

ESCUELA DE NEGOCIOS



UNIVERSIDAD
TORCUATO
DI TELLA

**“EL CONCEPTO *CUSTOMER*
CENTRIC EN EL SISTEMA FINANCIERO
ARGENTINO”**

CURSO: MBA 2019

ALUMNO: JACKELIN A. JARA CAMPOS

TUTOR: HERNÁN MANFREDI

Buenos Aires, Argentina
Abril, 2022

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi madre Brudith que desde el primer momento me apoyó y acompañó en este proyecto de realizar un MBA. Fue mi gran motor y motivación para avanzar en cada desafío que se presentó durante esta cursada.

A Matías, que me acompaña en cada desafío que emprendo, por entenderme y colaborar durante todo el camino tanto a nivel emocional como en los deberes de la familia para que me focalice en la meta.

A mi familia Lucero y Samuel, que, a pesar de la distancia, estuvieron presentes durante estos dos años de cursada enviando en cada mensaje sus buenos deseos y motivándome para llegar a la meta.

A mis compañeros de MBA, que estuvieron muy cerca en los momentos más complicados y difíciles. En especial agradecimiento, al grupo de estudio genuino por cada Skype de fin de semana y a mi grupo de carpooling por tantas risas compartidas al finalizar cada clase. Hubiera sido imposible hacer la maestría sin ellos.

A cada uno de los profesores y profesionales de la universidad, ya que todos fueron excelentes, aportaron toda su profesionalidad para formarnos, compartir sus conocimientos de forma clara, concisa y concreta, y su generosidad para resolver cualquier consulta.

A Hernán Manfredi, tutor de este trabajo, por su motivación, apoyo, aporte, comprensión, empuje y esfuerzo para que no tire la toalla durante el proceso del trabajo final.

Finalmente, a la vida porque en medio de este año fui afortunada de vivirla y disfrutarla con coraje y voluntad para cumplir la meta que inicié.

RESUMEN

La aceleración tecnológica y el cambio en el comportamiento del usuario, apalancado por la era del software, impactó fuertemente el ecosistema financiero argentino donde se ha producido una transformación en el modelo de negocio y la estrategia del desarrollo de los productos digitales financieros.

A través del marco teórico empírico desarrollado se analizó la situación actual del sistema financiero, el impacto de la digitalización de los servicios y las alianzas estratégicas entre *Fintech* y la banca tradicional para mejorar la experiencia de usuario y potenciar la rentabilidad del negocio. Se desarrolla el enfoque *Customer Centric* y la diferencia con su antecesor *Product Centric* y, cómo las organizaciones se transforman para satisfacer a los distintos tipos de usuarios que se encuentran en el ecosistema. Ante la necesidad de este cambio de *mindset*, surge el rol del *Product Manager*, que cuenta con la visión holística del producto y cumple con la responsabilidad de ser la voz del cliente en la compañía.

En el marco empírico se analizó el informe de la Cámara Argentina de Fintech, se confeccionó una encuesta para entender el impacto de la pandemia en la utilización de los servicios financieros y se realizó entrevistas a usuarios que permitió analizar cómo la aceleración de la digitalización financiera brinda medios de pago para seguir transaccionando ante la eventualidad.

Palabras claves: *Customer Centric - Ecosistema Fintech - Product Management - pagos digitales - sistema financiero*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
MARCO TEÓRICO	10
CAPÍTULO I - SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO FINANCIERO	10
1.1. Hechos relevantes que marcan el desarrollo del sector	12
1.2. Fintech, término disruptivo	19
1.3. Transformación digital de la banca tradicional	23
1.4. Digitalización acelerada	29
CAPÍTULO II - <i>CUSTOMER CENTRIC</i> : EL CONSUMIDOR COMO CENTRO DE LA TOMA DE DECISIÓN.	32
2.1. Product Centric	33
2.2. Customer Centric	34
2.3. Consumidores y comportamientos	38
2.4. Buyer persona y Customer Journey	44
CAPÍTULO III - <i>PRODUCT MANAGEMENT</i>	51
3.1 El rol de Product Manager	53
3.2. Ciclo de vida del desarrollo de producto.	58
3.3. Product Discovery	63
3.4. Product Delivery	72
CONCLUSIONES MARCO TEÓRICO	76
MARCO EMPÍRICO	78
4.1. Estudio "Fintech 2020: Ecosistema argentino"	80
Resultados del informe "Fintech 2020: Ecosistema argentino"	90
4.2. Encuesta "Finanzas y Pagos en tiempos de cuarentena"	92
Resultados obtenidos <i>de la encuesta</i> "Finanzas y Pagos en tiempos de cuarentena"	99
4.3 Entrevista "Finanzas y Pagos en tiempos de cuarentena"	101
Resultados de la entrevista "Finanzas y Pagos en tiempos de cuarentena"	106
CONCLUSIONES DEL MARCO EMPÍRICO	108
CONCLUSIONES GENERALES	110
BIBLIOGRAFÍA	116

ÍNDICE DE FIGURAS

MARCO TEÓRICO	12
CAPÍTULO 1 - SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO FINANCIERO	12
Cuadro 1: Integrantes del sistema financiero (Fuente: Mujer Financiera)	14
Fig.1.1: Transferencia 3.0 (Fuente: BCRA)	19
Fig. 1.2: La banca ante las Bigtech (Fuente: Funcas y KPMG 2019 p.17).	23
Fig. 1.3: Rappi la super app latinoamericana (Fuente: Miguel A Losada, content creator).	25
Fig. 1.4: Mapa Comparativo de distintos Modelo de Negocio (Fuente: Belén Trincado en Cinco Días en base a https://neobancos.net/)	30
Cuadro 2: Mapa Comparativo entre la Banca Tradicional y Digita (Elaboración propia)	31
CAPÍTULO II - CUSTOMER CENTRIC: EL CONSUMIDOR COMO CENTRO DE LA TOMA DE DECISIÓN.	34
Fig.2.0: Fases del customer journey (Fuente: Product School)	50
CAPÍTULO III - PRODUCT MANAGEMENT	53
Fig.3.0: Pirámide de Product Management (Fuente: Product School)	56
Fig.3.1: Diagrama del PM (Fuente: Martin Eriksson, what exactly is a Product Manager, 2011)	57
Fig.3.2: Continuous Discovery, (Fuente: https://aktiasolutions.com/continuous-discovery/)	60
Fig.3.3: Product Discovery 101 (Fuente: https://uruit.com/blog/product-discovery-101/)	65
Fig.3.4: <i>How exactly do you find insights from qualitative user research?</i> , (Fuente: Taylor Nguyen)	66
Fig.3.5: Better product discovery, (Fuente: Martin Felcman)	67
Fig.3.6: El Lienzo del Modelo de Negocio (Fuente: https://www.strategyzer.com/)	70
Fig.3.7: El Lienzo de Propuesta de Valor (Fuente: https://www.strategyzer.com/)	71
Fig.3.8: FODA (Fuente: Libro Business Model, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur)	72
Fig.3.9: Mapa de Impacto/Esfuerzo (Fuente: Product School)	72
Fig.3.10: Triángulo de un buen MVP (Fuente: Coderhouse)	74
Fig.3.11: Trazabilidad de valor (Fuente: Kleer)	75
MARCO EMPÍRICO	79
4.1. Estudio “Fintech 2020: Ecosistema argentino”	81
Fig.4.0: Verticales de análisis por actividad (Fuente: Cámara Argentina de Fintech)	82
Fig.4.1: Horizontales de análisis por actividad (Fuente: Cámara Argentina de Fintech)	82
Fig. 4.2: Composición de ecosistema Fintech (Fuente: Cámara Argentina de Fintech)	83
Cuadro 3: Resumen de análisis del informe (Fuente: Elaboración propia)	92

4.2. Encuesta “Finanzas y Pagos en tiempos de cuarentena”	93
Fig.4.3: Google Form de la encuesta (Fuente: Elaboración propia)	93
Gráfico 4.0: Encuestados por rango etario (Fuente: Elaboración propia)	94
Gráfico 4.1: Encuestados por género (Fuente: Elaboración propia)	95
Gráfico 4.2: Encuestados por distribución geográfica (Fuente: Elaboración propia)	95
Gráfico 4.2: Resultados de Hábitos de Pago (Fuente: Elaboración propia)	96
Gráfico 4.3: Resultados de Plataformas Digitales (Fuente: Elaboración propia)	98
Gráfico 4.4: Uso de Billeteras Digitales (Fuente: Elaboración propia)	98
Gráfico 4.5: Billeteras Digitales más usadas (Fuente: Elaboración propia)	99
Gráfico 4.6: Capacidad de Ahorro (Fuente: Elaboración propia)	100
4.3 Entrevista “Finanzas y Pagos en tiempos de cuarentena”	102
Fig.4.4: Framework de Entrevista (Fuente: Elaboración propia)	102

INTRODUCCIÓN

Descripción del problema

La transformación digital no es solo digital sino una transformación transversal a todas las áreas que componen una organización. Donde se trabaja tanto los *skills soft* como *hard* de los empleados y esto se extrapola a los proyectos hasta los modelos de negocios menciona *Contreras, S. (2018)*.

