadura, como Visa, PayPal y Ripple.

La siguiente categoría que se presenta atractiva con un gran crecimiento de jugadores en el mercado argentino y Latinoamericano, es el de Banca Digital o “*Digital Banking*” por su expresión en inglés. Si bien, esta no se condice con una Vertical particular de las que fueron mencionadas anteriormente, la figura de Banco Digital reúne varias de ellas y aparece como una amenaza – aun chica y poco peligrosa, pero con mucho potencial – para las grandes empresas que componen la banca tradicional. Dentro de esta categoría se destacan:

- **Ualá:** Fintech argentina fundada en 2017 por el referente de la industria Pierpaolo Barbieri, que ofrece una opción sencilla y rápida para controlar los gastos y pagos que sus usuarios realizan, al mismo tiempo que ofrece una tarjeta de débito MasterCard internacional, un programa de múltiples descuentos y beneficios que incluye la posibilidad de sumar puntos equivalentes a millas para canjear en aerolíneas internacionales. La empresa cuenta con una gran penetración en el mercado argentino (hasta fines de 2020, más de dos millones de usuarios), dada su corta edad, y empezó a expandirse a otros países de América Latina como México y Colombia.
- **Brubank:** empresa fundada por ex empleados de diferentes empresas tradicionales o empresas destacadas (Citi Argentina, Bumerang y Mango Payments) que ofrece la posibilidad de controlar los gastos y ahorrar tanto en pesos como en dólares. Además, ofrece a sus

usuarios, de manera gratuita, una tarjeta de débito Visa y la posibilidad de convertir rápida y sencillamente moneda local en divisas extranjeras, obtener préstamos personales y realizar transferencias digitales.

Con respecto al resto de las verticales destacadas – empresas dedicadas a brindar servicios tecnológicos *Business to Business* (B2B), empresas que trabajan en materia de Seguridad Informática, empresas que operan con Criptomonedas y empresas dedicadas al ofrecimiento de Prestamos, tanto personales para el consumo como corporativos – existen diferentes Fintech de referencia como Technisys, Auth0, Ripio o Agilis.

Estas reúnen características variadas que las convierte en atractivas, como ser su capacidad de recibir financiamiento en poco tiempo y con una corta trayectoria, su oferta de servicio diferencial en comparación con el resto de los competidores existentes y la valuación que recibieron gracias a la intervención de entidades internacionales que colaboraron en sus rondas de inversores (como es el caso de Technisys y Auth0).

Como conclusión, podemos afirmar que la industria Fintech es por múltiples motivos – entre los que se destacan su gran y rápido desarrollo, la diversidad y el constante cambio en la oferta de servicios que brinda, su enorme oportunidad de seguir creciendo y alcanzando segmentos poco atendidos o sub-atendidos, su objetivo de revolucionar las experiencias que brinda y cómo se plantea brindar dichas experiencias – un sector que atrae fuertemente a usuarios y llama la atención (por no decir genera preocupación) a los referentes de la industria de banca y finanzas tradicional, al mismo tiempo que los desafía a competir y mejorar su oferta de servicio.

Sin embargo, como analizaremos en el próximo capítulo, existen desafíos que la nueva industria Fintech y sus principales referentes deben enfrentar y superar con el objetivo de lograr brindar una experiencia superadora a sus clientes en toda y cada una de las ocasiones de contacto que se le presenten. Del logro de dicho objetivo, podemos considerar que depende la continuidad de la expansión que las empresas Fintech están viviendo actualmente.

2. CONTRACARGO EN UNA FINTECH

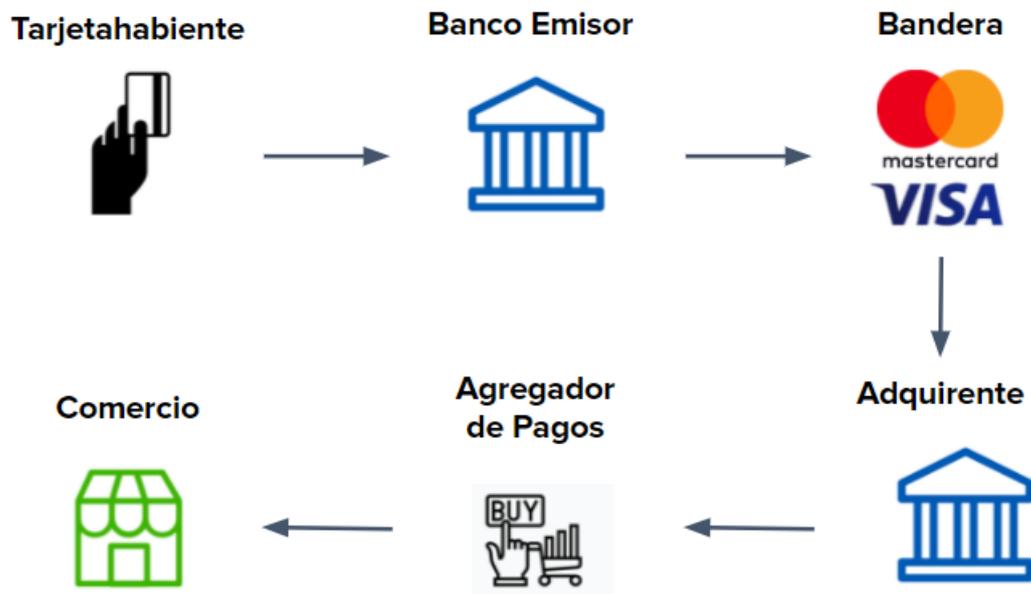
2.1 Concepto de Contracargo

Como indica el blog oficial de Prisma Medios de Pago S.A., uno de los principales adquirentes y procesadores de Argentina, un contracargo – o también conocido como “*chargeback*” por su expresión en inglés – es un débito que recibe un comercio en su liquidación por una operación o transacción que fue objetada por la persona que realizó la compra o incluso por el banco emisor de esta (Prisma Medios de Pago Blog, 2019). Esta mirada es correcta, pero está centrada en el comercio o la parte vendedora de dicha transacción.

Si nos ubicamos del otro lado de la transacción, un contracargo es el resultado del reclamo que realiza un comprador ante su banco emisor o ante la bandera a través de la cual se realizó la operación (léase Visa, MasterCard, American Express u otra) como consecuencia de no reconocer un cargo que visualiza en su resumen de cuenta o Home Banking. Ante este desconocimiento (hasta este momento el reclamo no se convirtió en un débito para el comercio y el correspondiente crédito al cliente que desconoció), el procedimiento habitual del banco o bandera en cuestión suele ser brindar mayor detalle e información al Tarjetahabiente sobre la transacción, con la finalidad de disuadir la intención de contracargar la transacción.

En caso de que el banco logre dicho cometido, el ciclo de vida del desconocimiento finaliza y el mismo nunca se convierte en un contracargo. Pero si eso no sucede, es decir, si el tarjetahabiente continúa con la intención de desconocer la transacción, el emisor probablemente va a aceptar el reclamo y lo a informar al resto de la cadena de participantes que intervienen en la vida de una transacción tal como muestra la **Figura 6**: Participantes en la vida de un pago: la bandera, el adquirente, en caso de que exista el agrupador de pagos, y finalmente el “*Merchant*” o comercio vendedor.

Figura 6: Participantes en la vida de un pago



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Ante este informe o notificación de desconocimiento, el comercio (o el agregador de pagos en nombre del vendedor) puede optar por representar la transacción, lo que se conoce como “disputar la transacción”, con la posibilidad de que la representación reciba un fallo a favor del *Merchant* y nunca se le debite el costo de la operación – o en caso de ya habersele debitado, se le acredite el monto de la transacción – o, caso contrario, se falle a favor del tarjetahabiente, incurriendo incluso en penalidades y costos administrativos al comercio vendedor. La otra opción consiste en no realizar acción alguna y aceptar el débito posterior asociado al desconocimiento, lo que se conoce como el contracargo de la operación.

Para este proceso, tanto de aviso o notificación de desconocimiento como de disputa de las transacciones desconocidas, e incluso para instancias posteriores de pre-arbitraje y arbitraje que no serán desarrolladas, rigen normas, plazos, exigencias y formas de proceder que son definidas por las banderas internacionales.

Vale la pena comentar que tanto las exigencias como los plazos del proceso recién mencionado, suelen resultar tediosos, largos y muy poco satisfactorios

para los usuarios involucrados: tanto para el comprador o tarjetahabiente, como para el comercio vendedor. Esto está en contraposición con el objetivo que persiguen las Fintech de brindar experiencias superadoras a todos sus clientes, por lo que incurrir en un contracargo suele ser un punto de dolor para todo aquel que lo transite, de manera especial para usuarios que están habituados a los procesos simples, ágiles y transparentes de las empresas Fintech. Y con relación a lo ya mencionado sobre la experiencia del cliente, la experiencia de un contracargo suele generar más detractores que promotores entre los usuarios que experimenten un *chargeback*, lo que generalmente arrojará resultados de NPS negativos cuando se intenta medir la satisfacción del proceso en los usuarios.

Es necesario destacar las personas del comprador y del vendedor, como prioridad y objetivo que las empresas Fintech quieren cuidar y a las que buscan brindarles experiencias superadoras. Tanto el banco emisor, como la bandera en cuestión, el adquirente y/o el agregador de pagos, no suelen ser el foco de atención de las empresas Fintech – sin importar que rol cumplen en la cadena, aunque generalmente sea el de agregador de pagos – en materia de experiencia de usuario, mientras que a las personas que están de ambos lados de una transacción si buscan cuidarlas y convertir su vivencia en la experiencia de mayor calidad y satisfacción posible.

Es por eso por lo que la gran mayoría de las acciones que las Fintech emprenden con el objetivo de mejorar la experiencia que un usuario tiene con un contracargo de manera directa como de manera indirecta, apuntan a beneficiar fundamentalmente tanto a usuarios compradores como a usuarios vendedores, ya que de diferentes maneras y bajo diferentes perspectivas, ambos son sus clientes y a ambos buscan cuidar por igual. No así el resto de los participantes en la vida de un pago, que son considerados medios a través de los cuales se llega a los compradores y vendedores y con los que tienen que lidiar de manera diaria para lograr el objetivo de transformar las experiencias.

2.2 Tipos de Contracargo

El contracargo tiene en su esencia la nota característica de que el usuario poseedor de la tarjeta no reconoce el origen o el motivo de una transacción. Sin embargo, el fundamento de dicho desconocimiento puede variar, por lo que existen diferentes tipos de contracargos (Prisma Medios de Pago Blog, 2019):

- Contracargos por desconocimiento de la compra. Dentro de esta categoría podemos hallar tanto al desconocimiento de la transacción – muchas veces porque el usuario comprador no logra comprender en su resumen de cuenta qué es lo que le están cobrando, dado que las leyendas o descripciones (lo que se conoce en la industria como “*soft descriptor*”) a las que tiene acceso son incomprensibles o sumamente escasas para este fin – como desconocimientos porque el tarjetahabiente reconoce el establecimiento, pero afirma no haber autorizado la transacción ni haber tenido contacto con el comercio en cuestión. Como detalla el manual de “Disputas en línea” que disponibiliza la bandera American Express para sus comercios asociados, dentro de esta categoría también podríamos sumar la causa de cuando un comprador no logra recordar de qué trata una compra o cargo en cuestión (American Express, 2022).
- Contracargos por error en el proceso. Dentro de este tipo de contracargo podemos encontrar múltiples motivos que generan el desconocimiento. Por ejemplo, cuando el comprador no recibe el producto o servicio que adquirió, o lo recibió dañado o cambiado. También, cuando el comprador devolvió el producto adquirido, pero no recibió el reintegro correspondiente por el mismo. Otro caso posible es cuando al comprador se le cobro duplicado o incluso más veces por el mismo producto o servicio. Y, por último, cuando el monto o plan de cuotas aplicado al comprador no es el acordado o no le fue aplicado el descuento que le comunicaron al momento de la realización de una campaña de promoción.

Este tipo de contracargos, dependiendo la casuística en cuestión, puede confundirse muchas veces con anulaciones o devoluciones. Es más, dado el caso concreto, la solicitud de una anulación por parte del tarjetahabiente muchas veces parece ser la elección correcta de cómo proceder para resolver la situación. Es por eso por lo que reiteradas veces podemos encontrar que, por una misma transacción, se hayan generado en simultaneo y en paralelo un contracargo y una anulación, cayendo en el error de duplicar el impacto ante comprador y vendedor por una sola operación.

- Finalmente, existen otros tipos de contracargos. Propio de esta categoría son las situaciones de notas de crédito que no resultan exitosas y no termina aplicándose en la cuenta del tarjetahabiente o incluso cuando el comprador manifiesta haber pagado por otro medio la misma operación y sin embargo tiene un debito en su cuenta (ya sea su tarjeta de crédito como su cuenta bancaria).

Más allá de la estructuración aquí brindada en tres grandes tipos de contracargos, según la bandera en cuestión y/o el banco emisor existen un gran cantidad de motivos o características que reúne una transacción para ser posible de ser contracargada. Como informa American Express a sus clientes, algunos de las principales causales pueden ser: el usuario comprador informa haber pagado la transacción por otros medios, el desconocimiento de parte del tarjetahabiente por sospecha de fraude, el tarjetahabiente no reconoce una de las transacciones en su estado de cuenta y solicita más documentación o información, desconocimiento por la ausencia de un crédito aplicado a favor del tarjetahabiente luego un bien o servicio cancelado, entre otros (American Express, 2022).

El punto en común entre los diferentes tipos de contracargos, es el hecho de que el dueño de una tarjeta no posee certeza de cuán genuina es una operación que le fue cobrada o se encuentra disconforme por diferentes motivos con una transacción en particular. Por lo que podemos intuir – sin entrar en detalle sobre cómo impacta un contracargo en un comprador y en un vendedor, cosa que realizaremos en el próximo subcapítulo – que el NPS de

dichas situaciones suele ser negativo o comparativamente hablando más desfavorable que el NPS de otros procesos propios de una Fintech o de una entidad de banca tradicional. Pensando esta situación desde la lógica de la experiencia y el viaje del cliente, estas transacciones y sus impactos pueden ser considerados puntos de dolor de la experiencia del cliente. Sin dudas, transacciones de este tipo son objeto de estudio y de planificación por parte de las Fintech, con el anhelo de convertir las mismas en oportunidades para satisfacer y fidelizar a sus usuarios.

2.3 Experiencia del cliente ante un contracargo

Creo conveniente desarrollar el apartado que intente explicar en detalle cómo puede ser la experiencia de un cliente, tanto de un comprador como de un vendedor, que tiene la fortuna de transitar un contracargo.

Por el lado de un comprador, la experiencia propia de un contracargo no suele ser positiva ni satisfactoria. Sumado a los tiempos y las complejidades propias del proceso de contracargos de la industria financiera tradicional (demoras en la resolución del reclamo superiores a los 120 días, la posibilidad de transitar múltiples instancias hasta lograr un fallo definitivo que defina la situación del reclamo, exigencia de presentación de información o declaraciones que expliquen lo sucedida, devoluciones parciales que no contemplan el valor tiempo del dinero ni el proceso inflacionario de países como Argentina dónde a diario se pierde poder adquisitivo con un monto fijo de dinero, entre otros), el usuario debe enfrentar requerimientos propios de la industria Fintech.

A modo de ejemplo y lejos de ser un análisis exhaustivo de los impactos, podemos mencionar diferentes efectos secundarios que tiene el hecho de desconocer una operación. Estos pueden ser el bloqueo de la cuenta asociada a la transacción, si la empresa Fintech en cuestión cumple también el rol de billetera virtual o la imposibilidad de operar, si la misma también cuenta con la funcionalidad de *Marketplace*, hasta tanto el usuario comprador logre resolver su situación. Resolución que muchas veces puede implicar volver a abonar el monto de la transacción desconocida o presentar evidencia suficiente (por no

decir, información con respaldo legal) que demuestre la veracidad del desconocimiento. Además, existen casos donde se le exige al usuario comprador contactarse con asistentes de la empresa Fintech para comentar lo sucedido y explicar las razones del desconocimiento, ante la penalidad de suspender la cuenta asociada al desconocimiento.

Por el lado del vendedor, suelen estar los mismos impactos negativos mencionados para el lado del comprador. La demora en la resolución del caso es la misma, la posibilidad de que el caso sea apelado varias veces también y la ausencia de resarcimiento económico por la retención del dinero aparecen como las principales consecuencias propias del sistema financiero tradicional. Cuando la empresa Fintech asume la función de Agregador de Pagos, muchas veces cumple el rol de *Merchant* de cara a los jugadores que intervienen en la cadena de pagos. Eso puede presentar un gran beneficio para el vendedor, ya que el agregador en diferentes situaciones absorbe el impacto negativo o asume las consecuencias que – en un escenario sin agregar de pagos – hubiesen impactado de manera directa y sin filtros al *Merchant*. Eso no quita que muchas veces, dependiendo de los flujos establecidos por las diferentes empresas Fintech, ese efecto sea traslado de todos modos a los vendedores finales en situaciones puntuales. A modo de ejemplo, los términos y condiciones publicados por la Fintech Ualá contienen una cláusula por defecto donde se autoriza a la empresa a debitar el monto correspondiente a la transacción desconocida de la cuenta del usuario vendedor (Ualá, 2020)

Por otro lado, a modo de brindar otros ejemplos, existen modelos de negocios que establecen por definición un “Programa de Protección al Vendedor”, donde se establece en función del medio a través del cual se envió el producto y/o el medio a través del cual se efectuó la transacción (léase link de pago, código QR o mPOS) un nivel de cobertura ante contracargos (Mercado Pago, 2022). También existe el modelo que – por negociación y acuerdo particular con cada vendedor – se pacta un ratio máximo de cobertura, lo que se conoce como un “*cap* de cobertura” que se define como un porcentaje de cobertura ante contracargos en relación con el monto de ventas o dinero transaccionado. Este *cap* o porcentaje máximo establece un techo hasta el cual el vendedor está cubierto de los contracargos que pueda recibir. Siempre y cuando el vendedor

no reciba en contracargos un porcentaje mayor al establecido, el agregador asume el costo de los contracargos. Todo lo que exceda dicho porcentaje, suele ser trasladado al *Merchant* en forma de retención de dinero.

También es propio de las empresas Fintech que cumplen el rol de agregador de pagos interactuar múltiples veces con el vendedor y solicitarle evidencia sólida que fundamente y compruebe la veracidad de la transacción desconocida, con plazos estrictamente establecidos y muchas veces de corta duración (por ejemplo, 15 días desde la recepción del desconocimiento para apelar la transacción) (Prisma Medios de Pago Blog, 2019). Esto cumple con dos objetivos principales: por un lado lograr el entendimiento suficiente de lo sucedido y lograr el máximo nivel de certeza posible de que la operación se realizó en condiciones normales y no hubo comportamiento fraudulento por parte del vendedor ni tampoco del comprador, y por otro lado, reunir información suficiente y necesaria para poder presentar luego de cara al adquirente en el proceso de disputa mencionado, con la finalidad de lograr que el caso obtenga un fallo a favor del vendedor y el débito por dicha transacción sea cancelado o compensado, evitando así impactos económicos tanto para el agregador de pagos como para el vendedor.

La extensa cantidad de requerimientos y contactos solicitados, sumado a la demora y a la ausencia de compensación tanto económica como extraeconómica de los impactos propios de un contracargo, llevan a generar malas experiencias en sus principales usuarios y a que los mismos respondan con malas calificaciones cada vez que reciben encuestas de satisfacción referidas al proceso de contracargo. Es más, en una gran mayoría de casos, estas encuestas que se enfocan en medir el nivel de satisfacción del proceso de contracargo no solo presentan valores realmente muy bajos, sino que incluso suelen reflejar valores negativos – hecho que explicaremos en el próximo capítulo –, lo que denota que los usuarios que experimentan una muy mala experiencia superan a los usuarios que obtienen una experiencia buena o muy buena.

Esto presenta, fundamentalmente para las empresas Fintech, pero también para la industria financiera tradicional, un enorme desafío a enfrentar para lograr el cometido de brindar procesos ágiles, transparentes y experiencias

satisfactorias para todos sus clientes. Es tarea propia de las empresas Fintech agilizar y simplificar todos los procesos, requerimientos y comunicaciones que estén a su alcance, al mismo tiempo que intentar persuadir y empujar hacia la mejora de servicio de los procesos que dependan de entidades financieras tradicionales, para evitar al máximo posible la fricción con sus usuarios y lograr generar – de procesos como el de contracargo – experiencias superadoras para sus clientes.

Para concluir, resulta vital para el normal desarrollo y crecimiento de toda empresa, tanto Fintech como tradicional, cuidar y mejorar lo que se conoce como “experiencia del cliente” a lo largo de toda la compañía. Como analizaremos en el próximo capítulo, su adecuada medición y su correcta gestión en los diferentes puntos de contacto o procesos con los que los usuarios tienen relación – haciendo foco de manera particular en los procesos que pueden ser considerados más conflictivos, como lo es el proceso de contracargo – son condiciones necesarias para que las empresas Fintech logren mantener y potenciar su desarrollo durante los próximos años.

3. CUSTOMER EXPERIENCE EN UNA EMPRESA FINTECH

3.1 Concepto de *Customer Experience*

En el ambiente corporativo el concepto de experiencia del cliente o CX, por su expresión en inglés *Customer Experience*¹, es una temática cada vez más popular y recurrente. En las empresas Fintech esta tendencia no es la excepción. La atención que, algunos años atrás, estuvo concentrada de manera casi exclusiva en la calidad, las características técnicas y la funcionalidad del producto y/o servicio comercializado, se fue complementando progresivamente por la percepción que el usuario o cliente tiene del mismo y de una marca o empresa en general.

La experiencia que un usuario tiene con una empresa a través de su interacción con un servicio o producto ofrecido por la misma – y su percepción de la calidad recibida – debería ser considerado como una de las prioridades máximas de toda empresa (Schwager & Meyer, 2007). Por lo que, todo aspecto, complemento, interacción que no genere satisfacción o agregue valor a la experiencia que su usuario tiene, debe ser rápidamente identificado por la empresa para ser cambiada, abandonada o reemplazada.

Incluso, es posible que se caiga en el engaño de la falsa satisfacción del cliente por ofrecer un producto o servicio cuyos componentes son considerados de primer nivel o tienen un alto estándar de calidad. Es necesario que haya conexión y que todos los factores que pueden incidir en la experiencia del cliente representen una perfecta amalgama. Este sería el caso de una empresa que vende un producto de calidad, sus operaciones son eficientes, puntuales y realizadas a un bajo costo, su atención al cliente es amable, servicial y resolutive cuando se concentra en una transacción o consulta puntual, pero difícilmente la experiencia que el usuario tiene de esta empresa esté en

¹ Customer Experience (CX): es el compendio de todas las percepciones que se generan en la mente del cliente sobre una marca a través de su relación con ella.

armonía y guarde cierta alineación entre los diferentes eslabones de la cadena mencionados (Schwager & Meyer, 2007). La percepción que los usuarios tienen sobre una empresa muchas veces difiere de cómo la organización se reconoce a sí misma.

Para ahondar en el análisis sobre la importancia y lo fundamental que hoy en día representa la experiencia del cliente, es necesario entender qué es lo que los expertos definen como *customer experience*. La experiencia del cliente no está limitada a un producto o un servicio particular que una empresa comercializa ni tampoco a un puñado de aspectos que están presentes en la misma. La experiencia del cliente comprende todos y cada uno de los aspectos que componen la oferta de una compañía: desde el producto en sí, hasta la publicidad, el embalaje, los servicios relacionados a una venta particular, la confianza que el usuario deposita en una marca y la atención que recibe en múltiples ocasiones donde el usuario se relaciona con una compañía (Schwager & Meyer, 2007)

Dicho en otras palabras, la suma de interacciones que el usuario experimenta con una cierta empresa – por más variadas y múltiples que sean – constituyen la calidad de experiencia del cliente que esa persona tenga con la marca en cuestión. Esta descripción difiere en gran medida de la mirada que muchos líderes corporativos tienen de la experiencia del cliente, considerándola responsabilidad exclusiva del área a cargo de la atención al cliente o incluso del área a cargo de la comunicación y de las acciones de marketing que la compañía desarrolla. Estas actividades son parte importante que influyen en la experiencia del cliente, pero no necesariamente la constituyen por completo (Yohn, 2015).

Al mismo tiempo, es necesario destacar la dificultad inherente que conlleva la gestión de la experiencia del cliente ya que la misma no deja de ser una respuesta interna y subjetiva que un usuario tiene ante cualquier contacto, ya sea directo o indirecto, con una compañía. Al entrar en juego la subjetividad y la individualidad de la persona en su definición, cabe la posibilidad de obtener múltiples respuestas y apreciaciones – tantas como individuos existen – ante una misma situación de contacto con una empresa.

Y, por otro lado, la experiencia del cliente se forja tanto en los contactos directos como en los indirectos que el usuario experimenta. Llamamos contactos directos a las interacciones que, generalmente, se producen durante la instancia de compra, de uso y de servicio del producto. Por ejemplo, cuando un usuario se acerca a una sucursal de una empresa de electrodomésticos para adquirir un televisor, trata con el vendedor, elige y prueba el producto, lo abona y retira, así mismo cuando está en su casa y utiliza su reciente adquisición como cuando llama a la línea 0800 para hacer una consulta o reclamo post venta. Una nota adicional de los contactos directos es que suelen estar iniciados por el cliente mismo y la participación de la empresa es una respuesta reactiva a dicha iniciativa del usuario.

En contraposición, los indirectos suelen ser espontáneos, no planificados, situaciones donde el usuario tiene contacto con un producto, un servicio o la marca misma de la empresa y suelen representarse por recomendaciones, comentarios de boca en boca, noticias o publicidades (Schwager & Meyer, 2007). Por ejemplo: cuando en una charla de café con compañeros de trabajo, el usuario que adquirió su televisor escucha buenas o malas experiencias que su colega tuvo con el mismo producto o productos de la misma compañía. Este tipo de contactos representan una dificultad adicional, ya que suelen ser casi imposibles de predecir y planificar y más difíciles de controlar por parte de la compañía.

Más allá de la dificultad propia que la experiencia del cliente en sí conlleva, como mencionamos previamente, existen otros obstáculos que las compañías deben sortear para lograr gestionar correctamente la experiencia de sus clientes. No basta con tener claridad conceptual sobre qué aspectos constituyen la experiencia, ni siquiera tener una mirada amplia y por demás abarcativa sobre todo lo que la afecta. Es necesario, para poder brindar una experiencia de calidad, contar con las herramientas necesarias para diseñar y gestionar correctamente la misma (Yohn, 2015).

3.2 Importancia de la experiencia del cliente

El hecho de convivir con clientes que por diversos motivos estén insatisfechos con una marca, y con la propuesta de valor que la misma ofrece y entrega, es un costo que puede resultar demasiado caro para una compañía. Hoy en día, esta situación se ve agravada por el empoderamiento que se vive de los usuarios. Son popularmente conocidas las frases como “el cliente siempre tiene la razón” o “el cliente nunca se equivoca”. Éstas intentan reflejar la importancia que muchas empresas tienen para con sus usuarios y cómo buscan evangelizar esta cultura enfocada en el cliente con sus empleados, a lo largo de toda la organización.

Son muchas las empresas que poseen un profundo conocimiento y estudio sobre los hábitos de compra de sus clientes, cuál es el perfil que más los representa, cuáles son sus ingresos y demás características que utilizan para segmentarlos y tratarlos de manera diferenciada. El uso de la tecnología – propio de las empresas Fintech – colabora a adentrarse en este conocimiento. Sin embargo, en pocos casos las compañías dedican tiempo y energía en investigar y comprender cuáles son los pensamientos, las emociones y los sentimientos que afloran durante las diversas interacciones cuando un cliente entra en contacto con sus productos, sus servicios o con la marca en sí. Es necesario que las empresas se embarquen en esta cruzada de entender cómo es y qué consecuencias provoca la experiencia subjetiva que cada cliente tiene con su empresa, para lograr realmente poner al cliente y su satisfacción en el centro del corazón de la compañía (Schwager & Meyer, 2007).