Al desarrollar un producto nuevo, las empresas siempre velaban por que el *business case* sea correcto y el *revenue* positivo antes de saber si era valorado por el cliente. Este es el tipo de estrategia denominada *Product Centric*. El *Product Centric* pone todo su enfoque en el producto y desarrolla productos más nuevos y avanzados independientemente de su demanda en el mercado, invierten mucho en I+D para desarrollar productos avanzados y la empresa se expande añadiendo nuevas líneas de productos a su cartera. Para los productos de mejor rendimiento la empresa decide invertir más para mejorar la calidad y los que no rinden desaparecen. El *Product Centric* no funcionan bajo el principio de satisfacer las necesidades y los desafíos del cliente, sino que trabajan sobre el principio de presentar el producto que los clientes aún no se han dado cuenta de que es necesario. Steve Jobs lo dijo sabiamente cuando mencionó: “*People don't know what they want until you show it to them.*” Esta mentalidad pone la mayor parte de su confianza y fe en los activos de las características del producto que es visible en sus iniciativas de marketing y en cómo se presenta la organización. Cuando el producto ya no es único o popular, la empresa necesita crear un nuevo producto exitoso sino pierde ante la competencia y el market share disminuye.

Una forma de solventar las debilidades de la anterior estrategia es impulsar una estrategia *Customer Centric* donde se sitúa al cliente en el centro de toda la estrategia. Se identifica las necesidades del cliente, los desafíos y los puntos

débiles de sus competidores y luego se construye la solución para ofrecerles sabiendo que existe demanda específica y que permitirá incluirlo en el mercado sin grandes inversiones de marketing. Además de centrarse en la solución que ofrecen, las empresas articulan toda la trayectoria del cliente para una mejor experiencia. Buscan la fidelización de los clientes y, por lo tanto, el crecimiento del negocio. El objetivo es maximizar el valor de por vida del cliente para convertirlo en un activo rentable por lo que influye en la valoración de la empresa y en las decisiones del inversor sobre futuras inversiones.

Este siglo, mencionado por algunos autores como revolucionario y disruptivo, vino a potenciar este cambio, de una estrategia *Product Centric* a un modelo *Customer Centric* y en los startups se da desde su nacimiento. La transformación acelerada se vio fuertemente en el sistema financiero, no solo por la tecnología, sino también por la aparición de nuevos actores como son las *Fintech*. Las cuales combinan la tecnología con las finanzas para ofrecer productos sencillos, modernos, transparentes y con comisiones muy reducidas, en algunos casos gratuitos.

La pandemia ha cambiado los comportamientos de los consumidores, sus experiencias y sus expectativas de las marcas. La forma en que las empresas responden determina su éxito o fracaso.

Las organizaciones deben mantenerse alertas de estas nuevas necesidades, poniendo a los clientes en el centro de su decisión, mientras que abrazan la tecnología y la innovación a escala. Estos cambios van a ir incrementando a medida que el ser humano evolucione y a ese ritmo tiene que ser la evolución de una compañía si quiere satisfacer las necesidades y brindar una propuesta de valor diferencial que le permita obtener una ventaja competitiva sobre los competidores que se presentan en el mercado.

Objetivo General

El trabajo final tiene por objetivo desarrollar la situación del sistema financiero local, sus desafíos, nuevos jugadores e identificar las prácticas utilizadas para llevar a cabo el modelo de negocio *Customer Centric* en el desarrollo de la propuesta de valor.

Objetivos Específicos

- A. Describir la situación actual de las entidades financieras en Argentina en la visión de tener al consumidor en el centro de la toma de decisión.
- B. Describir la participación entre el sistema financiero tradicional y las *Fintech*.
- C. Ofrecer un análisis de la estrategia de desarrollo de un producto digital teniendo en cuenta el comportamiento del consumidor final.
- D. Describir el rol del *Product Management* y su participación como líderes de la visión del consumidor en las etapas del producto digital.

Preguntas de la Tesis

1. ¿Qué implica tener un modelo de negocio *Customer Centric* en las organizaciones financieras?
2. ¿Cómo puede convivir la banca tradicional con las *Fintech* para potenciar la rentabilidad y obtener mayores resultados?
3. ¿Cómo impactó el cambio del comportamiento del consumidor y la tecnología?
4. ¿Qué implicancia tiene el *Producto Management* en el desarrollo de un producto digital?

Tipo de Estudio

El presente estudio es descriptivo y engloba los desafíos que transitan las empresas que se encuentran en el sistema financiero, explicando el contexto,

situación actual y el rol que ayuda a llevar adelante la estrategia y la visión del producto en la organización.

Marco Teórico

Dentro del marco los capítulos desarrollarán los siguientes temas:

En el primer capítulo se brinda una descripción general de la situación actual del ecosistema financiero a nivel local, hechos que impactaron en el sistema financiero y el análisis de cocrear un sistema financiero colaborativo donde la competencia de nuevos jugadores implique una mejora y ganancia para el consumidor como al país en desarrollo.

En el segundo capítulo se describen las principales características que implica tener al consumidor en el centro de la toma de decisión. Se presentan los diferentes tipos de consumidores que surgen en la digitalización del sistema financiero cada uno con sus necesidades y en qué etapa del ciclo de vida del producto participan.

Finalmente, en el tercer capítulo se describe el rol del Product Management, sus implicación y tareas dentro de una compañía que quiere ser Customer Centric. Además, se analiza las distintas etapas que implica el desarrollo de un producto digital financiero como estrategia de captación de nuevos consumidores.

Marco Empírico

Esta tesis es de base descriptiva, apunta a evidenciar el cambio del comportamiento del usuario en referencia a sus productos financieros.

En cuanto a la investigación de campo se utilizarán las siguientes herramientas:

Estudio de informe: se realiza un análisis del informe publicado por la Cámara Argentina de *Fintech* junto al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la consultora Afluente sobre el desarrollo del ecosistema argentino.



Se desarrolla el análisis por segmentos de actividad y por temas transversales que atañen a todo el ecosistema.

Encuesta: Realizada de forma privada a 500 clientes y prospectos de una Fintech Wealthtech argentina con el propósito de identificar el cambio de comportamiento durante la pandemia y determinar el rol de la Fintech para satisfacer sus necesidades.

Entrevista: Con la data cuantitativa de la encuesta, se realizaron 6 entrevistas a usuarios de la Fintech para complementar los hallazgos con data cualitativa que permita profundizar en la evaluación sobre el comportamiento del usuario.



MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO FINANCIERO

En este capítulo se realizará un resumen sobre la situación actual del ecosistema financiero argentino. Puntualmente se desarrolla el crecimiento obtenido prepandemia hasta la actualidad, hechos relevantes que impactaron al sistema, nuevas estrategias entre los miembros y los principales indicadores.

Sistema Financiero

El sistema financiero está formado por las instituciones, medios y mercados cuyo objetivo es canalizar el ahorro de las familias y empresas hacia grupos de la sociedad que necesitan pedir dinero prestado para sus actividades.

Existen tres grandes agentes económicos que intervienen:

El público: son las familias y empresas del país que, de acuerdo con su situación financiera, por un lado, puede tener sobrante de dinero porque han ahorrado o, por el otro, necesitan dinero prestado para invertir y comprar.

El estado: es un actor importante en la dinámica de la economía por los objetivos que tiene como administrador de un país. De la misma manera que el público, necesita dinero en muchas ocasiones para poder cumplir con sus objetivos.

Los bancos y entidades financieras: son los grandes intermediarios que van a facilitar entre las familias o empresas que necesitan dinero y las quieren prestar dinero a otras.

Para describir cómo funciona es importante comprender los siguientes conceptos:

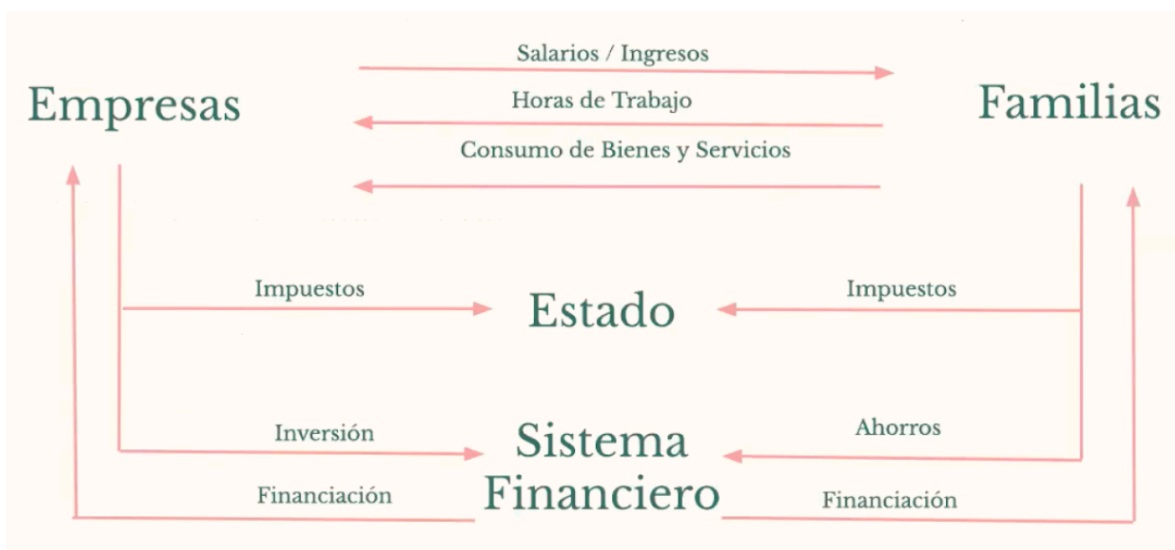
Colocación de fondos – tasas pasivas

Son las operaciones donde los agentes (personas o empresas) les otorgan fondos a los bancos y reciben a cambio una tasa de interés, como ganancia a su favor por realizar dicho depósito.

Toma de fondos – tasas activas

Son las operaciones donde los agentes que necesitan dinero se lo solicitan a las entidades financieras pagándoles un costo por medio de la tasa de interés, por haber utilizado dicho fondo prestado. La tasa de interés en estos casos será mayor que la tasa que reciben quienes hacen los depósitos, ya que esa diferencia entre las tasas es la rentabilidad de la entidad financiera.

La interacción de los diferentes sectores se representa mediante el siguiente cuadro,



Cuadro 1: Integrantes del sistema financiero (Fuente: Mujer Financiera)

1.1. Hechos relevantes que marcan el desarrollo del sector

Inclusión Financiera

La digitalización de los pagos ha permitido que más personas empiecen a usar cuentas de transacciones, los servicios financieros por telefonía móvil permiten que haya un acceso conveniente aún en las zonas remotas y la mayor disponibilidad de datos sobre los clientes permite a los proveedores diseñar

productos financieros digitales que se adaptan mejor a las necesidades de las personas no bancarizadas.

El banco central publicó *Banco Central de la República Argentina, B. C. R. A. (2020)* donde definió como una de sus políticas el propender a una mayor inclusión financiera, atendiendo a las oportunidades y desafíos regulatorios que brindan los avances tecnológicos, y focalizando especialmente en los segmentos más vulnerables de la sociedad y en reducir la brecha de género. En función a ello, en el último informe publicado menciona los siguientes hechos relevantes sobre la situación actual del sistema financiero local.

- Se abrieron 4,8 millones de nuevas cuentas de depósito en pesos.
- Más de la mitad (53%) de los 8,9 millones de personas que cobraron la primera liquidación del IFE lo hizo a través de una cuenta bancaria.
- Los dispositivos electrónicos y los puntos de extracción extra bancarios tuvieron un rol fundamental en la provisión de efectivo a la población durante el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio.
- Las transferencias electrónicas acumularon de marzo a agosto incrementos del 61% y 93%, en montos reales y cantidades por adulto, respectivamente.
- Las líneas de financiamiento destinadas a MiPymes contribuyeron a mitigar los efectos de la pandemia. Estas líneas especiales de financiamiento con tasas de interés subsidiadas que representa un 18% del financiamiento total en pesos al sector privado.

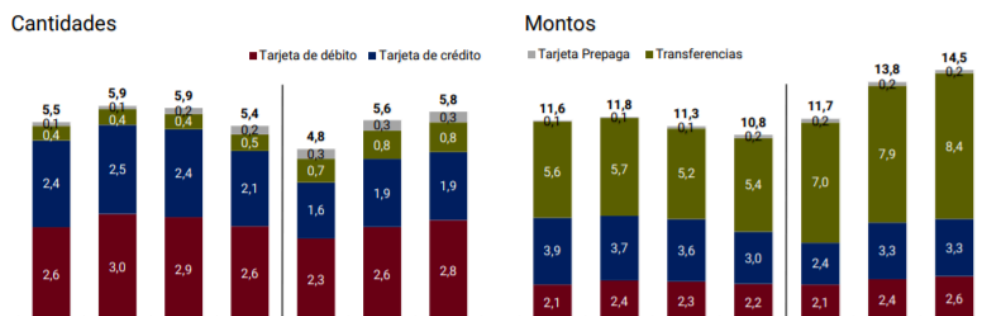
Un punto adicional, que completa la inclusión financiera y prepara al ciudadano para poder hacer el uso de lo mismo es la educación financiera expone *Boletín Oficial República Argentina (2020)*. Durante el 2022 la Ciudad de Buenos Aires incorpora la educación financiera como parte de la currícula del estudiante en el último año de secundaria. Para llevar a cabo esta propuesta el ministerio de Educación porteño confeccionó los contenidos y los validó con ocho

organizaciones financieras que trabajan en el acceso de los ciudadanos a los sistemas financieros como Ualá, Mercado Libre, la Cámara de Fintech de Argentina, Mujer Financiera, Ripio, Balanz, Afluenta y Poincenot.

Transacciones por medios de pago electrónico

Potenciado por la gran adopción de pagos digitales que ocasionó la pandemia, muchas empresas que ofrecen servicios de pago crecieron enormemente. Potenciando el uso de los canales y medios electrónicos, que provocaron cambios en los hábitos de pago y de extracciones de efectivo de la población.

Los medios de pago electrónicos, con excepción de las tarjetas de crédito, vienen experimentando desde hace varios años un crecimiento sostenido. La cantidad de operaciones por adulto crecieron a tasas anuales de dos dígitos en 2018 y 2019; siendo más elevadas en el caso de tarjetas prepagas (75%) y transferencias electrónicas (33%) que en tarjetas de débito (18%). En términos de montos por adulto, dichas operaciones mostraron una tendencia similar a las cantidades, pero a tasas más bajas. En la Fig. 1.1.0 Se observa que durante el primer semestre de 2020 se intensificó el uso de las transferencias electrónicas y tarjetas prepagas, alcanzando valores máximos históricos, tanto en cantidad como en monto de operaciones mensuales por adulto.



Nota | Cantidad y monto promedio mensual por adulto. Montos en miles de pesos constantes (IPC base 100 = enero 2019).

Fig.1.0: Operaciones por medios de pago electrónicos por adulto (Fuente: BCRA-INDEC)

De esta forma, los medios de pago electrónicos tuvieron un comportamiento mixto en el mes de abril con una caída en cantidades (-12%) y un incremento en montos reales (9%).

Evolución del ecosistema financiero

El crecimiento que ha tenido el ecosistema financiero, no solo a nivel de usuario sino también en la oferta de productos que se genera desde el nacimiento de las Fintech se destaca principalmente por dos características: un crecimiento sostenido y una marcada especialización de sus servicios. Según el Informe 2018 del Ecosistema Fintech Argentina elaborado en conjunto por el BID, Accenture y la Cámara Argentina Fintech, el número de estas compañías en la Argentina ha ido en aumento desde 2013, a un promedio de 7 por año y de ellas se han generado nuevas compañías *Fintech* que actúan en sectores aún más disruptivos, como el *open banking* y el *edutech*.