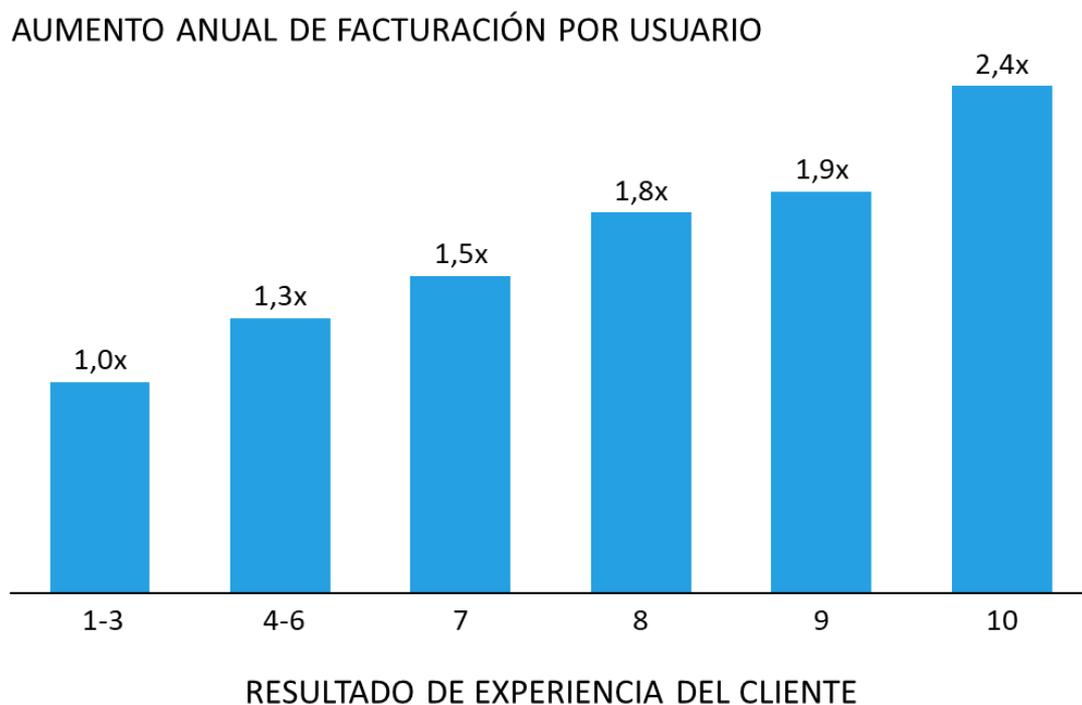
La importancia de brindar la mejor experiencia a los usuarios posibles no siempre está presente como prioridad para los responsables de liderar las empresas. Un estudio realizado por la consultora Bain & Company dejó al descubierto este aspecto. En el mismo entrevistaron a 362 ejecutivos de empresas y resultado obtenido fue que el 80% de estos consideraban que estaban brindando “una experiencia superior” a sus clientes. Cuando realizaron la misma consulta a los usuarios, descubrieron que sólo el 8% de las empresas entregaban la experiencia que creían entregar (Shankar & Allen, 2006). Este

estudio demuestra que la solución es poner la cliente en el centro de la compañía y en el centro de todo lo que la compañía realiza.

En otro aspecto, el retorno ante la inversión de posicionar la experiencia del cliente en el centro de la escena y como objetivo principal de la empresa, es muy grande y presenta múltiples beneficios. Principalmente, como se comprobó empíricamente, la experiencia de cliente es uno de los principales conductores de los ingresos futuros (Kriss, 2014).

En un estudio realizado por la empresa Medallia, se comprobó que los usuarios que tenían una gran experiencia del cliente (valorizando a la misma con un 10 sobre 10) realizaban a futuro un gasto hasta +140% mayor que los usuarios que habían tenido una pobre experiencia del cliente (valorizando su experiencia con 1, 2 o 3 sobre 10 puntos posibles), manteniendo constante otras variables que pudiesen incidir en el análisis, como se puede observar en la **Figura 7: La experiencia del cliente como predictor de las ventas** (Kriss, 2014).

Figura 7: La experiencia del cliente como predictor de las ventas



Fuente: Adaptado de Kriss, P. (2014, August). The Value of Customer Experience, Quantified. Harvard Business Review.

El efecto directo que tiene la experiencia del cliente en el ingreso futuro de una compañía no es el único factor por considerar al momento de analizar la importancia de ésta. No sólo un cliente que posee una buena o, comparativamente hablando, una mejor experiencia del cliente representa una mayor facturación a futuro para la compañía, sino que además ese usuario posee mayor probabilidad de mantenerse fiel a la misma y cumplir el papel de cliente activo para la empresa, como lo expresa a continuación la **Figura 8**: La experiencia del cliente determina la vida de un usuario. Esto trae aparejado la posibilidad de, basándonos en los resultados de la experiencia del cliente actual, poder estimar cuál podría ser el nivel de ingreso futuro de la compañía por estos clientes y al mismo tiempo, poder predecir con cierto nivel de certeza cuál será la duración de la vida de estos usuarios como clientes de la empresa (Kriss, 2014).

Figura 8: La experiencia del cliente determina la vida de un usuario



Fuente: Adaptado de Kriss, P. (2014, August). The Value of Customer Experience, Quantified. Harvard Business Review.

A pesar de los comprobados beneficios que presenta brindar la mejora experiencia del cliente posible, existe el prejuicio de evitar ese desafío dado

que ofrecer una gran experiencia representa un costo por demás elevado. Podemos concluir que la inversión de dinero, el foco y la energía que requiere trabajar en la experiencia que los usuarios tienen al momento de interactuar con una empresa es grande, pero al mismo tiempo es necesaria para lograr el éxito que toda compañía persigue: ser rentable y perdurar a lo largo de los años. Además, por otro lado, el hecho de atender usuarios descontentos suele ser un servicio caro de afrontar, ya que los mismos suelen demandar mayor atención y sobrecostos a la operatoria normal o deseada por las empresas (por ejemplo, devoluciones, reclamos, múltiples solicitudes de atención), sin considerar el impacto que pueden causar en la imagen de la marca que dan antes terceros (Kriss, 2014).

Más aún, la salud económica y financiera de una empresa que se basa o que se sostiene en un estado constante de fricción e irritación con sus cliente no es sustentable ni escalable. Optar por el ingreso de dinero rápido y de corto plazo por sobre la apuesta de brindar la mejor experiencia de los usuarios en el largo plazo, suele ser lo opuesto a tener la experiencia del cliente en el centro de la compañía (Schrage, 2016). Es por eso por lo que empresas como Amazon, líderes y pioneras en su industria, enfocan su atención en optimizar y fortalecer la relación con sus usuarios antes que en capitalizar la transacción individual. Esta filosofía pasó a ser un valor central de este tipo de compañías y, hasta ahora, el tiempo les da la razón.

3.3 Similitud con la atención al cliente

La experiencia del cliente hace referencia a la forma en que un usuario percibe la marca, en función de cómo fueron sus experiencias en las que tuvo contacto con esta. Podemos afirmar que la experiencia es el resultado de la suma total de la percepción que la persona tiene de una organización. Aquí radica la principal diferencia con el concepto de atención al cliente o gestión de la relación con el cliente: ya que la experiencia del cliente no está exclusivamente relacionada a un sector particular o específico, sino a toda la empresa.

Sin embargo, cabe destacar que ambos conceptos comparten una raíz en común que se basa en buscar la satisfacción o la felicidad de los clientes. Sumado al hecho de que, para conseguir su excelente ejecución y el logro de sus objetivos propuestos, ambos conceptos planteados (experiencia del cliente y atención al cliente) deben estar grabados a fuego en todos y en cada uno de los empleados de la empresa, tanto los que están en la primera línea que mantiene contacto asiduo y directo con los clientes, como los que están en el sector más alejado del relacionamiento directo con los usuarios. Por eso no es raro escuchar indistintamente uno u otro concepto para hacer referencia a dicho objetivo.

A pesar de eso, la experiencia del cliente no es solo una actualización de la vieja idea de atención al cliente, sino que es un concepto mucho más abarcativo que hasta lo engloba.

La atención al cliente se refiere a la calidad del cuidado que la empresa les brinda a sus usuarios, ya sea por canales de comunicación como correo electrónico, teléfono o chat, como de manera presencial cuando el usuario se acerca a un local a realizar una compra o elevar un reclamo. Puede brindarse mediante la interacción con el personal o las herramientas que la empresa dispone para que el cliente se contacte. Como área o departamento dentro de una organización, la atención al cliente tiene el rol de atender las consultas de los usuarios y responderlas, ocuparse de los contactos posteriores al servicio y de cualquier queja que pueda surgir. Por eso, la atención al cliente es realmente un elemento clave de la experiencia del cliente.

Las principales buenas prácticas que se difunden en el ambiente corporativo para generar un excelente servicio al cliente guardan una orientación enfocada en cómo mejorar la comunicación, la forma y la calidad del trato que un representante, quien pasa a ser la cara visible de la empresa frente al usuario y debiese ser el primer embajador de la marca, tiene para con cada persona con la que interactúa.

Dentro de las principales recomendaciones de mercado podemos encontrar:

- Practicar la escucha activa,
- Aprender a empatizar con los clientes,

- Utilizar el lenguaje positivo,
- Mejorar las habilidades técnicas,
- Poseer un profundo conocimiento de los productos y servicios,
- Mantener una comunicación clara,
- Reconocimiento de errores,
- Disposición para el aprendizaje,
- Entre otras.

Pero, a pesar de lo mencionado, la atención al cliente y la experiencia del cliente no son sinónimos. Sino que la experiencia engloba la atención del cliente, y además todas las actividades de marketing, comercialización, publicidad, diseño de producto, operaciones, logística, la construcción de la percepción de la marca, la organización de los locales, las cadenas de suministro y todas las áreas que participan y tienen relación de manera directa como indirecta con el usuario. De hecho, excede lo que la compañía puede controlar y gerenciar, ya que se ve impactada también tanto por reseñas, opiniones y publicaciones de la prensa y medios de comunicación como por conversaciones que sus usuarios pueden tener sobre la marca en cuestión.

3.4 Metodología para medir la experiencia del cliente

Si realizásemos una encuesta a un número elevado de personas que participan activamente en la vida de una empresa, prácticamente todos reconocerían el valor que tiene el hecho de brindar una buena experiencia del cliente a todos los usuarios que interactúan con una empresa, sus productos y sus servicios y podrían describir una larga lista con múltiples beneficios que se desprenden de dicha situación. Sin embargo, difícilmente los mismos encuestados coincidirían en cuál es la metodología más apropiada para medir esa experiencia del cliente e incluso muchos no sabrían ni cómo empezar a realizar dicha medición (Kriss, 2014).

Existe una creencia común que sostiene que centrar la atención y las energías en la experiencia del usuario es “lo correcto”. Sin embargo, ante la dificultad de su medición, la discusión de si debe ser un asunto prioritario por tratar para la

compañía se reduce a un plano de opiniones y puntos de vista, sin sustento analítico o estadístico. Incluso, el hecho de no poseer una medición exacta que fundamente el nivel de calidad que una empresa brinda con relación a la atención del cliente dificulta que la empresa evangelice internamente a todos sus empleados para que el objetivo de centrarse en la experiencia no sea solo una ambición del *management*, haciendo referencia a los mandos altos y medios que dirigen las acciones de una empresa y dirigen su rumbo, sino de toda persona que forma parte de la compañía.

Por estos motivos, resulta incluso más necesario e importante adoptar una metodología correcta que permita medir el nivel de la experiencia de un cliente y cuantificar los efectos que se derivan de la misma, logrando discriminar las experiencias buenas, de las malas. Esto no solo es posible, sino que también resulta crítico para el éxito de la empresa y su trascendencia (Kriss, 2014).

Existen metodologías simples y fáciles de implementar, como la conocida pregunta “¿cuán probable es que recomiendes a un conocido o colega nuestros productos / nuestros servicios / nuestra marca?”. Los resultados que se obtienen de una mera pregunta muchas veces representan información suficiente para que los ejecutivos de una compañía obtengan conocimientos precisos y a tiempo para la toma de decisiones.

A efectos de esta medición, existen tres tipos de resultados (en la escala de cero a diez, donde cero es muy poco probable y diez es muy probable) o usuarios – cada cual con su respectivo comportamiento – que vale la pena mencionar:

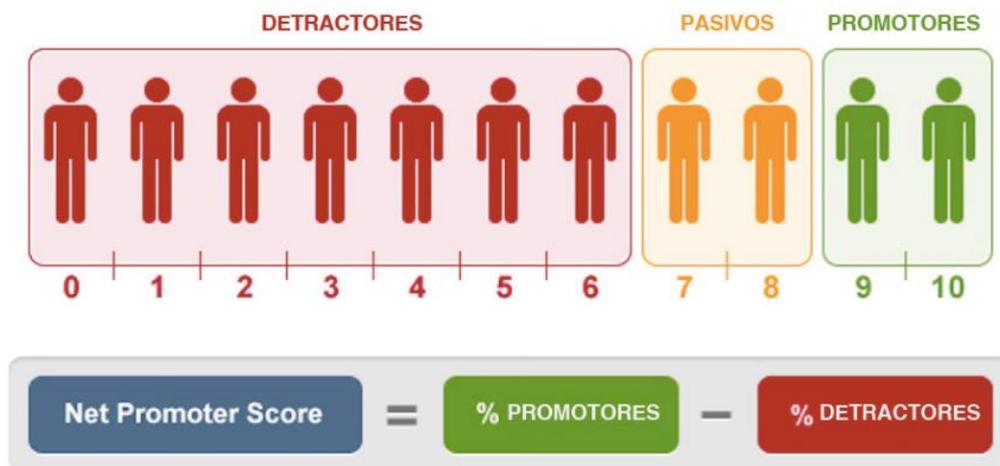
- **Detractores:** responde a los usuarios que califican la experiencia con valores entre cero y seis. Suelen ser clientes que están decepcionados con su experiencia y cuya actitud o comportamiento puede perjudicar el crecimiento y la reputación de la empresa. Estos usuarios restan al resultado final.
- **Pasivos o Neutros:** responde a los usuarios que califican la encuesta con los valores entre siete u ocho. Suelen ser clientes que sienten que han recibido lo que han pagado, pero nada más y que no son activos fieles

para la compañía que representen un valor duradero. A efectos del cálculo de la métrica, no suman ni restan al resultado final.

- **Promotores:** responde a los usuarios que califican la experiencia con valores de nueve o diez. Suelen ser clientes que están tan satisfechos con su experiencia al punto tal que están dispuestos a recomendar la marca a conocidos. Este tipo de clientes son los que toda compañía aspira a tener, es decir, es el tipo de experiencia que toda empresa quiere generar con cuanto usuario tiene contacto. A efectos de la obtención del resultado, estas respuestas suman al cálculo final.

Considerando el porcentaje de usuarios “promotores” sobre el total encuestados y restando el porcentaje de usuarios “detractores”, es así como se obtiene el resultado del *Net Promoter® Score*². Como consecuencia de sumar el porcentaje obtenido de los promotores y restar el porcentaje de usuarios que resultaron ser detractores como se puede observar en la **Figura 9: Método de cálculo del NPS**, se obtiene un número simple, comparable y claro que determina la satisfacción del usuario con una marca (Shankar & Allen, 2006).

Figura 9: Método de cálculo del NPS



Fuente: Jasinski, R. (Febrero de 2015). Obtenido de <https://makingexperience.com/blog/como-medir-y-mejorar-tu-nps/>

² Net Promoter® es una marca registrada y Net Promoter SystemSM, Net Promoter ScoreSMNPS PrismSM son servicios registrados de Bain & Company, Inc., Satmetrix Systems, Inc. y Fred Reichheld.

A pesar de ser criticado por simplista y poco profundo en su análisis el sistema de NPS, su uso se popularizó tanto en el marketing como en el *management* de las principales compañías mundiales. En el universo de empresas Fintech, esta metodología cobró un lugar protagónico, siendo una de las principales a fin de poder conocer cómo es la experiencia que las empresas le están brindando a sus usuarios. Dentro de sus ventajas, presenta la posibilidad de obtener como respuesta de una amplia muestra de encuestados un resultado rápido y simple, sin atormentar a los usuarios con largos y tediosos cuestionarios o interrogatorios que lo único que producen es la deserción y el rechazo de éstos para completarlos. Al mismo tiempo que permite obtener resultados comparables entre empresas, incluso cuando las mismas operan en diferentes segmentos, industrias o hasta locaciones. El fundamento que está detrás de esta encuesta que parece simple, es que el usuario solo recomendará – y en cierto modo arriesgará su reputación con un colega o amigo – si y solo si siente una lealtad intensa y un alto nivel de satisfacción con una empresa y sus productos o servicios (Reichheld, 2003).

Además, el sistema propuesto tiene como objetivo adicional inspirar a todo empleado de la empresa a ofrecer experiencias que no sean simplemente satisfactorias, sino que sean percibidas como extraordinarias por parte de sus clientes. Cuando los clientes se sienten superados en la experiencia, generalmente vuelven por más e incluso son capaces de atraer a sus amigos consigo (Reichheld, Darnell, & Burns, 2021).

Los resultados que se obtienen de dicha encuesta suelen ser útiles para predecir el crecimiento de una compañía. Aunque un buen resultado de NPS no es garantía suficiente para el crecimiento, en general, no se puede lograr el crecimiento rentable sin tener también fidelidad por parte de los clientes (Reichheld, 2003). La lealtad entendida como la voluntad de alguien (un empleado, un amigo o en este caso un cliente) de hacer una inversión o un sacrificio personal para fortalecer una relación. Y cabe mencionar que la lealtad de un cliente con su proveedor excede estrictamente el precio de una transacción siempre que el usuario sienta que obtiene un buen valor a largo plazo por dicha operación.

Un problema adicional a esta situación es que a pesar de que muchas empresas dedican una gran cantidad de tiempo, esfuerzo y recursos en medir la satisfacción de un cliente, y como consecuencia obtienen muchos datos asociados, el hecho de medir la satisfacción no representa una receta de cómo lograr tan ansiada satisfacción. La buena o mala percepción que un cliente tiene de una empresa es el consolidado de todas las experiencias que tuvo o, dicho de otra manera, el resultado neto de las buenas menos las malas experiencias. Para entender cómo una empresa puede generar una experiencia positiva en sus clientes, primero la compañía debe deconstruirla en todas las diferentes experiencias que la componen (Schwager & Meyer, 2007).

3.5 Alternativas para mejorar la experiencia del cliente

Uno de los principales accionables que pueden realizar las empresas para mejorar la experiencia de sus clientes, es trazar una línea de tiempo o mapa con todos los puntos de contacto en que sus clientes tienen relación con ésta y estar atentos a los principales puntos débiles o puntos de fricción. Para cada punto de contacto – especialmente los que guardan relación con situaciones conflictivas como puede ser la vivencia de un contracargo – la diferencia que se genera entre la expectativa que los usuarios tienen y la experiencia que obtienen consecuencia de las interacciones, deja expuesto el mayor o menor placer que dicho relacionamiento causó en el cliente.

Las expectativas de la persona se generan en parte por las experiencias anteriores que el mismo usuario tuvo con una empresa particular – o con empresas similares – y es en cada nuevo contacto donde el usuario compara y contrasta dicha situación con las vividas anteriormente, llegando a una rápida conclusión de que si la misma resultó mejor, peor o igual. Al mismo tiempo, las expectativas también pueden verse influenciadas por las condiciones de mercado, la participación y performance de la competencia, hasta incluso por la situación particular que está viviendo el usuario en cuestión. Aun cuando la misma marca establece las expectativas que sus usuarios deben tener ante

una situación particular, el cliente puede verse decepcionado o sorprendido por el valor recibido durante el contacto (Schwager & Meyer, 2007).

Para poder mejorar la experiencia de los clientes, las empresas deben abandonar el concepto erróneo que sostiene que la experiencia de un usuario es tarea y responsabilidad exclusiva del departamento de marketing de la compañía. Es necesario reforzar la idea de que todas y cada una de las áreas que forman parte de una empresa son, por igual, responsables y deben ser protagonistas activas de brindar la mejor experiencia posible a los usuarios, con las herramientas que poseen disponibles y desde lo que está a su alcance. Es necesario abandonar la mentalidad de silos que muchas empresas tienen (especialmente las empresas con más años de vida y de estadio más maduro) para pasar a un modelo de colaboración y co-creación de la experiencia de los usuarios (Yohn, 2015).

Es más, es necesario que la experiencia del cliente sea prioridad máxima para todos los procesos de trabajo, todos los sistemas y cada una de las partes de la estructura que compone una empresa, para que la misma mejore. Es necesario que toda la empresa se organice con el objetivo de mejorar la experiencia de sus usuarios y empuje los cambios que sean necesarios para facilitar esa mejora. Por ejemplo: cuando los empleados observan que el *management* demanda constantemente información sobre la experiencia de los clientes y la utilizan como *input* para la toma de decisiones difíciles – que muchas veces significan pérdidas económicas de corto plazo – recién ahí los empleados van a orientar sus propias decisiones a atender y mejorar, desde lo que esté a su alcance, la experiencia de los usuarios (Schwager & Meyer, 2007).

Un enfoque recomendado para diseñar y administrar de manera satisfactoria la experiencia del cliente consiste en desarrollar una arquitectura de *customer experience*. La misma representa una estructura que puede ser utilizada para brindar una buena experiencia para diferentes usuarios de diversos negocios con diferentes objetivos (Yohn, 2015).

Para su desarrollo, se recomienda el cumplimiento de 7 pasos:

1. Definir o reafirmar las ideas que representan la marca.

2. Describir los sentimientos o la percepción que la marca desea generar en el cliente cada vez que este tenga contacto con la empresa.
3. Segmentar el negocio en diferentes unidades de negocio, con el objetivo de identificar las diferentes experiencias que la empresa brinda y poder coordinar las necesidades y los objetivos de cada una.
4. Segmentar los clientes, ya que diferentes usuarios *target* u objetivo pueden poseer diferentes necesidades que impacten en sus experiencias. Es necesario describir a cada grupo de usuarios, definiendo su perfil determinado y cuál es el motor que tracciona su decisión de compra.
5. Priorizar los segmentos de negocio y los segmentos de usuarios que se quieren atender por sobre otros, para poder diseñar y brindarles la mejora experiencia posible. Se recomienda toma en consideración para facilitar la priorización diferentes aspectos como rentabilidad potencial, ventaja competitiva y diferenciación, necesidades de recursos para su correcta ejecución y cómo su experiencia impacta en el posicionamiento de la marca y en los valores que la marca posee.
6. Diseñar la experiencia más acorde al segmento de negocio y al segmento de usuario elegido, utilizando todas las herramientas y palancas que influyen en la experiencia del cliente.
7. Evaluar la integridad y coherencia de la arquitectura definida. Evaluar si cada experiencia complementa y potencia otras experiencias que los clientes tienen con la empresa, si cada experiencia contribuye a la estrategia integral de experiencia del cliente y si la plataforma de la marca está expresada en cada una de las experiencias.

Si bien el desarrollo de la arquitectura no representa una misión imposible, esta tarea exige tener una mirada más amplia sobre la experiencia del cliente y obtener el compromiso de toda la empresa en su diseño y ejecución (Yohn, 2015).

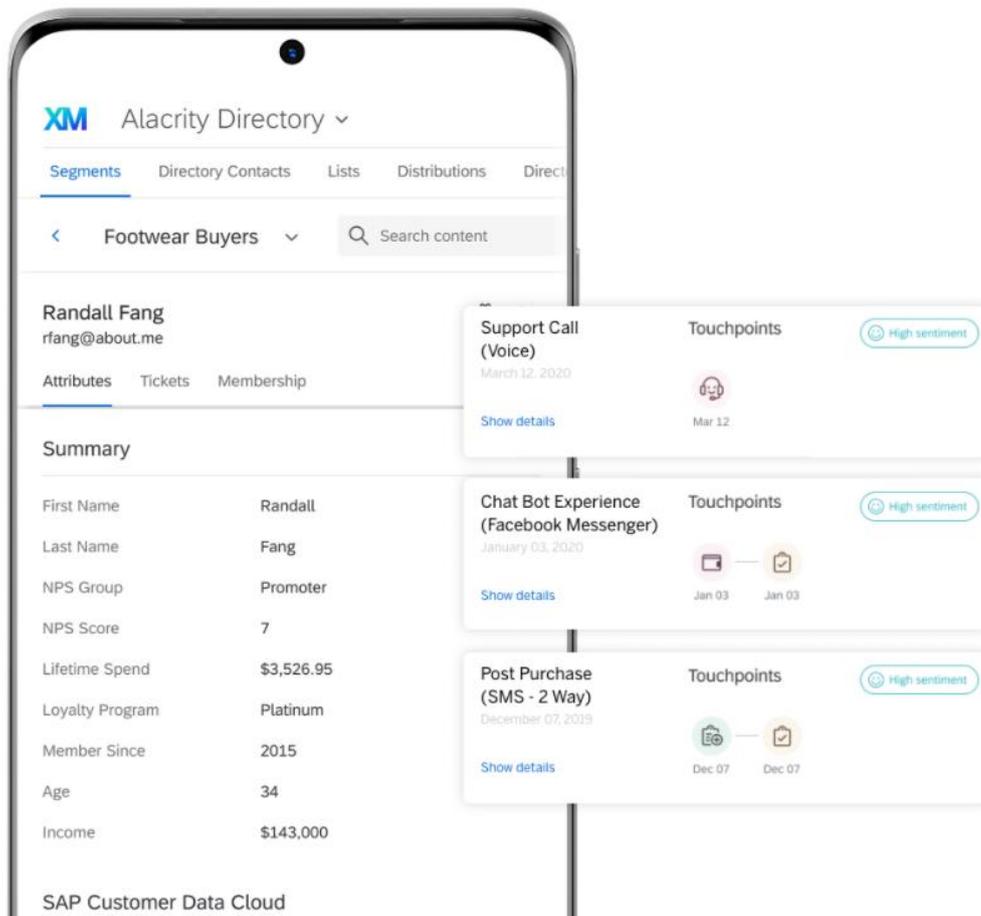
Además, existen *softwares* comerciales que brindan soporte e *insights* de gran valor para las compañías que buscan gestionar todas las interacciones que tienen con sus clientes, tanto las actuales como las potenciales. Los mismos obtienen información de los puntos de contacto que los usuarios tienen con una

empresa y la ponen a disposición de la organización de manera clara, concisa y organizada (Qualtrics , s.f.).

Dentro de las ventajas que estos *softwares* suelen ofrecer, se encuentran:

- Recolección y centralización de información que es recibida a través de múltiples canales y desde diferentes fuentes de información, que retroalimenten los datos necesarios para conocer y medir la experiencia de los clientes.
- Consolidación de la información en una sola plataforma que contenga todos los datos de manera interrelacionada y en tiempo real, permitiendo que la misma sea fácil de distribuir a lo largo de toda la compañía en simultáneo, como podemos ver a modo de ejemplo en la **Figura 10: Plataforma para la gestión de la Experiencia del Cliente**. Al mismo tiempo, el mismo debería facilitar la posibilidad de visualizar tendencias y patrones de comportamiento obtenido de grandes cantidades de datos, que sea de utilidad para la compañía.
- Además, la información contenida en dichos *softwares* se pone a disposición de sus usuarios a través de *dashboards* fáciles de interpretar y que posibiliten la obtención de conclusiones a través de la información disponible. Muchas veces estos *dashboards* presentan un formato y diseño estandarizado, mientras que otras plataformas posibilitan la opción de diseñarlos a medida del gusto del consumidor.
- Finalmente, resulta clave que dichos *softwares* pueden integrarse y relacionarse de manera ágil con otras tecnologías presentes en la compañía, de modo que las visualizaciones, las alarmas que el mismo genere, tanto la retroalimentación de las bases de contacto como las conclusiones que las misma generan y las acciones que la plataforma sugiere puedan ser distribuibles y compartidas de manera rápida, sin interrupciones ni fricción a todos y cada uno de los integrantes de la empresa, potenciando su capacidad de transformar la experiencia de los clientes.

Figura 10: Plataforma para la gestión de la Experiencia del Cliente



Fuente: Qualtrics Web site: <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/customer-experience-management-platform/>

Por último, no es recomendable focalizar la atención de la experiencia del cliente en la sumatoria de los diferentes puntos de contacto que un usuario tiene con la empresa, sino que en cambio es aconsejable diseñar y monitorear la totalidad del recorrido que el cliente realiza, dicho de otro modo, analizar y repensar el “customer journey end-to-end” o “el viaje que el cliente realiza de principio a fin”. La tentación de querer controlar y mejorar cada uno de los momentos o situaciones en los que el cliente tiene contacto con una marca, es grande y suele ser un error común. Esta es una mirada en silos que las compañías deberían abandonar y cambiar por una visión más integradora, que contemple la foto completa de cómo es la experiencia del cliente de punta a punta, buscando su coherencia transversal y alineación. La compañía que logre

ponerse en los zapatos del cliente es la compañía que logrará entender cómo mejorar realmente las experiencias de sus usuarios (Maechler, Neher, & Park, 2016).