Desde la Cámara Argentina de Fintech (2020), con más de 230 empresas afiliadas, informaron cifras del sector donde se aprecia a nivel cuantitativo los siguientes resultados: más de 8 millones de cuentas abiertas, 4 millones de tarjetas emitidas, cerca de 1.3 millones de comercios con QR y más de 3 millones de cuentas abiertas en fondos de inversión. Además, en el 2021 hubo más de 25 millones de cuentas virtuales (CVU) en la Argentina, el triple que el año pasado. El medio de pago que se consolidó fue el QR que dinamizó su utilización tanto en el mundo offline como el online, facilitando el día a día de los usuarios.

Se resalta los hechos relevantes de la industria:

- Naranja se fusionó con Naranja X. Pasa de un spin off a un banco digital.
- Buenbit, InvertirOnline y Global Processing cambiaron la imagen de marca para comunicar su transformación.

- Se lanzó Pomelo, con la promesa de revolucionar el mercado *Fintech* regional, levantó la ronda de financiamiento inicial más grande de Latinoamérica.
- Wenance se expande por la región y otros países, y consiguió una inversión de 50 millones para acelerar el proceso.
- Se lanzó Inviu, la *wealthtech* del Banco Galicia.
- Prisma cambió de dueño y surgieron nuevos subadquirentes como Getnet del grupo Santander.
- Propuesta como ank y Modo con soluciones para un segmento bancarizado.
- Ualá levantó una nueva ronda de inversión por 350 millones de dólares, récord absoluto para una empresa argentina, y pasó a valer 2.450 millones. Además, la *Fintech* adquirió dos bancos: Wilobank en Argentina y ABC Capital en México.

Regulación y Transferencias 3.0

El BCRA, a lo largo del tiempo, fue extendiendo su supervisión y control sobre nuevos sujetos de la industria *Fintech* según expone *Aracil E. A. y Quesada L. (2019)*. A comienzos de año 2020, el BCRA publicó la Comunicación “A” 6859, en la que introdujo un primer marco regulatorio para los denominados Proveedores de Servicios de Pago (PSPs), mejor conocidos como billeteras virtuales donde se establece que los directores y miembros del órgano de fiscalización estarán sujetos al régimen sancionatorio de la LEF. La Comunicación “A” 6885 creó el “Registro de Proveedores de Servicios de Pago”, supervisado directamente por la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias (SEFyC), en el que los PSPs deben inscribirse para poder funcionar como tales.

Como medida adicional se lanzó Transferencias 3.0 que permite la interoperabilidad de códigos QR publicado en *Banco Central de la República Argentina. (2020)*. El propósito del sistema es expandir el alcance de las

transferencias inmediatas, lo que permitirá construir un ecosistema digital de pagos abiertos y universales que esté en condiciones de sustituir al efectivo con eficiencia y seguridad.

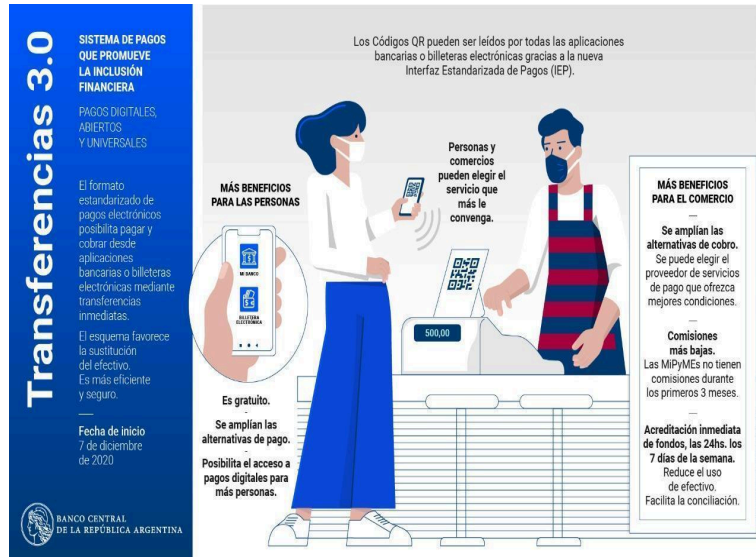


Fig.1.1: Transferencia 3.0 (Fuente: BCRA)

Para alcanzar la cagad de los códigos QR fue necesaria cooperación de tanto la infraestructura de pagos como de la normativa de los desarrollos de producto de cada una de las empresas interesadas en leer los QR y de las decisiones comerciales de cada Fintech o banco que participa.

Alternativa de ahorro

La revolución de buscar alternativas de ahorro para ganarle a la devaluación del peso se potenció con el surgimiento de las Fintech que hacen foco en *wealthtech* donde además de ser su modelo de negocio, buscar romper mitos de ahorro y fortalecer la educación de las finanzas personales de los usuarios. Su propuesta de valor 100% digital con comisiones competitivas y una oferta de cursos para desarrollar su propósito. Estas compañías tienen en mente que, si el usuario

cuenta con un nivel de educación mayor, mayor será su nivel de inversión sabiendo de antemano los riesgos que conlleva y la importancia de la diversificación de sus activos.

De manera potencial y como burbuja surgieron como activo de ahorro las criptomonedas, los cuales permiten escapar del peso argentino sobre la devaluación de la moneda y las restricciones cambiarias. Las criptomonedas son un medio digital de intercambio que utiliza criptografía para asegurar las transacciones, controlar la creación de unidades adicionales y verificar la transferencia de activos usando *blockchain*. Las criptomonedas más populares son Bitcoin (BTC), Ethereum (ETH) y las stablecoins.

Con el boom de las criptomonedas nació el concepto DeFi, el cual significa finanzas descentralizadas, son una forma de finanzas que no dependen de intermediarios financieros centrales como corretajes, plataformas de intercambio (*exchanges*), o bancos para ofrecer instrumentos financieros tradicionales, y, en cambio utilizan contratos inteligentes (*Smart contracts*) en *blockchain*, siendo Ethereum la más conocida. En enero de 2021, aproximadamente 20.5 mil millones de dólares se invirtieron en DeFi.

No solo las *Fintech* están apostando a estos cripto activos sino también las principales banderas como Visa y MasterCard. A principios del mes de marzo del 2021, Visa y MasterCard anunciaron oficialmente su desembarco en el mundo de las divisas digitales, sumándose al respaldo que recibieron estos activos por parte de otras grandes firmas como Tesla, JP Morgan y PayPal.

El uso de las criptomonedas avanza a paso firme. Los usuarios no sólo las están utilizando como forma de atesoramiento, sino que están apareciendo nuevos casos de uso como los pagos e inversiones y hasta los gobiernos testean sus monedas digitales de banco central. Es así como El Salvador se convirtió en el primer país del mundo en adoptar al Bitcoin como moneda de curso legal.

Este fue el año de los proyectos cripto y los NFT impulsado por mayores usos de la blockchain, el auge de Ethereum, la subida de Bitcoin y el anuncio del Metaverso de Mark Zuckerberg, el ecosistema cripto se empezó a consolidar y cada vez gana más adeptos. También a nivel LATAM se dio grandes hitos como: el Exchange mexicano Bitso se convirtió en el primer unicornio cripto de la región y Mercado pago empezó a ofrecer inversiones en criptomonedas en Brasil. En el ámbito nacional Lemon, Ripio y Buenbit recibieron inversiones multimillonarias para seguir expandiéndose.

1.2. Fintech, término disruptivo

Conjunto de las palabras *finance* y *technology* en inglés, están llevando la disrupción a los servicios financieros tradicionales. La industria de la tecnología financiera se refiere al grupo de empresas que están introduciendo la innovación en los servicios financieros mediante el uso de tecnologías digitales, transformando no sólo a las finanzas sino también a los mercados financieros mundiales. Las *Fintech* son una rama dentro de la innovación que propone oportunidades y desafíos a la oferta, demanda y regulación de los servicios financieros. La palabra *Fintech* apareció por primera vez en los buscadores hacia 2005, recién logrando viralizarse a gran escala en el año 2014.

El Foro Económico Mundial utilizó inicialmente una descripción funcional de *Fintech* al decir que: *Fintech* se ha convertido en un término de uso frecuente, que se refiere a las empresas que proporcionan o facilitan servicios financieros mediante el uso de la tecnología. En su forma actual, las *Fintech* están marcadas por compañías de tecnología que intermedian las instituciones financieras formales y proporcionan productos y servicios directos a los usuarios finales, a menudo a través de canales en línea y móviles.

Sin embargo, el término ha evolucionado y definiciones más recientes y holísticas lo utilizan para referirse a la tecnología aplicada a las finanzas de manera integral, por ejemplo, las nuevas herramientas y sistemas que apoyan los servicios financieros con enfoques innovadores en las entidades tradicionales. En esta línea, la Alianza para la Inclusión Financiera, *AFI (2019)*, ha adoptado una definición de trabajo un tanto más amplio, definiendo a las *Fintech* de manera más integral como: “El uso de nuevas tecnologías para hacer que los servicios financieros sean más eficientes, convenientes y asequibles”. De igual modo distintas economías y hacedores de política actualmente se basan en este tipo de definición en donde las *Fintech* se interpretan como un concepto más que como una categoría comprendiendo que sólo con las categorías no se puede definir la complejidad del fenómeno de disrupción digital en las finanzas.

Cada vez más los gobiernos nacionales y las instituciones se comprometen a digitalizar sus entidades financieras y los grandes flujos de pagos. Esto refleja cómo las *Fintech* cobraron un papel significativo en la inclusión financiera, que está siendo apoyada por estándares globales y organismos clave de inclusión financiera menciona *Bastante, Marcelo, M. B. (2020)*.

Para comprender la complejidad del sector *Fintech*, en paralelo a la vertical de servicios brindados, se encuentra el tamaño y el origen de la firma. Bajo esta óptica se encuentra los jugadores “*Bigtech*”, gigantes tecnológicos representados en occidente por la sigla GAFAs (Google, Amazon, Facebook y Apple) y en oriente BAT (Baidu, Alibaba, y Tencent), quienes están desplegando una variada oferta de nuevos servicios financieros por todo el mundo. Las *Bigtech* han encontrado dos fórmulas para desarrollar sus propios servicios financieros sin ser regulados como un banco.

Por un lado, los jugadores digitales han logrado obtener licencias para operar como entidades de pago en Europa, Estados Unidos, México o India. Estas licencias permiten desarrollar servicios de envío de dinero, abrir cuentas para

ingresar y recibir dinero en efectivo, gestionar transferencias, abrir líneas de crédito de menos de 12 meses, realizar ejecuciones de órdenes de pago telemáticas y desplegar servicios de medios de pago entre países.

La otra gran línea de acción de las *Bigtech* según expone *Funcas y KPMG*. (2019), pasa por buscar alianzas con entidades financieras que les permitan entrar en negocios más regulados y supervisados de la mano de un socio, preparado y con una gran experiencia respecto al cumplimiento normativo en las distintas geografías. Este es el modelo que está detrás de la ya famosa tarjeta de Apple, emitida en realidad por Goldman Sachs, pero concebida y diseñada por la compañía de la manzana. El de Google Pay con el banco Citigroup para brindar cuentas de ahorro o el de Amazon con Bank of América para prestar el servicio de préstamos que tiene en EEUU, Reino Unido y Japón.

	Alibaba	Tencent	Baidu
Pagos	Alipay (la mayor plataforma de pagos vía móvil en China)	Tenpay (la 2ª plataforma de pagos vía móvil en China)	Baidu Wallet (cooperación con PayPal)
Préstamos y créditos a corto plazo	MYBank (préstamos para PYMES en zonas rurales y comercios online)	WeBank (microcréditos personales)	BaixinBank (productos financieros y pequeños créditos)
Cuentas corrientes	Ofrecido a través de MYBank	Ofrecido a través de WeBank	Ofrecido a través de Baixin Bank
Gestión de activos	Yu'eBao (el mayor FMM)	Licencia para ofrecer fondos de inversión	N/A
Seguros	60% de participación en la aseguradora Cathay China, participación fundadora en la aseguradora Zhong An	Servicio de seguros en línea en seguros de vida y de propiedad	Joint venture con Allianz y anuncio con Hillhouse Capital

	Google	Amazon	Facebook	Apple
Pagos	Google Pay (capas sobre la red de tarjetas existente)	Amazon Pay (capas sobre la red de tarjetas existente)	Messenger (capas sobre la red de tarjetas existente)	Apple Pay (capas sobre la red de tarjetas existente)
Préstamos y créditos a corto plazo	Colaboración con Lending Club	Financiamiento temporal en Amazon Lending; préstamo directo a comercios	Piloto en colaboración con Clearbanc	N/A
Cuentas corrientes	N/A	Informes de conversaciones con Bancos	N/A	N/A
Gestión de activos	N/A	N/A	N/A	N/A
Seguros	Seguros en Google Compare (discontinuo)	Colaboración con JPMorgan Chase and Berkshire Hathaway en seguros médicos	N/A	Cooperación con Allianz o descuentos en seguros cibernéticos

	Samsung	Microsoft	Vodafone	Mercado Libre
Pagos	Samsung Pay (capas sobre la red de tarjetas existente)	Microsoft (capas sobre la red de tarjetas existente)	M-Pesa (32 millones de usuarios activos en el Este de África e India)	Mercado Pago (ofrecido en 8 mercados en Latinoamérica)
Préstamos y créditos a corto plazo	N/A	N/A	Ofrecido a través de M-Shwari servicios móviles bancarios	Mercado Crédito (pequeños préstamos a clientes minoristas y PYMES)
Cuentas corrientes	N/A	N/A	Ofrecido a través de M-Shwari	N/Z
Gestión de activos	N/A	N/A	N/A	Pilotos en curso en 2018
Seguros	N/A	N/A	N/A	Pilotos en curso en 2018

Fig. 1.2: La banca ante las Bigtech (Fuente: Funcas y KPMG 2019 p.17).

Por último, una categorización de suma relevancia para comprender la heterogeneidad del universo *Fintech* son las denominadas *super-apps*, aquellas que reúnen en un solo lugar todo lo que el usuario necesita. Los servicios financieros son una de sus puntas de lanza, a partir de la cual ofrecen redes sociales, reparto de comida a domicilio o reserva de transporte. Así, aplicaciones como WeChat en China o Rappi en Colombia y otros países americanos se han convertido en una parte esencial del día a día de los ciudadanos. Gracias a ellas disponen de todos los servicios en un solo lugar. Estas *super-apps* nacieron en su momento con algunos servicios concretos (WeChat apostaba por ser el WhatsApp asiático, mientras Rappi se centraba en envío de comida a domicilio) pero han ido poco a poco incorporando muchos otros servicios.

Una de las revoluciones que presentan este tipo de negocios son los servicios financieros. WeChat permite a sus clientes una serie de opciones relacionadas con el *social e-commerce*. Además de poder enviar una transacción a otro usuario móvil (como sucede con Bizum), se puede comprar una casa o contratar una hipoteca. Las *super-apps* tienen acceso a tal cantidad de datos de sus clientes, que son capaces de anticiparse a sus necesidades y cada vez los conocen mejor.

Rappi, como otra *super-app* pionera en América Latina, es una aplicación colombiana que nació hace cinco años con el servicio de entrega de comida a domicilio, ahora busca atraer más usuarios con nuevas categorías convirtiendo las aplicaciones en una especie de "Sistema operativo" multiservicio como se observa en la fig. 1.3. El aporte de Rappi ha sido clave para la transformación digital de los comercios y supermercados. La integración de tecnología, tanto para recibir pedidos como para hacer los envíos, cambia la forma en la que operan los negocios y brinda valor adicional a sus clientes. Rappi proporciona a los comercios afiliados, además del envío de sus productos, un servicio de

autogestión de su negocio, en el que pueden gestionar sus productos y obtener información de la facturación. Esta información les permite organizar su modelo de negocio y satisfacer de forma efectiva las necesidades de los consumidores.

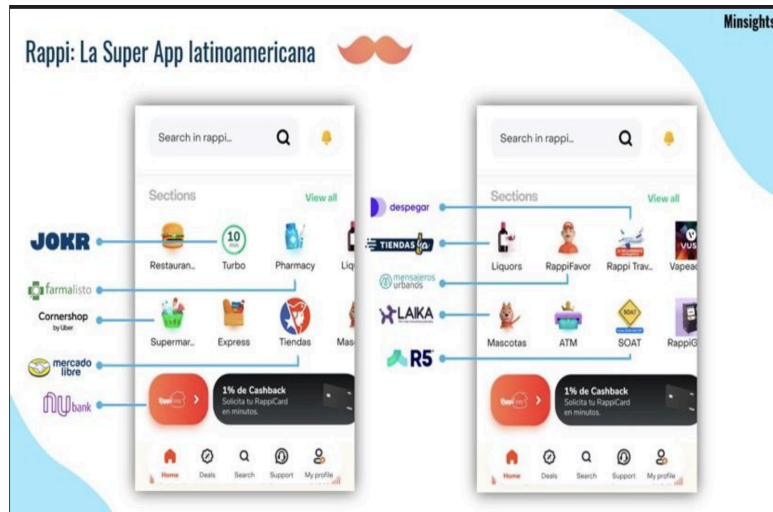


Fig. 1.3: Rappi la super app latinoamericana (Fuente: Miguel A Losada, content creator).