El “viaje del cliente” comprende múltiples aspectos a considerar que suceden antes, durante y después de la experiencia que un usuario tiene al relacionarse con un producto o un servicio. Incluso, este puede durar días o incluso semanas y puede extenderse a través de múltiples canales de contacto. Como se demostró en la investigación realizada por McKinsey & Company en el 2015, a pesar de las experiencias positivas que habían sido medidas en los diferentes puntos de contacto que empresas de telecomunicaciones tenían con sus usuarios, muchos clientes dejaron de contratar los servicios a causa de una insatisfacción generalizada por la experiencia acumulada en el tiempo que los mismos tenían a través de los múltiples canales y los múltiples puntos de contactos con las empresas en cuestión (Maechler, Neher, & Park, 2016).

Como analizamos en los capítulos previos, el objetivo de brindar experiencias superadoras se encuentra en lo más profundo de la concepción de toda empresa Fintech. Por lo que el concepto de *customer experience* es una temática que se discute con frecuencia en los diferentes niveles de estas compañías, con el objetivo de adecuar y enfocar cuanta acción la compañía emprenda de manera alineada con la satisfacción de sus usuarios.

No quedan dudas que, para toda Fintech, el profundo conocimiento de cuál es el nivel de las experiencias que está brindando a sus usuarios y el constante desafío de mejorarlas y convertirlas en experiencias superadoras resulta vital para su desarrollo y crecimiento. Por eso, muchas de las principales Fintech del ambiente local, ponen en el mismo nivel de importancia el hecho de obtener resultados económicos positivos con el objetivo de lograr experiencias positivas – y comparativamente mejores con otros jugadores de la industria y competidos – entre sus clientes.

MARCO EMPÍRICO

4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

A lo largo del presente trabajo, se ha buscado estudiar las diferentes temáticas centrales sobre las cuales se basa el estudio, como ser la importancia y la dificultad que presenta el conocimiento real y la medición de la experiencia del cliente, el gran desarrollo y expansión que están viviendo las empresas Fintech y todos los servicios que las mismas brindan, y una problemática que enfrentan las mismas y que afecta al nivel de satisfacción de sus usuarios como es un desconocimiento o contracargo. Mientras se analizaron dichos aspectos, se buscó entender cómo se interrelacionan los mismos y cómo su correcto abordaje impacta en la satisfacción de los clientes.

En el trabajo de campo se realizó una encuesta a usuarios a través de Internet, enviando a los mismos un enlace por correo electrónico, la cual respondieron en forma anónima sobre el nivel de uso y el nivel de satisfacción que tienen con entidades de la banca tradicional, al mismo tiempo que analizamos su nivel de uso y satisfacción que presenta con empresas Fintech y cómo comparan ambas experiencias. En la misma se intentó hacer foco en el hecho de tener un inconveniente con una Fintech – como podría ser la experiencia de un contracargo – y cómo resultó la experiencia para los usuarios. Se evaluó cómo consideran los usuarios a la capacidad que tienen, tanto la banca tradicional como las empresas Fintech, para solucionar los inconvenientes que se presentan a diario.

Se obtuvo respuesta de más de ciento cuarenta usuarios que dieron su parecer sobre el servicio que reciben por parte de una Fintech de manera comparativa con el nivel de servicio que reciben de exponentes de la banca tradicional, exponiendo conclusiones y posibles soluciones a las problemáticas que merecen ser comentadas a continuación.

5. ENCUESTA A USUARIOS FINTECH

La encuesta fue enviada por correo electrónico y por redes sociales a diferentes personas a través de un enlace a una página web de fácil acceso desde cualquier tipo de dispositivo, intentando obtener una muestra amplia y variada que represente y facilite la obtención de conclusiones sobre el tema de estudio en cuestión. Las preguntas fueron formuladas con la intención de conocer el estado socioeconómico de las personas encuestadas, al mismo tiempo que se buscó entender el nivel de uso que las mismas hacen de servicios ofrecidos por jugadores de la banca tradicional, por los nuevos lanzamientos Fintech y cómo comparan diferentes niveles de servicios y la capacidad de solucionar inconvenientes – como podría ser la experiencia de vivir un contracargo – entre ambos modelos. Para mayor conocimiento sobre las veintiuna preguntas realizadas, se puede consultar el **Anexo 1 Encuesta**.

El resultado obtenido fue de ciento cuarenta y seis respuestas, con diferentes posturas y percepciones, alcanzando el objetivo de obtener una muestra amplia y representativa que permita concluir sobre los puntos planteados.

5.1 Población encuestada

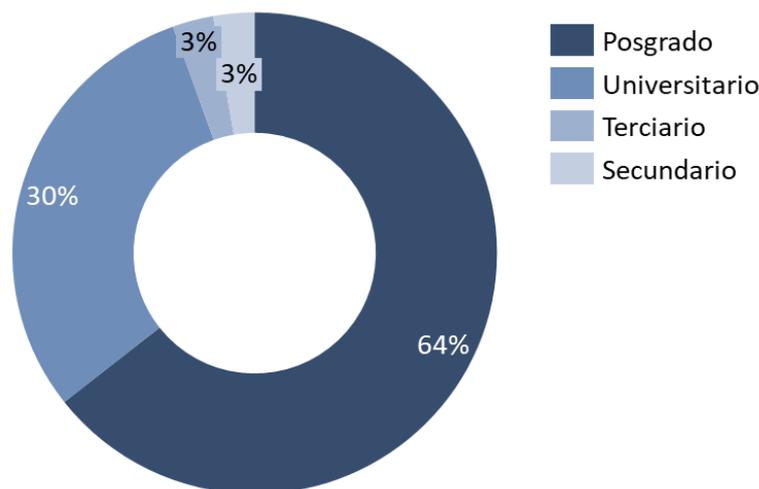
En relación con la muestra demográfica obtenida podemos destacar que esta presenta aspectos de diversidad etaria ya que alrededor del 55% de las personas que respondieron la encuesta son menores de 35 años, concentrándose en el segmento entre 30 y 35 años, y el remanente 45% se concentran en usuarios entre 36 y 50 años. El promedio de edad de las ciento cuarenta y seis personas es de 36 años, mientras que la moda de la muestra es de 32 años, seguido por 34 y 36 años.

Con respecto al género, se presenta una muestra balanceada dónde el 45% se manifiesta de sexo Femenino, el 54% como Masculino y solo el 1% prefiere no responder a esta pregunta. Por otro lado, cuando consultamos sobre el lugar de residencia del encuestado, la gran mayoría de las personas confirmaron

residir en Capital Federal (59% de la muestra total) y Gran Buenos Aires (22% de los usuarios), con una escasa participación de usuarios que se encuentren localizados en las diferentes provincias de Argentina (alcanzando un 14%, concentrado principalmente en el interior de la provincia de Buenos Aires) e incluso con una mínima representación de residentes del exterior (5% del total).

Los resultados obtenidos con relación al máximo nivel de estudios alcanzado, demostraron que el 64% de los encuestados confirmaron haber realizado estudios de Posgrados, dentro de los cuales consideramos a efectos de este análisis tanto maestrías como doctorados y posgrados, obteniendo como segundo mayor exponente con el 30% de las respuestas los estudios universitarios como refleja la **Figura 11: Máximo nivel de estudios alcanzado**.

Figura 11: Máximo nivel de estudios alcanzado



Fuente: Elaboración propia, 2022.

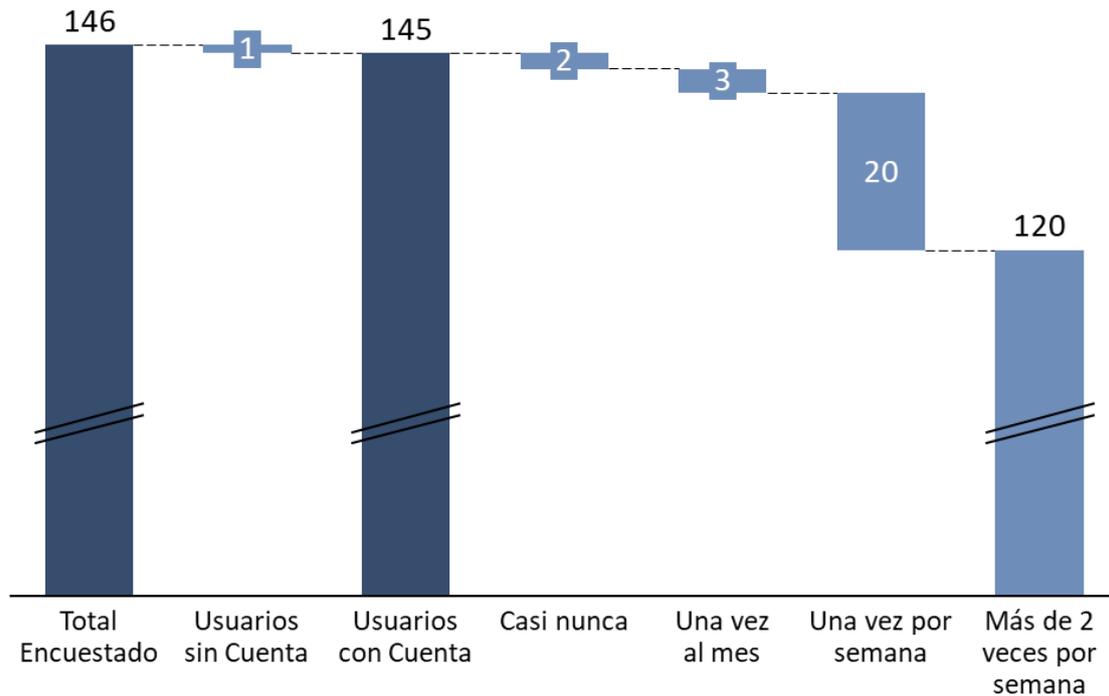
Solo un 6% de los usuarios afirmaron haber alcanzado de máxima los estudios terciarios y secundarios. Podemos concluir que el universo alcanzado responde a un sector elevado y por sobre promedio con respecto a formación y estudios alcanzados, comparando con los valores estándares del país donde se estima que solo uno de cada tres argentinos cuenta con formación terciaria o universitaria y solo el 1% de la población cuenta con un posgrado (Rodriguez Ramos, 2021). Sin tener certeza sobre la capacidad adquisitiva de la muestra

encuestada ni sobre sus ingresos personales o familiares anuales, nos animamos a comentar que el mayor porcentaje de personas que respondieron la encuesta se encuentran concentradas en el segmento ABC1 de la sociedad argentina.

5.2 Nivel de experiencia

Con la finalidad de tener visibilidad sobre el nivel de conocimiento y el uso que las personas que respondieron la encuesta hacen sobre los productos que los bancos tradicionales ofrecen, consultamos si los mismos tenían cuenta bancaria a su nombre – lo que resultó en un 99% de los casos de manera afirmativa – y con qué frecuencia hacen uso de esta. Como lo demuestra la **Figura 12: Frecuencia de uso de cuenta bancaria [en cantidad de usuarios]**, más del 80% de las personas encuestadas hacen uso de su cuenta bancaria más de dos veces por semana, lo que a efectos de este estudio es considerado como un uso intensivo del principal producto ofrecido por los bancos y a través del cual se enlazan el resto de los servicios y productos que la banca tradicional suele ofrecer a sus usuarios.

Figura 12: Frecuencia de uso de cuenta bancaria [en cantidad de usuarios]



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Dado los resultados obtenidos, donde el 82% de las personas hacen uso de su cuenta bancaria más de dos veces por semana y un 14% del total encuestado utilizan este producto al menos una vez por semana, podemos concluir que el universo de usuarios representa una muestra de clientes con un alto nivel de conocimiento sobre la banca tradicional y con un uso relativamente intensivo de los productos que esta ofrece.

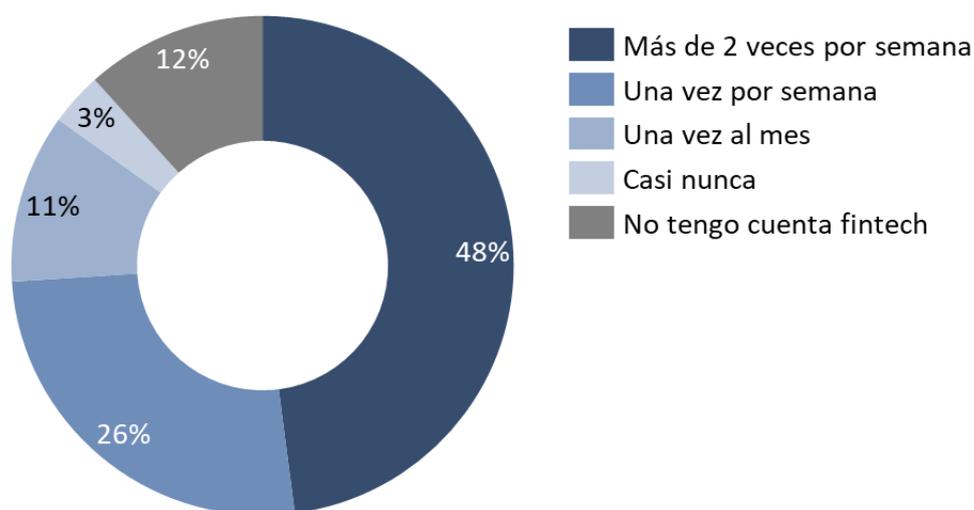
Cuando relacionamos la consulta sobre la tenencia de una cuenta bancaria y la tenencia de una cuenta Fintech bajo su titularidad, encontramos que más del 90% de las respuestas es afirmativa para ambos universos, es decir, son usuarios que tienen cierto nivel de experiencia tanto con la banca tradicional como con el universo Fintech. Solo un 9% de los encuestados posee una cuenta bancaria pero no cuenta con una cuenta abierta en alguna de las Fintech que actualmente ofrecen sus servicios.

Con la finalidad de conocer la antigüedad con la que cuentan los encuestados con respecto a los productos y servicios que las Fintech ofrecen, preguntamos hace cuánto tiempo la persona realizó la apertura de su cuenta en la billetera

virtual o Fintech. Más del 49% de los encuestados tiene su cuenta Fintech hace más de 2 años, mientras que el 27% de los mismos la tienen hace más de un año, pero hace menos de dos. Dados estos resultados, podemos concluir que el universo encuestado representa una muestra de usuarios habituales de la industria Fintech y que los mismos poseen un nivel de conocimiento avanzado sobre los productos y los servicios que estas empresas ofrecen. Esta conclusión se acentúa más si ponemos el plazo consultado en perspectiva y consideramos la corta vida que poseen las Fintech en Argentina. Continuando con el análisis de este aspecto, sólo un 13% del total del universo contactado poseen su cuenta en una Fintech hace menos de un año.