1.3. Transformación digital de la banca tradicional

A simple vista, podría parecer que la banca no ha cambiado mucho ya que los principales productos que ofrecen siguen siendo en esencia los mismos que ofrecía décadas atrás (cuentas corrientes, cuentas de ahorro, tarjetas de crédito, hipotecas, seguros, etc.). Pero al igual que en la mayoría de las industrias, las tecnologías digitales irrumpieron en este sector, permitiendo a los bancos prestar servicios y llegar a sus clientes a través de plataformas online (banca electrónica) o mediante teléfono inteligente u otro dispositivo móvil inalámbrico (banca móvil). La reducción de costos y los enormes beneficios generados por estas nuevas modalidades explican el surgimiento de bancos virtuales o digitales, es decir, sin sucursales físicas de atención al público y donde la totalidad de las transacciones se realizan de forma online, menciona *BID. (2021)*.

La banca electrónica ahorra tiempo y dinero a los usuarios. Para los bancos ofrece una estrategia rápida y barata para adquirir clientes fuera del área. Además, los bancos pueden necesitar menos sucursales o empleados. Muchos bancos físicos ofrecen ahora servicios de banca online y algunos utilizan el comercio electrónico como una importante estrategia competitiva. La banca online en general ha sido adoptada en todo el mundo, incluidos los países en desarrollo. Se facilita con el uso de teléfonos inteligentes y otros dispositivos móviles.

Muchos bancos han añadido diligentemente servicios para ayudar a aumentar la aceptación y el uso de este formato, que les resulta más económico que tener empleados y sucursales. Si bien los esfuerzos iniciales en la banca online fueron poco más que estados de cuenta online, las características disponibles hoy en día se han ampliado en gran medida. Estas características incluyen la capacidad de pagar facturas, transferir dinero, abrir nuevas cuentas, pedir préstamos, investigar inversiones bancarias y comprobar las calificaciones crediticias.

Estos servicios están diseñados para permitir que los clientes se administren por sí mismos sin necesidad de interactuar con los empleados del banco. Algunos bancos están ampliando esta metodología y utilizando sistemas basados en la inteligencia artificial para apoyar a los clientes. Por ejemplo, con el uso de *chatbot* con inteligencia artificial que responden a las preguntas de los clientes a través de la web bancaria, redes sociales o aplicaciones de mensajería (ej. en Facebook Messenger o WhatsApp).

La banca móvil (*M-Banking*) permite la realización de actividades bancarias a través de un dispositivo móvil (principalmente a través de teléfonos inteligentes, tabletas, mensajes de texto o sitios web móviles). En todo el mundo, la afluencia de teléfonos inteligentes y tabletas impulsó la utilización de la banca móvil. Actualmente, cada vez más bancos ofrecen información financiera y contable y capacidades de transacción a través del móvil. La mayoría de los bancos despliegan servicios digitales a través de diversos canales, aunque Internet y los SMS son los más utilizados. Actualmente es prácticamente imposible encontrar

un banco que no tenga alguna aplicación móvil para acompañar sus servicios. Es así como los clientes de los bancos y los servicios financieros están utilizando sus teléfonos inteligentes y celulares para obtener información financiera actualizada y realizar transacciones en tiempo real.

Este conjunto de factores ha dado lugar a los “bancos digitales”. De esta manera, los bancos digitales son bancos virtuales que no tienen sucursales físicas. Cuantos más bancos cierran sus sucursales físicas y más gente usa dispositivos móviles, más personas se acostumbran a las transacciones online. Los costos de los bancos virtuales son sustancialmente más bajos que los de los bancos convencionales. Por lo tanto, pueden ofrecer más servicios gratuitos. Además, no tienen que preocuparse por el cierre de su sucursal. Los bancos online pueden dar a los usuarios más y/o más rápido información, ya que todos los datos están digitalizados. La mayoría de los bancos por Internet ofrecen acceso móvil. De esta manera, promovidos por las *Fintech*, la banca también está usando las nuevas tecnologías. Por ejemplo, la inteligencia artificial para facilitar la identificación y autenticación de los clientes o bien el desarrollo de *chatbot* y asistentes de voz. De igual modo, la tecnología blockchain se encuentra entre las más disruptivas en las finanzas. Todas estas tendencias tecnológicas derivan en nuevos modelos bancarios que están transformando las finanzas tradicionales. No hay una definición oficial de lo que hace cada banco, pero se han establecido algunas categorías que ayudarán a entender cómo operan los diferentes bancos basados en tecnología.

Por ejemplo, un ‘neobancos’ es una empresa que proporciona una versión actualizada de un banco tradicional, sin tener realmente una licencia bancaria. Son poseedores de una licencia de dinero electrónico, no bancaria, pudiendo optar por tenerla en un futuro. Un neobanco utiliza sitios web y aplicaciones móviles en lugar de sucursales físicas para proporcionar a sus clientes servicios bancarios. Los ‘neobancos’ son entidades no bancarias que usan la “filosofía *fintech*” para brindar una amplia gama de productos financieros (operan en

muchas verticales). Dado que la mayoría de estas entidades no son formales, los depósitos confiados a las mismas no son sujetos de los seguros de depósitos en muchos países, lo cual genera incertidumbre ante eventos adversos.

Por otro lado, los denominados “*Challenger Banks*” son una nueva categoría que algunos han llamado la evolución del neobanco. Se diferencian de éstos por la tenencia de licencias bancarias, y por la autorización para ofrecer sus propias cuentas corrientes, tarjetas prepago, de débito o crédito, cambios de divisas, criptomonedas, transferencias de dinero, pagos entre usuarios, cuentas de ahorro e inclusive préstamos. Son entidades digitales con licencia bancaria, por lo que son bancos como tal y están protegidos por un fondo de garantía de depósitos. Su transparencia, digitalización, fácil operativa y sus bajas comisiones son solo algunas de sus principales ventajas. Un *Challenger Banks* es un nuevo banco que compite con los grandes bancos nacionales. En lugar de tener sucursales físicas, ofrece banca online y móvil, aunque hay bancos *Challenger* que colaboran con otros bancos para aceptar dinero en ventanilla. Se basa en los depósitos de los clientes y presta dinero a personas con intereses más bajos. No tiene que lidiar con cuestiones legales, ya que tiene licencia y normalmente tiene que cumplir con las mismas normas y reglamentos.

En paralelo, una tendencia que se ha adoptado más recientemente en la tecnología bancaria es utilizar interfaces de programación de aplicaciones (*API*) abiertas para poner los datos e información a disposición de cualquiera que tenga el permiso del consumidor para acceder a ellos. Las *API* podrían permitir que la aplicación móvil de un banco obtenga la información de la cuenta del cliente en otro, o de empresas *fintech*. Las *fintech* también han utilizado la tecnología *API* para permitir que sus empresas funcionen y su éxito está animando a la banca a desarrollar sus propias *API*.

La implementación de interfaces de programación de aplicaciones (*API*) abiertas ha dado lugar al modelo de “*Banking as a Service*” (o BaaS) que consiste en

ofrecer servicios digitales de banca a terceros mediante el uso de *APIs*, lo cual es una realidad que ya está cambiando el panorama financiero. Gracias al *BaaS*, distintos actores del ecosistema digital pueden ofrecer productos bancarios hechos a medida del cliente, dónde y cuándo lo necesiten. La idea detrás es que *BaaS* no es más que pagar por las aplicaciones y servicios de banca a medida que las usas, en vez de comprarlas. Así, las nuevas empresas de servicios financieros que deseen construir soluciones rápidamente y a bajo costo colaboran con otras firmas. Se crean *APIs* abiertas bajo la idea de que, al ofrecer las claves de su servicio, podrán juntos crear algo más grande. Las *fintech* que quieran desarrollar sus servicios más rápidamente pueden utilizar las *APIs*.

Una empresa local fundada en marzo de 2021 es “Pomelo”, *Sin Sucursal. (2021)*, una *fintech* que se construyó como procesadora de pagos regional, que busca brindar soporte tecnológico e infraestructura para que otras empresas puedan desarrollar o implementar sus propios servicios. Su propuesta de valor es disminuir los tiempos de implementación priorizando el *time to market*, ocuparse de los aspectos regulatorios para que operes en todo Latam, *pricing* simple y flexible, soluciones que se adaptan completamente a tus necesidades y *APIs* fáciles de implementar para todas las funcionalidades que necesitas. El producto que ofrece es generar una tarjeta virtual o física a través de sus *APIs* y/o Dashboard a las transacciones de tus clientes en tiempo real.