Para confirmar la hipótesis planteada previamente, analizamos los resultados relativos a la frecuencia de uso que las personas encuestas le dan a su cuenta Fintech. Como muestra la **Figura 13: Frecuencia de uso de cuenta Fintech**, prácticamente tres cuartas partes del universo de usuarios encuestados usan su cuenta abierta en una Fintech entre una y más de dos veces por semana. Solo a un 14% de la muestra se la puede considerar como de uso esporádico de dicha cuenta, mientras que el 12% del total afirma no tener una cuenta abierta a su nombre.

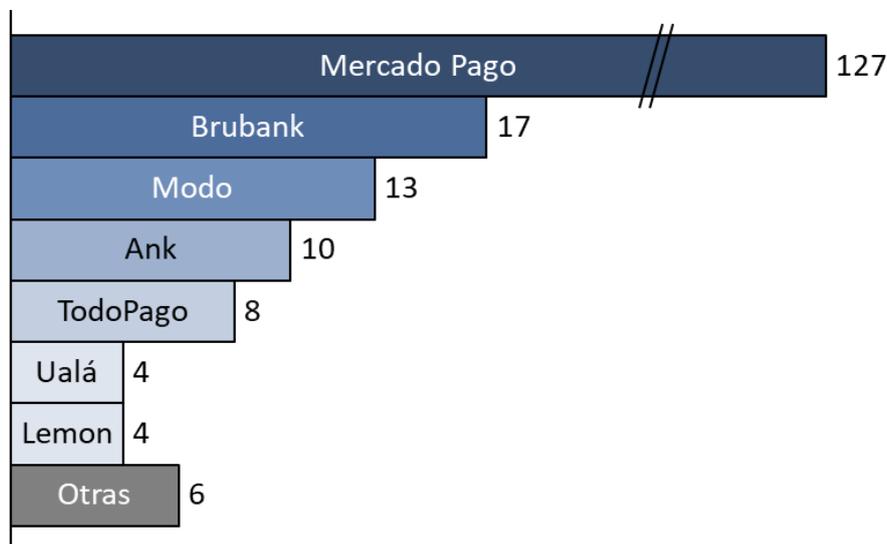
Figura 13: Frecuencia de uso de cuenta Fintech



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Para complementar el nivel de uso que los usuarios les dan a las cuentas Fintech, consultamos en qué empresas los usuarios tenían abiertas cuentas a las que le den uso con mayor frecuencia, con la posibilidad de que estos respondan más de una opción por el hecho de tener y utilizar con frecuencia más de una Fintech al mismo tiempo. Como lo refleja la **Figura 14: Cuentas Fintech más usadas**, dentro de la muestra analizada Mercado Pago se destaca como líder absoluto dentro de las cuentas Fintech más utilizadas.

Figura 14: Cuentas Fintech más usadas [en cantidad de usuarios]



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El 98% de los usuarios que tienen una cuenta Fintech abierta y la usan con frecuencia, utiliza una cuenta de esta empresa, lo que entendemos que se explica por ser la Fintech en Argentina con mayor antigüedad – como comentamos previamente, superando los 20 años de vida si consideramos a la empresa madre Mercado Libre – y por el hecho ser un eslabón clave y estar apalancada por todo un ecosistema desarrollado por la empresa Mercado Libre, como podemos ver en la **Figura 15: Ecosistema Mercado Libre**. Le siguen, con nivel de uso considerablemente menor Brubank, Modo, y Ank con un 13%, 10% y 8% de uso, respectivamente.

Figura 15: Ecosistema Mercado Libre



Fuente: Mercado Libre. (s.f.). Obtenido de

<https://www.mercadolibre.com.ar/institucional/somos/ecosistema-mercado-libre>

Más allá de cuál o cuáles son las Fintech más utilizadas, consideramos oportuno analizar la cantidad de cuentas que nuestros usuarios encuestados utilizan con frecuencia. Podemos observar que el 70% de la muestra utiliza una sola cuenta con frecuencia, mientras que el 19% utiliza dos con asiduidad. Por otro lado, solo el 6% hace uso de hasta 3 cuentas Fintech y por último solo el 5% tiene y usa 4 o más cuentas Fintech con frecuencia.

5.3 Calidad de la experiencia

Pasando a analizar cómo es la experiencia de los usuarios encuestados y qué notas características podemos obtener de las respuestas obtenidas, podemos confirmar que la gran mayoría de las personas que cuentan con una cuenta Fintech consideran tener una gran experiencia con los servicios recibidos de parte de estas empresas. El 62% de los usuarios clasifican su experiencia con las Fintech como muy buena, siendo el máximo calificativo posible, seguido por

el 36% de las personas que consideran su experiencia como buena. Solo el 2% de los usuarios (representado por 2 personas) confirmaron tener una experiencia regular al momento de responder este punto de la encuesta.

Relacionando las respuestas anteriores con la experiencia de haber tenido un inconveniente con su cuenta Fintech, podemos destacar que solo el 19% de los encuestados (25 personas) confirman haber tenido algún tipo de problema. A pesar de esta confirmación, consideran que sus experiencias con las Fintech son muy buenas (60% de los encuestados que tuvieron problemas, lo que equivale a 15 personas) o buenas (40% restante, lo que equivale a 10 personas). No se obtuvieron respuestas negativas relativas a la experiencia general con las Fintech de usuarios que consideren que tuvieron un inconveniente con su cuenta. Y, además, vale la pena comentar que las personas que consideran su experiencia con las Fintech como regular confirman no haber tenido inconvenientes con las mismas, por lo que su nivel de satisfacción parecería que no guarda relación con el hecho de haber tenido un inconveniente.

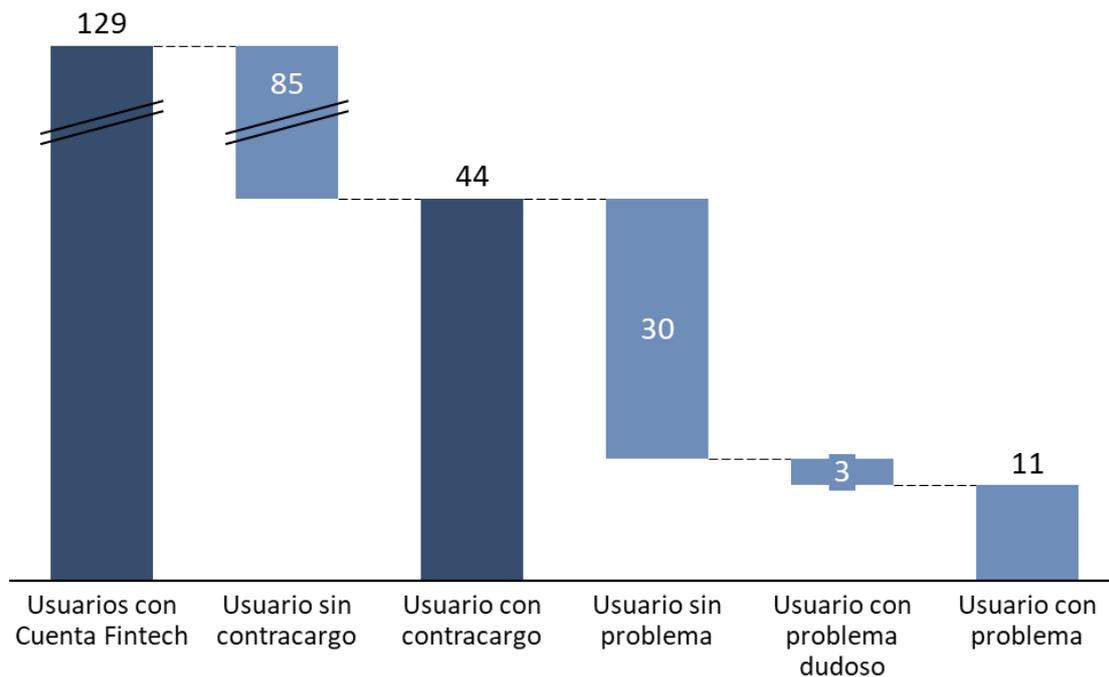
Ahondando sobre los usuarios que tuvieron un inconveniente con su cuenta Fintech, podemos comentar que tres de cada cuatro usuarios en esta situación confirman haber logrado resolver su problema (representado por 19 respuestas), mientras que el 20% no tuvo éxito en la resolución de este. Es destacable que la gran mayoría de los encuestados no tuvieron problemas con sus cuentas Fintech y que, dentro del universo de usuarios que confirman haber tenido un problema, la mayor parte lograron resolver su inconveniente. Solo un 4% del total de usuarios con cuenta Fintech no lograron resolver exitosamente su inconveniente, lo que nos deja la conclusión de que – en términos generales y basándonos en las respuestas obtenidas – el nivel de conflicto que presentan las empresas Fintech es muy bajo y con buenos índices de resolución.

5.4 Experiencia del contracargo

Adentrándonos en la experiencia que los encuestados manifiestan haber tenido un contracargo, como uno de los tantos puntos de dolor e inconvenientes posibles que un usuario suele tener con su cuenta tanto bancaria como Fintech, observamos un alto nivel de conocimiento del tema, ya que casi el 60% confirma saber lo que es un contracargo o desconocimiento, asumiendo a los efectos de este análisis ambos conceptos como sinónimos para el conocimiento popular. En contraposición, el 38% respondió desconocer lo que significan estos conceptos, mientras que el 3% restante presenta ciertas dudas al respecto.

Habiendo aclarado el concepto de contracargo, se consultó a los usuarios si alguna vez tuvieron la experiencia de vivir un contracargo. Se obtuvo como respuesta que el 65% confirma no haber transitado nunca esa situación. Como se ve reflejado en la **Figura 16: Usuarios Fintech con inconvenientes** [en cantidad de usuarios], resulta llamativo que el 34% de las personas confirman haber vivido la experiencia de un desconocimiento (representado por 44 personas) y a pesar de ello el 68% de este universo de usuarios afirman nunca haber tenido un inconveniente con una cuenta Fintech (representado por 30 personas). Solo un cuarto de las personas que confirman haber transitado un desconocimiento alguna vez mencionan que tuvieron un problema con su cuenta Fintech.

Figura 16: Usuarios Fintech con inconvenientes [en cantidad de usuarios]

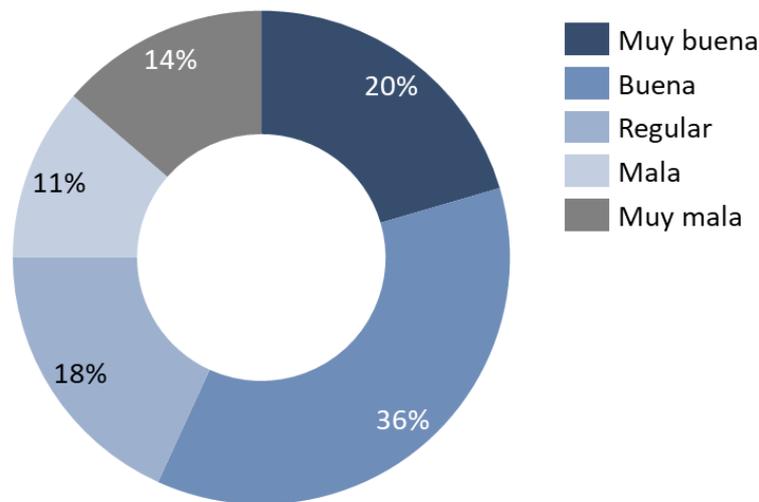


Fuente: Elaboración propia, 2022.

Esto nos deja concluir que la relación directa entre haber vivido la experiencia de un desconocimiento y considerar haber tenido un problema con la cuenta Fintech es relativamente baja. Por otro lado, dentro de las respuestas obtenidas en la encuesta realizada, obtuvimos una muestra mayor de personas que consideran haber tenido un inconveniente con su cuenta Fintech por otros motivos (14 usuarios) que por haber transitado un desconocimiento (11 usuarios).

Con la finalidad de confirmar o refutar la conclusión presentada previamente, le consultamos a los usuarios que tuvieron un contracargo sobre cómo calificarían su experiencia con el contracargo. Como podemos observar en la **Figura 17:** Experiencia del contracargo, más de la mitad de las personas que transitaron la experiencia de un desconocimiento califican la misma como positiva, obteniendo un 20% de respuestas Muy Buena y un 36% Buena. Solo un cuarto de las personas encuestadas considera haber tenido una experiencia Mala o Muy Mala con un contracargo.

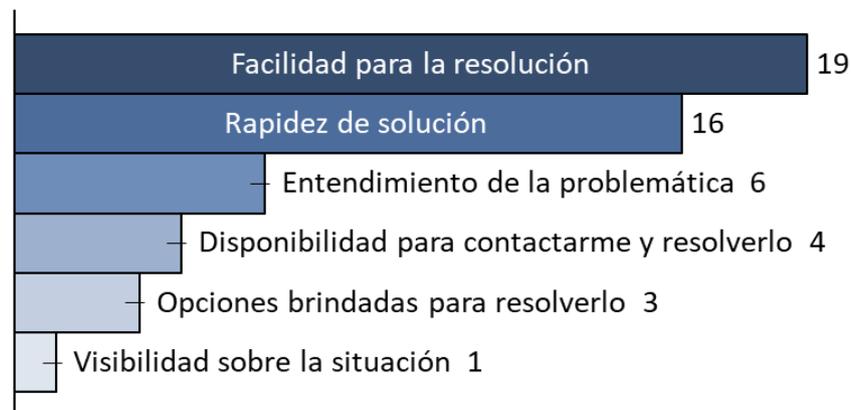
Figura 17: Experiencia del contracargo



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Dentro del universo de usuarios que consideran su experiencia como Muy Buena o Buena, quisimos entender los principales motivos de por qué estos clientes consideran su experiencia como positiva. Como refleja la **Figura 18:** Motivos de promoción de usuarios con experiencia positiva [en cantidad de usuarios], se destacan dos principales motivos que las personas reconocen como factores principales que influenciaron en su experiencia. En primer lugar, la facilidad para la resolución de su contracargo (lo que hubiésemos considerado en primera instancia como un inconveniente o problema a resolver, pero por los resultados obtenidos en la encuesta parecería que la percepción de este no es tal). Y, en segundo lugar, la rapidez con la que el usuario logró resolver su contracargo. Ambos aspectos son muy destacables y valorables como puntos altos que los usuarios reconocen, ya que hacen a la experiencia superadora que las Fintech persiguen como aspiracional para brindarle a sus usuarios.

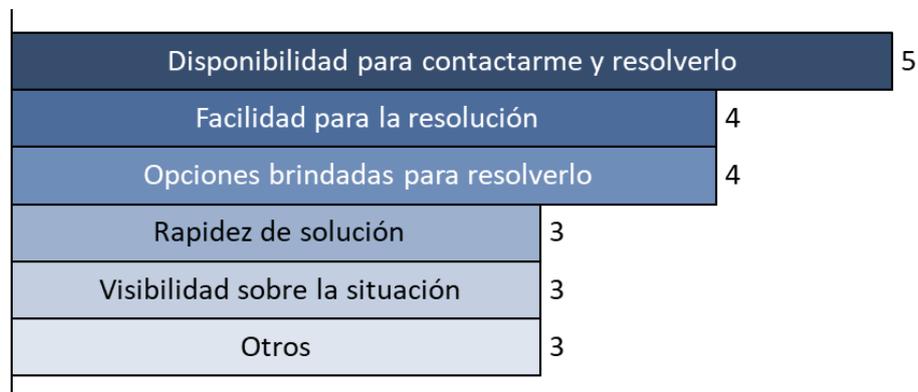
Figura 18: Motivos de promoción de usuarios con experiencia positiva [en cantidad de usuarios]



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Al momento de repetir este mismo análisis, pero en este caso para usuarios que afirman haber tenido una experiencia con el contracargo considerada como Mala y Muy Mala, los principales aspectos que traccionaron la detracción de los usuarios son más variados y equilibrados. Como podemos observar en la **Figura 19:** Motivos de detracción de usuarios con experiencia negativa [en cantidad de usuarios], no hay un aspecto principal que se destaque por sobre otro, sino que son múltiples las apreciaciones que los usuarios tienen sobre su mala experiencia: dificultad para contactarse y resolver su situación, dificultad para la resolución del contracargo, escasas y/o mala calidad de opciones brindadas, falta de rapidez para poder resolver el desconocimiento y mala visibilidad sobre lo sucedido.

Figura 19: Motivos de detracción de usuarios con experiencia negativa [en cantidad de usuarios]

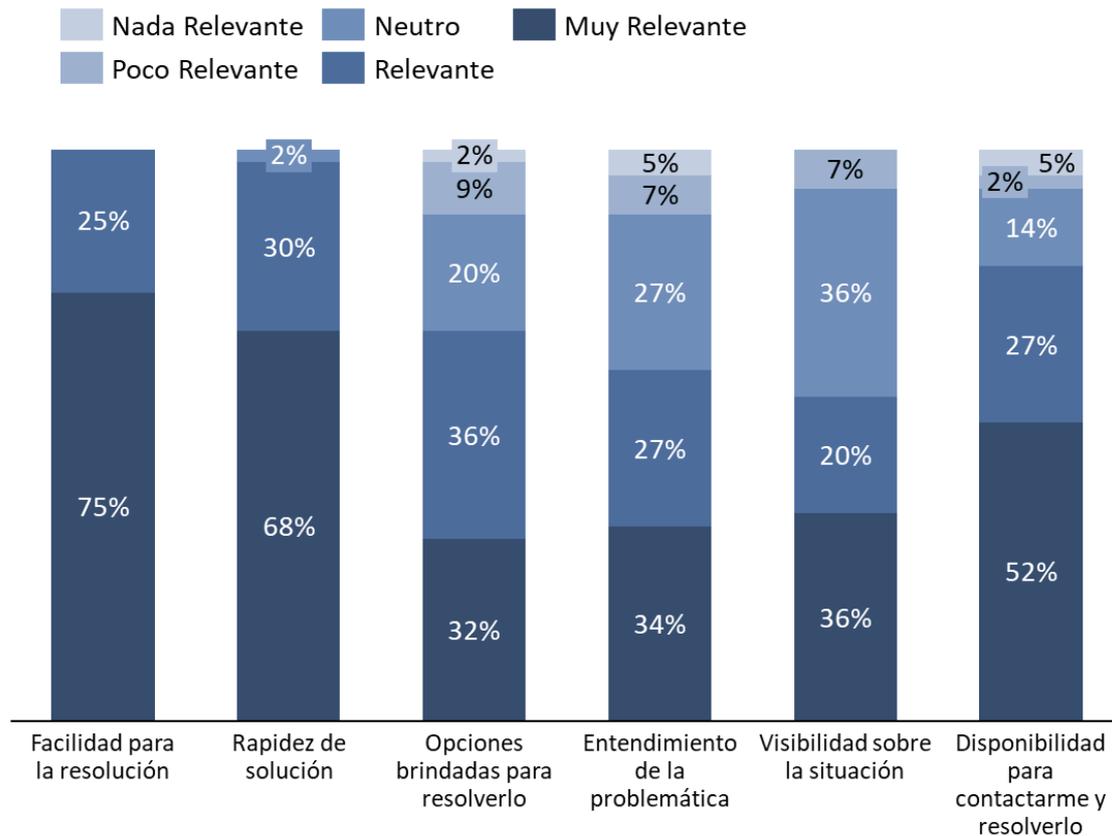


Fuente: Elaboración propia, 2022.

En este aspecto, se abren algunos frentes para trabajar para las Fintech con la finalidad de mejorar la percepción de calidad del servicio que sus usuarios tienen con respecto a la experiencia de un contracargo, considerando que es de sumo interés de estas convertir a los detractores en promotores de sus servicios.

Y con relación con este punto, analizamos la relevancia e importancia que les significa a los usuarios cada uno de los principales aspectos relacionados a un contracargo. Como muestra la **Figura 20:** Aspectos relevantes para la resolución de un contracargo, los usuarios de una Fintech suelen brindarle mucha atención e importancia a la facilidad con la que logran resolver su desconocimiento. Podemos afirmar que el perfil de las personas que recurren a los servicios de una empresa Fintech persigue la facilidad y simpleza tanto en las transacciones a realizar como en las formas en que pueda solucionar sus inconvenientes, lo cual se encuentra alineado con las aspiraciones propias de las Fintech. En segundo lugar, se destaca con un alto nivel de relevancia la rapidez para las resoluciones. Las Fintech se destacan o buscan destacarse por brindar soluciones ágiles y sencillas, lo cual está en sintonía con las expectativas de las personas encuestadas que utilizan su billetera virtual y que en algún momento tuvieron que enfrentar un contracargo.

Figura 20: Aspectos relevantes para la resolución de un contracargo



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Luego, basándonos en los resultados obtenidos de la muestra encuestada, podemos concluir que los usuarios le dan – de manera comparativa al menos – menor relevancia a la variedad y la calidad de opciones que se le presentan para poder resolver una situación conflictiva como lo es un desconocimiento. Y dentro del concepto de opciones podemos considerar tanto alternativas de financiamiento como múltiples caminos que el usuario pueda elegir para lograr rehabilitar su cuenta y solucionar su contracargo.

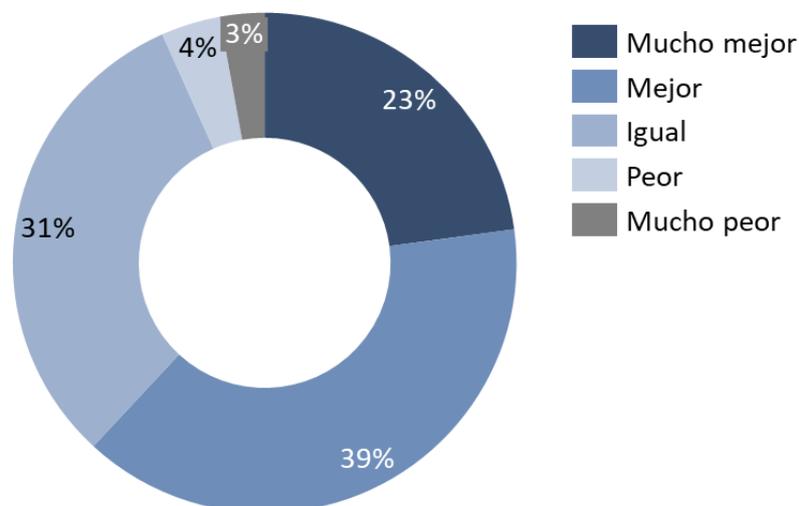
Otro aspecto que parecería poco relevante resulta la capacidad y el nivel de información que se precisa para entender, por parte del usuario afectado, la raíz del problema en cuestión. Parecería que el usuario que hace uso de una cuenta Fintech no tiene interés y/o tiempo para buscar comprender el motivo que causó el desconocimiento, en qué situación se encuentra su cuenta y su caso, y qué múltiples alternativas se le presentan para llegar a un final exitoso. El usuario concentra su atención y su energía en una rápida, fácil y poco

friccionante resolución de su situación, mucho más que entender en detalle la causa raíz que generó su conflicto.

5.5 Experiencia final

Para finalizar el análisis de la encuesta realizada, consideramos las respuestas de todos los participantes que aportaron sus comentarios – más allá de que hayan tenido o no un contracargo con una Fintech – y comparamos cuál es la percepción de estos sobre una Fintech en relación con la percepción que tienen sobre los jugadores de la banca tradicional. Analizando la capacidad de resolver un conflicto, podemos observar en la **Figura 21: Capacidad de resolución de problemas de una Fintech en comparación con un banco tradicional**, que la gran mayoría considera a las empresas Fintech con una capacidad mayor que un banco tradicional para resolver los problemas que un usuario pueda tener. Solo un 7% de los encuestados (representado por 7 respuestas) considera a un banco tradicional con mayor capacidad de resolución de conflictos que una Fintech, lo cual es un resultado realmente bajo.

Figura 21: Capacidad de resolución de problemas de una Fintech en comparación con un banco tradicional

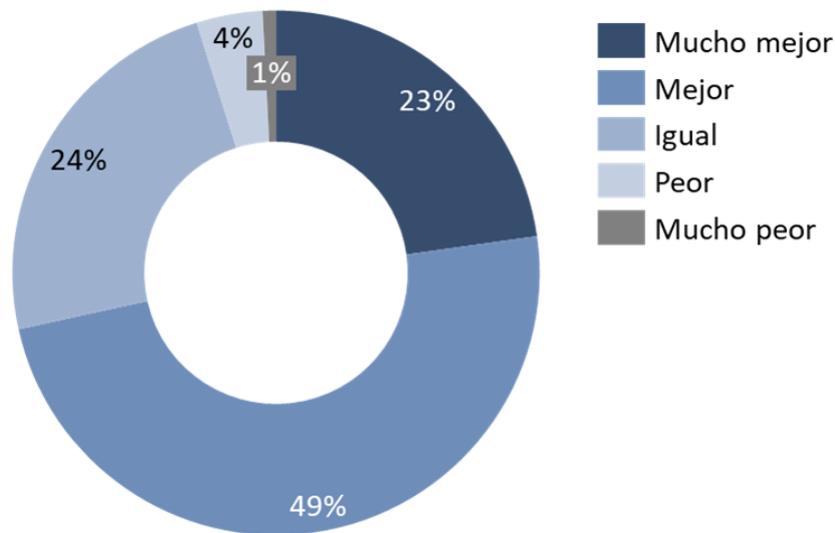


Fuente: Elaboración propia, 2022.

Dentro de los usuarios que reconocen haber tenido un conflicto con una Fintech, es llamativo que 61% de estos – a pesar de su experiencia problemática – expresan que consideran a las Fintech con mayor capacidad de resolución. Por otro lado, un 30% consideran que existe igualdad de condiciones para resolver situaciones conflictivas y solo un 9% de estos usuarios consideran al banco tradicional comparativamente hablando mejor posicionado.

Por último, ante la pregunta general de cómo consideran la experiencia con una Fintech en comparación con un banco tradicional, más allá de un contracargo o un problema puntual, la tendencia de ventaja de las Fintech se mantiene. Como refleja la **Figura 22: ¿Cómo es la experiencia con una Fintech en comparación con un banco tradicional?**, el universo de usuarios que considera su experiencia con una Fintech mucho mejor se mantiene cercano a un cuarto de la población encuestada, mientras que el universo que considera su experiencia en igualdad de condiciones se reduce 7 puntos porcentuales, migrando a una postura donde la Fintech brinda una experiencia mejor que la que puede brindar un banco tradicional y alcanzando así prácticamente la mitad de los usuarios encuestados. Lo que sería el universo de detractores de una Fintech, al igual que la consulta sobre la capacidad de resolución de problemas, se mantiene en niveles realmente bajos oscilando en un 5%.

Figura 22: ¿Cómo es la experiencia con una Fintech en comparación con un banco tradicional?



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Es por esto que basándonos tanto en las experiencias que los usuarios consideran problemáticas, como podría ser considerado la vivencia de un contracargo, como en términos generales en relación a la usabilidad, capacidad para resolver las necesidades de los clientes y demás aspectos que el usuario evalúa y considera al momento de calificar el servicio obtenido por parte de una Fintech, los clientes encuestados expresaron su clara preferencia a empresas Fintech por sobre la elección de jugadores pertenecientes a la banca tradicional. Esta tendencia expuesta a lo largo de este análisis puede significar un cambio de paradigma en el mediano o largo plazo, donde la mayoría de los clientes que hacen uso de los servicios y productos de pago y financieros, canalicen sus necesidades y su atención en los nuevos lanzamientos propios de la nueva industria que está en pleno auge y expansión, dejando relegados y en la disyuntiva de encarar un proceso de renovación a bancos y compañías financieras tradicionales.

CONCLUSIÓN Y RESULTADOS

Como primera conclusión, podemos confirmar que, para lograr los objetivos planteados, las Fintech tienen por delante el enorme desafío de transformar – apalancándose en la tecnología – la experiencia que le brinda a sus usuarios mediante su oferta de medios de pago y transacciones financieras, en todos y cada uno de los contactos que tienen con sus clientes. El éxito de esos desafíos no depende exclusivamente de la performance de las Fintech, sino que tienen un nivel de dependencia de los bancos y los jugadores que componen el sistema de pagos tradicional. Hallar alternativas y formas innovadoras para traccionar el cambio y alinear a jugadores externos en esta aspiración parecen ser los escollos más grandes por sortear para las empresas Fintech en el corto plazo.

Pasamos así a comentar las principales conclusiones relacionadas a los interrogantes planteados en el inicio del trabajo realizado:

- ¿Cómo es la experiencia de un cliente que tiene que transitar un proceso, como el de contracargo, con una Fintech?