Por supuesto, las *APIs* pueden ser usadas por los bancos. Por ejemplo, si un banco quiere conectarse con PayPal en la aplicación móvil del banco, la API de PayPal permitiría a los clientes ver los fondos que tienen disponibles en PayPal y los detalles de las transacciones recientes. Esto sería útil para enriquecer un estado de cuenta, que normalmente sólo lee PayPal en la línea de transacción. En la aplicación de PayPal, una API creada por el banco permitiría a los usuarios de PayPal ver su saldo disponible. Así que antes de hacer un pago, el cliente sabría qué cuenta o tarjeta usar, basándose en sus saldos disponibles. Para llevar esto un paso más allá, otra empresa como Supercard, una compañía que ofrece

una tarjeta que puede almacenar varias tarjetas de diferentes bancos, podría decidir integrar tanto la API del banco como la de PayPal, para que los clientes puedan establecer un conjunto de reglas que dictan cómo se paga una transacción cuando utilizan su *Supercard*.

MODELO DE NEGOCIO	DEFINICIÓN	REQUIERE LICENCIA BANCARIA	CANAL	FORTALEZAS	DESAFÍOS	FOCO	EJEMPLOS
'Challenger banks'	Nuevos bancos 100% digitales	✓	Digital	Transparencia, personalización, costes, producto enfocado al usuario	Confianza, captación de clientes, seguridad, regulación	Personalización del cliente, precio dinámico, uso de datos	2gether bank, STARLING BANK, Atom bank, monzo, N26, Revolut
'Neobanks'	Servicios de banco móvil en alianza con bancos tradicionales	✗	Aplicación móvil	Experiencia de usuario, interfaz, nuevos productos, acceso a mercados	Captación de clientes, seguridad, marketing, regulación	Interacción con el producto, accesibilidad, enfoque en el cliente, uso de datos	2gether bank, BNXT, SIMPLE
BaaS 'Bank as a Service'	Plataformas de servicios financieros	✗	Digital	Uso de plataformas, monetización de datos, comunidades de terceros, confianza	Seguridad, alianzas, regulación	Plataforma abierta, arquitectura modular, automatización, uso de datos	2gether bank, LOOT, fidor BANK
Banca tradicional	Entidades de crédito tradicionales	✓	Sucursales y digita	Confianza, control de mercado	Modernización del modelo de negocio, implicación y retención de cliente	Regulación, horarios, productos basados en tipos de interés	Santander, BBVA, CaixaBank, Sabadell, bankinter, Banqa, Liber bank, Unicaja

Fig. 1.4: Mapa Comparativo de distintos Modelo de Negocio (Fuente: Belén Trincado en Cinco Días en base a <https://neobancos.net/>)

Por último, siguiendo el estudio realizado por Capgemini y Business Insider Intelligence (*Financial Services Analysis 2020*) se diferencia la antigua banca tradicional de la nueva banca digital en torno a las siguientes características.

	Banca Tradicional	Banca Digital
Principal característica	Cadena de valor totalmente integrada verticalmente	Completamente digital y basado en plataformas.

Activos pesados	<ul style="list-style-type: none"> - Gran red de sucursales; - Organización centrada en el producto y alta verticalización de los productos; - Cultura de “Construido en casa”, consenso de negocios y nula tolerancia de riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Gran comunidad en Marketplace; - Organización centrada en el cliente y alta horizontalidad de los productos; - Cultura ágil, tomadora de riesgo, socios comprometidos (plataforma abierta).
Estructura legal	<ul style="list-style-type: none"> - Rígida, no modular, - Stock de tecnología obsoleta con baja escalabilidad; - Difícil de integrar a los jugadores de terceros; - Funcionalidades divididas en silos, con procesos manuales y una pobre gestión de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stock digital ágil, escalabilidad habilitada por microservicios y arquitecturas de plataforma abierta; - Capacidad de conectar y usar nuevas instalaciones (plug and play); - Modelos de negocios impulsados por datos con procesos simples y automatizados.

Cuadro 2: Mapa Comparativo entre la Banca Tradicional y Digita (Elaboración propia)

1.4. Digitalización acelerada

En 2002, cuando el SARS (Síndrome respiratorio agudo grave) estalló en China, los consumidores se quedaron en casa y muchos de ellos realizaron compras electrónicas por primera vez. Esto ayudó a catapultar a empresas como Alibaba y a otros actores del comercio electrónico a las dimensiones globales que actualmente parecen sorprendentes.

En 2020, la estrategia de muchos países ha sido el confinamiento obligatorio, lo que llevó a los ciudadanos a permanecer en sus hogares, al tiempo que buena parte de los comercios debieron cerrar sus locales de venta al público. En este contexto, los pagos en efectivo se han visto drásticamente disminuidos y el comercio electrónico se posicionó como una opción indispensable para consumir bienes y servicios, lo que lleva necesariamente a reflexionar sobre el rol y la importancia que pueden tener los medios de pago digitales.

En cualquier caso, la pandemia se presenta como “el escenario perfecto” para promover la digitalización en América Latina. Así, por la emergencia, la región se encuentra inmiscuida en una suerte de “digitalización forzada”, donde se alinean muchos incentivos para el cambio cultural, modificando hábitos incluso en los consumidores que tradicionalmente se encontraban totalmente afuera del espectro digital.

Un factor determinante ha sido la forma en que los estados implementaron las ayudas (asistencia directa a las personas, familias, empresas) que, en casi todos los países, fueron instrumentadas mediante plataformas o canales digitales. Por otro lado, las respuestas por parte del sector privado y las compañías han sido variadas. Se ha presenciado una combinación heterogénea entre lanzamiento de nuevos productos o canales de venta, cambios en la forma o frecuencia de comunicación con los clientes, creación de nuevas alianzas, rediseño de las estrategias de marketing, cambios en el plan estratégico, modelo de negocios o directamente en los precios de venta, incorporación de nuevos modelos de fidelización y por supuesto aceptación de nuevos métodos de pagos.

En suma, se reconocen tres grandes tendencias que sintetizan los cambios culturales en pos de una mayor digitalización: i) facilitar herramientas y mayor difusión del comercio electrónico para los consumidores y comerciantes; ii) la necesidad de utilizar canales digitales para acceder a las ayudas gubernamentales, y iii) una mayor inclusión financiera promovida por una

acelerada inversión en el Onboarding digital (primera interacción con clientes) tanto a través de los bancos y entidades financieras, como por la industria fintech.

Los consumidores se han informado y se han vuelto más exigentes, requiriendo todos los atributos de la omnicanalidad y una experiencia de usuario sin fisuras ni caminos entrapados, *EY. (2019)*.

Según datos de un estudio de *PwC Global Fintech Report. (2019)*, el 83% de las instituciones financieras de este país espera ampliar sus asociaciones con las fintech y el 78% incrementará sus esfuerzos internos para innovar. Las entidades se dieron cuenta que el negocio ya no se puede concentrar en sus burocráticos sistemas, sino que las nuevas generaciones de clientes buscan una mejor experiencia, con soluciones dinámicas, respuestas 24/7 y soporte tecnológico.

En este sentido, la digitalización de la banca no es una opción, sino que es la única forma de que esas entidades puedan mantenerse vigentes. Se destaca que este tipo de alianzas permite que los bancos se alimenten de todos los beneficios que pueden brindar las tecnológicas, tales como el acceso a herramientas más eficientes y a mercados relegados.

Más allá de que en un comienzo los bancos vieron con escepticismo la aparición de este tipo de jugadores, las pruebas de éxito en todo el mundo demuestran que tanto las tecnológicas como los bancos pueden salir sumamente beneficiados si se profundiza la relación entre ambas partes. El modelo de la banca que se viene es colaborativo, de open banking, en el que las entidades monetizan sus alianzas con las *Fintech*. Vienen modelos de banking-as-a-Service, en el cual los bancos ofrecerán servicios marca blanca por detrás de estas empresas o al revés para llegar a distintos clientes a los que no hubiese llegado.