Para comenzar, podemos concluir que en proporción son muy pocos los usuarios que, en un ciclo de vida medio, tienen que afrontar la experiencia de generar o recibir un contracargo. Lejos de intentar utilizar ese argumento como excusa para buscar minimizar su importancia, resulta necesario poner en contexto el universo identificado como para poder dimensionar también la relevancia de su solución. Dicho de otro modo, es chico el universo de usuarios que operando de manera frecuente con los productos que las Fintech ofrecen, tienen la situación de vivir la experiencia – hasta ahora considerada como problemática – de un contracargo.

En segundo lugar, podemos comentar que es débil la relación directa que el usuario hace entre el hecho de haber vivido la experiencia de un contracargo y la de haber tenido un problema con una cuenta Fintech. Más de la mitad de las personas que afirman haber transitado un contracargo, califican su experiencia como positiva considerando la misma como muy buena o buena. Por lo que, basándonos en la encuesta realizada, podemos confirmar que la experiencia

de contracargo puede no ser considerada como un punto de dolor en el *customer journey* de un cliente modelo de una Fintech.

Esta confirmación no se basa en el desconocimiento sobre lo que representa un contracargo por parte de las personas encuestadas, ya que la mayoría de los encuestados manifestaron conocer lo que es un desconocimiento y qué implica, sino más bien asumimos que es fruto de sus experiencias con situaciones similares. Incluso, cuando enfocamos el análisis en el universo de usuarios que confirman haber vivido un contracargo, casi el 70% de las personas confirma no haber tenido problemas para su gestión y resolución, lo que a efectos del estudio consideramos como una experiencia satisfactoria y positiva.

Vale la pena comentar que – dentro de los principales motivos mencionados sobre las experiencias positivas que los usuarios tuvieron al momento de afrontar un contracargo – la facilidad brindada por parte de las Fintech para resolver su situación de desconocimiento fue lo más mencionado por parte de los usuarios. Relacionado a este punto, podemos asumir que la percepción por parte de los clientes hacia un Fintech presenta ventajas en cuanto a la resolución de problemas. En segundo lugar, los usuarios resaltan la rapidez con que las Fintech gestionan situaciones de esta índole. Ambos aspectos, dejan al descubierto el contraste entre estas empresas, considerando la velocidad en la que se mueven y su filosofía de trabajo poniendo al usuario en el centro de toda acción, y los bancos tradicionales que suelen operar con otros tiempos y estándares.

- ¿Cuál es su percepción general del servicio brindado? ¿Cómo afecta esa situación a la experiencia que tiene un cliente con una Fintech?

Más allá de la experiencia de generar o recibir un desconocimiento y la valoración que los usuarios encuestados hicieron de la misma, la percepción general sobre la capacidad que tiene una Fintech para resolver los problemas que diariamente suelen tener los usuarios es mayor a la que los mismos clientes identifican en jugadores de la banca tradicional. Quedará para otra ocasión, ya que excede al alcance del presente trabajo, constatar si esta percepción manifestada por los encuestados es fundada en hechos y en

experiencias concretas, o si es más bien una idea creada por las personas. Lo que si no podemos negar es que los usuarios encuestados encuentran en las Fintech compañías más ágiles, resolutivas y simples, con las que se sienten más cómodos y cercanos para realizar transacciones y operaciones financieras en su día a día.

Incluso si analizamos la valoración que los usuarios realizan de las Fintech, excediendo su capacidad de resolver un conflicto, la misma es positiva y favorable para estas compañías en contraposición a las percepción que los usuarios encuestados tienen para con los bancos tradicionales.

Además, es importante destacar que el hecho de haber transitado un contracargo no afecta a la percepción que los usuarios tienen sobre el servicio brindado por una Fintech. La gran mayoría de los usuarios que confirmaron haber tenido un contracargo, siguen manteniendo su prevalencia hacia las Fintech destacando su experiencia con estas y la capacidad que las mismas tienen para resolverle sus inconvenientes. Por lo que podemos concluir, que más allá de procesos que *a priori* parecerían generar fricción en la experiencia de los usuarios, estos no representan un motivo de detracción para considerar a la experiencia general con las Fintech como negativas.

- ¿Qué alternativas se presentan como solución para transformar situaciones que hoy son percibidas como puntos de dolor o poco satisfactorias en experiencias superadoras para todos los clientes?

Al momento de analizar los principales *drivers* que los usuarios consideran como motivos de por qué consideran su experiencia transitando un contracargo como negativos, no identificamos un patrón principal que lo explique. Sino que, en contraposición, son mucho los aspectos destacados sin hallar alguno que prime. Es por eso por lo que, podemos concluir que no existe un único plan de acción o solución a implementar por parte de las Fintech para continuar transformando las experiencias de sus clientes. Creemos que el hecho de continuar tomando distancia e independencia de los bancos tradicionales y de los principales jugadores que hoy intervienen, regulan y “marcan los tiempos” de la cadena de pagos, es una decisión correcta y que en el corto plazo probablemente les aporte mayores beneficios a las empresas Fintech, tanto

beneficios económicos como beneficios en la experiencia que le brindan a sus usuarios.

Comentado el hecho de no identificamos un punto principal ni crítico a desarrollar a fin de convertir puntos de dolor para los usuarios en experiencia satisfactoria, creemos que las Fintech pueden continuar trabajando en identificar alternativas – apalancadas en la tecnología – para transmitir cercanía y facilidad de contacto para sus usuarios. Existen modelos de inteligencia artificial y *machine learning* que pueden ser empleados para generar una comunicación fluida y, por sobre todas las cosas, efectiva con sus usuarios, que permita continuar acentuando la percepción de disponibilidad para contactarse por parte de los usuarios. Así mismo, es importante comentar que es propio de generaciones más adultas optar por la posibilidad de contactarse – muchas veces preferentemente de manera personal – para resolver alguna situación. Mientras que es propio de generaciones más jóvenes, la prevalencia de la auto gestión al momento de resolver un inconveniente. Por lo que esta sugerencia puede que pierda importancia con el correr de los años.

Para concluir el trabajo, queremos destacar la posición sumamente favorable que hoy en día tienen las Fintech por sobre los bancos tradicionales – a pesar de los procesos que pueden ser considerados como friccionantes para la experiencia del cliente –, lo que justifica y da sentido al gran crecimiento que estas empresas están teniendo y que parece que no tiene techo. Eso no quita que, como comentamos previamente en los diferentes capítulos, las Fintech tengan que constantemente cuidar y monitorear como sus clientes perciben sus servicios, productos y la atención brindada para continuar potenciando su desarrollo y expansión. Si logran no perder de foco este aspecto crucial para el éxito, podemos confirmar con certeza que el universo Fintech llegó para quedarse y va a seguir desarrollándose en el mercado local a ritmo acelerado por los próximos años.

BIBLIOGRAFÍA

- Accenture. (2018). *Informe Ecosistema Fintech Argentino*. Cámara Argentina de Fintech.
- American Express. (2022). *Su manual para manejar disputas en línea*.
Obtenido de <https://www.americanexpress.com/content/dam/amex/mx/merchant/pdfs/disputes-userguide-mx.pdf>
- Barbu, C. M., Florea, D. L., Dabija, D.-C., & Barbu, M. C. (2021). *Customer Experience in Fintech*.
- Bastante, M. (2020). *Estudio Fintech 2020: ecosistema argentino*. BID Lab & Deloitte & Co. S.A.
- Jasinski, R. (Febrero de 2015). Obtenido de <https://makingexperience.com/>:
<https://makingexperience.com/blog/como-medir-y-mejorar-tu-nps/>
- Kriss, P. (Agosto de 2014). The Value of Customer Experience, Quantified. *Harvard Business Review*.
- Maechler, N., Neher, K., & Park, R. (2016). From touchpoints to journeys: Seeing the world as customers do. *McKinsey & Company Web page*.
- Mercado Pago. (2022). *Requisitos del Programa de Protección al Vendedor*. Obtenido de https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/requisitos-programa-proteccion-vendedor_294
- Prisma Medios de Pago Blog*. (5 de Diciembre de 2019). Obtenido de <https://www.prismamediosdepago.com/blog/contracargos-por-que-recibi-uno>
- Prisma Medios de Pago Blog*. (12 de Agosto de 2019). Obtenido de <https://www.prismamediosdepago.com/blog/todo-lo-que-necesitas-saber-acerca-de-los-contracargos-y-como-evitarlos>
- PWC. (Mayo de 2017). *La influencia de las FinTech renueva la industria financiera en Argentina*. Obtenido de <https://www.pwc.com.ar/es/prensa/la-influencia-fintech-renueva-industria-financiera-en-argentina.html>
- Qualtrics* . (s.f.). Obtenido de <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/customer-experience-management-platform/>
- Reichheld. (Diciembre de 2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*.
- Reichheld, F., Darnell, D., & Burns, M. (Noviembre de 2021). Net Promoter 3.0. *Harvard Business Review*.

- Rodriguez Ramos, S. (11 de Diciembre de 2021). Crisis educativa: qué porcentaje de los argentinos tienen formación universitaria y por qué enciende las alertas. *La Nación*.
- Scasserra, A. T. (21 de Mayo de 2020). Las fintech son un motor para el desarrollo. *El Economista*.
- Schrage, M. (Septiembre de 2016). Why User Experience Always Has to Come First. *Harvard Business Review*.
- Schwager, A., & Meyer, C. (Febrero de 2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review Magazine*.
- Shankar, S., & Allen, J. (Septiembre de 2006). *Keeping up with your customers*. Obtenido de Bain & Company: <https://www.bain.com/insights/keeping-up-with-your-customers/#>
- Startupeable*. (9 de Diciembre de 2020). Obtenido de <https://startupeable.com/fintech-argentina/#Agilis>
- Ualá. (Septiembre de 2020). *Términos y condiciones de uso de Ualá Cobros*. Obtenido de https://www.uala.com.ar/assets/legales/T%C3%A9rminos%20y%20condiciones_%20Cobros.pdf
- Yohn, D. L. (Febrero de 2015). 7 Steps to Deliver Better Customer Experiences. *Harvard Business Review*.

ANEXO

Anexo 1 Encuesta

1. Edad
2. Género
 - a. Femenino
 - b. Masculino
 - c. Prefiero no decirlo
3. Localidad de Residencia
4. Máximo nivel de estudios alcanzado
 - a. Secundario
 - b. Terciario
 - c. Universitario
 - d. Posgrado
 - e. Otro
5. ¿Tenés una cuenta bancaria a tu nombre?
 - a. Si
 - b. No
 - c. Otro
6. ¿Con qué frecuencia usas tu cuenta bancaria?
 - a. Casi nunca
 - b. Una vez al mes
 - c. Una vez por semana
 - d. Más de 2 veces por semana
 - e. No tengo cuenta bancaria
7. ¿Tenés cuenta en alguna Fintech o en alguna Billetera Virtual?
 - a. Si
 - b. No
 - c. Otro
8. ¿Hace cuánto tiempo tenés tu cuenta en la billetera virtual?
 - a. Entre 0 y 6 meses
 - b. Entre 6 meses y 1 año

- c. Entre 1 año y 2 años
 - d. Hace más de 2 años
 - e. No tengo cuenta en una Fintech
9. ¿Cuáles son los principales motivos por los que creaste tu cuenta Fintech?
- a. Facilidad y rapidez para su uso
 - b. Acceso al financiamiento o crédito
 - c. Tener todas las tarjetas / medios de pago en un solo lugar
 - d. No tener gastos de mantenimiento / comisiones bajas
 - e. Descuentos y beneficios
 - f. Prefiero no manejar efectivo
 - g. Moda
 - h. Otro
10. ¿Cuál o cuáles usas con mayor frecuencia?
- a. Mercado Pago
 - b. Modo
 - c. Ank
 - d. Ualá
 - e. Brubank
 - f. TodoPago
 - g. Nubi
 - h. Naranja X
 - i. Bimo
 - j. Otro
11. ¿Con qué frecuencia usas tu cuenta Fintech?
- a. Casi nunca
 - b. Una vez al mes
 - c. Una vez por semana
 - d. Más de 2 veces por semana
 - e. No tengo cuenta Fintech
12. ¿Cómo es tu experiencia en términos generales con las Fintech?
- a. Muy buena
 - b. Buena
 - c. Regular

- d. Mala
 - e. Muy mala
 - f. No tengo experiencia (n/a)
13. ¿Alguna vez tuviste un problema o inconveniente con tu cuenta?
- a. Si
 - b. No
 - c. Tal vez
 - d. No tengo cuenta (n/a)
14. ¿Pudiste resolver ese problema?
- a. Si
 - b. No
 - c. Tal vez
 - d. No tuve problema (n/a)
15. ¿Sabés lo que es un contracargo o desconocimiento?
- a. Si
 - b. No
 - c. Tal vez
16. Un contracargo es el resultado de un desconocimiento (por parte del titular de una tarjeta o cuenta) de una transacción que no reconoce o que le fue cobrado incorrectamente ¿Alguna vez tuviste la experiencia de vivir un contracargo o desconocimiento?
- a. Si
 - b. No
 - c. Tal vez
17. ¿Cómo calificarías tu experiencia del contracargo?
- a. Muy buena
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
 - e. Muy mala
 - f. No tengo experiencia (n/a)
18. ¿Cuáles de los siguientes factores influenciaron en tu buena o mala experiencia del contracargo?
- a. Facilidad para la resolución

- b. Rapidez de solución
 - c. Opciones brindadas para resolverlo
 - d. Entendimiento de la problemática
 - e. Visibilidad sobre la situación
 - f. Disponibilidad para contactarme y resolverlo
 - g. No tuve contracargo (n/a)
 - h. Otro
19. En escala del 1 al 5, ¿Qué tan relevante consideras cada factor a la hora de resolver un contracargo? Siendo 1: Nada relevante y 5: Muy relevante
- a. Facilidad para la resolución
 - b. Rapidez de solución
 - c. Opciones brindadas para resolverlo
 - d. Entendimiento de la problemática
 - e. Visibilidad sobre la situación
 - f. Disponibilidad para contactarme y resolverlo
 - g. Otro (si aplica)
20. Considerando la capacidad de resolver tus problemas, ¿Cómo compara tu experiencia con una Fintech vs tu experiencia con un banco tradicional?
- a. Mucho mejor
 - b. Mejor
 - c. Igual
 - d. Peor
 - e. Mucho peor
 - f. No tengo experiencia (n/a)
 - g. Otro
21. En términos generales, más allá de un contracargo o un problema puntual, ¿Cómo consideras tu experiencia con la Fintech en comparación con un banco tradicional?
- a. Mucho mejor
 - b. Mejor
 - c. Igual
 - d. Peor

- e. Mucho peor
- f. No tengo experiencia (n/a)
- g. Otro