Desde ahora en adelante, los jugadores ya están moviendo sus fichas, cerrando alianzas y delineando sus planes del futuro. Nuevos jugadores aparecerán como las grandes empresas de tecnología a la cabeza irrumpen con fuerza en el

mercado y obligan a los bancos tradicionales a calibrar el GPS y visualizar nuevas oportunidades de negocio para no perder competitividad en un mercado financiero cada vez más convulsionado y competitivo.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

CUSTOMER CENTRIC: EL CONSUMIDOR COMO CENTRO DE LA TOMA DE DECISIÓN.

El objetivo de este capítulo es definir el concepto de *Customer Centric*, entendiendo cuál fue su concepto antecesor *Product Centric*, la evolución del comportamiento de los consumidores en esta era digital e impacto en el sistema financiero y por último entender como convive el concepto de *Customer Centric* al momento de la toma de decisión y su impacto en la solución mediante un producto digital de una entidad financiera.

2.1. Product Centric

Históricamente, las compañías han encarado sus esfuerzos de marketing como la concepción de productos desde uno de los dos enfoques específicos: aquel centrado en el producto (*Product Centric*) o aquel centrado en el cliente o consumidor (*Customer Centric*).

Cuando el plan de la compañía se concentra en el producto o se basa en el enfoque *Product Centric*, la comunicación y priorización del desarrollo del producto se traduce en mensajes que giran claramente en torno a las características del producto. Ejemplo: Ahora podrás encontrar un sticker sorpresa y más sabores en un solo paquete.

Con ello, se especifica que el modelo empresarial basado en *Product Centric* se centra en el esfuerzo de la venta del producto, con la finalidad de que la empresa pueda aumentar su *market share*. De esta manera, muchos desarrollan productos rentables y competitivos, sin embargo, los cortos ciclos de vida de estos motivados por los avances tecnológicos dificultan a largo plazo el modelo de negocio.

Las características de una empresa con este enfoque:

- Se centra en el diseño y venta del producto.

- Los *Key performance Indicator (KPIs)* son sobre ratios de venta, rotación y distribución de producto.
- Busca lograr la rentabilidad en el corto y mediano plazo.
- Participan solo las áreas de marketing, de ventas y diseño de producto.
- La obsolescencia del producto y la demanda de soluciones son peligros a los que se enfrenta la empresa.

Estas empresas no desarrollan productos que satisfacen una necesidad del cliente, sino que comercializan sus productos y servicios, basándose solo en las bondades de ese producto o servicio.

Estas organizaciones se impulsan con el deseo de centrar su atención y la del público en la creación y comercialización de productos en lugar de prestar atención a los clientes que desean adquirir sus productos.

Desarrollan nuevos productos haciendo uso de la tecnología y los procesos más innovadores y vanguardistas que tienen a su disposición. Bajo esta estrategia, el producto evoluciona por sí solo para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. Aun así, mantienen el foco en la fabricación constante de los mejores productos posibles con el fin de vender la mayor cantidad de unidades.

2.2. Customer Centric

Este modelo es una estrategia pensada para conceptualizar, desarrollar y comercializar los productos y/o servicios que ofrezca una compañía. Se toma en consideración principalmente las necesidades y deseos de los clientes considerados como los más valiosos. El objetivo de este tipo de estrategia es maximizar los beneficios que ofrece la organización a través del tiempo.

Actualmente es muy importante que las empresas entiendan la necesidad de aplicar una estrategia *Customer Centric* con la intención de mantener la presión competitiva a corto plazo. Esto ayuda a prosperar y evolucionar de cara al futuro. Esta estrategia busca identificar a los clientes más valiosos, para determinar las

acciones de adquisición, conservación y desarrollo de productos y servicios, para obtener el máximo rendimiento de la compañía.

Es importante identificar que no todos los clientes son iguales, así que no todos tendrán las mismas atenciones. Hay un concepto que menciona “el cliente siempre tiene la razón”, no siempre es literal. Al aplicar esta estrategia se consigue dos tipos de clientes: *target* y el resto. Pero eso no quiere decir que se deba olvidar los *outliers*, por el contrario, si esta población se mantiene bien gestionada, brinda estabilidad al negocio. Mientras tanto, con los clientes más valiosos se debe dedicar más tiempo y recursos para lograr rentabilidad a largo plazo.

Algunas de las características que marca diferencia son:

- Se centra en solucionar los problemas del cliente.
- Los *KPIs* son sobre satisfacción, fidelización y compromiso del cliente.
- Logra la rentabilidad a mediano y largo plazo.
- Participan todos los departamentos de la empresa que pueden aportar valor al cliente.
- Desarrolla una visión a futuro que se adelanta a las necesidades del cliente para obtener su fidelización.

Hoy en día, los consumidores están más informados y son más exigentes, motivos por los cuales demandan soluciones integrales que, además del producto o servicio, involucren atención, comprensión y confianza.

Poner al cliente en el centro de la organización, observar y escuchar sus necesidades permite enriquecer los procesos internos de la empresa a través de la innovación y la creatividad. Todo esto con la finalidad de aportar soluciones inteligentes a las dificultades, mejorar la funcionalidad de los productos/ servicios y desarrollar proyectos capaces de fomentar la expansión empresarial.

Un estudio realizado por Buljan & Partners afirma que el 55% de los clientes toma sus decisiones de compra basándose en recomendaciones de otras personas mientras que el 81% de los clientes satisfechos suele repetir la compra.

Así, una empresa basada en *Customer Centric* tendrá la posibilidad de generar excelentes referencias gracias a su atención al público, lo que afianzará su posición y multiplicará sus ingresos.

A continuación, se definen algunos de los recursos y procesos para tener en cuenta para migrar al *Customer Centric*:

- Involucrar a todas las áreas de la empresa: una vez el equipo tiene clara la nueva visión, será más fácil trabajar en conjunto para poder lograrlo.
- Identificar los clientes *target* y conocerlos bien: es necesario la investigación a través de la observación y el diálogo.
- Involucrar al cliente en la toma de decisiones: los cambios o proyectos de la empresa surgen de las necesidades que manifiesta el mercado.
- Desarrollar productos *Customer Centric*: los nuevos productos deben estar destinados a facilitar la vida de los usuarios y mejorar sus experiencias.
- Monitorizar la gestión de atención al cliente: a través de *KPI* de satisfacción, fidelización, compromiso, entre otros.
- Ofrecer una excelente experiencia de marca: implementando nuevas tecnologías que permitan hacer la relación marca/usuario lo más personalizada posible.

Hay muchas estrategias en las que confían las empresas centradas en el cliente, pero todas estas estrategias se dividen en tres categorías generales:

Desarrollo de Clientes

En primer lugar, el desarrollo de clientes se trata de hacer que sus clientes existentes sean más valiosos. Las empresas analizan sus datos e identifican patrones para generar oportunidades de venta cruzada y venta superior. Esto les

ayuda a aumentar el valor de pedido promedio (AOV) y el valor de por vida (LTV) de cada cliente. Las empresas centradas en el cliente no venden agresivamente a los clientes solo para alcanzar sus objetivos de ventas, sino que se esfuerzan por vender solo a los clientes cuando tiene sentido y cuando resulta en un beneficio mutuo.

Retención de Clientes

Con la retención de clientes, las empresas involucran y cuidan a sus clientes para que estos se queden a largo plazo. Una vez más, esto ayuda a la empresa a aumentar el LTV de sus clientes. Uno de los principales beneficios de invertir en la retención de clientes es que ayuda a las empresas a aumentar la productividad y ahorrar costos. Adquirir un nuevo cliente puede costar hasta 5 veces más que retener a un cliente existente, y la tasa de éxito de vender a un cliente existente es del 60% al 70% en comparación con la tasa de éxito de vender a un nuevo cliente, que es del 5% al 20%.

Adquisición de clientes

Finalmente, las empresas centradas en el cliente también se esfuerzan mucho por ajustar sus estrategias de adquisición de clientes para que adquieran el tipo correcto de clientes. Específicamente estas empresas tienden a centrarse en adquirir clientes en función de los comportamientos en lugar de la demografía. Entonces, para cuidar a los clientes, las empresas centradas en el cliente estructuran sus procesos en torno a tres conceptos clave: futuro, segmentación y personalización.

Como se mencionó, las empresas centradas en el cliente se enfocan en retener a sus clientes y ponen énfasis en el "futuro". Por ejemplo, una empresa *Product Centric* puede dejar de contactar al cliente después de la compra, pero es más probable que una empresa *Customer Centric* realice un seguimiento posterior a la compra para asegurarse de que su cliente tenga todo lo que necesita.

Además de eso, las empresas centradas en el cliente también analizan sus datos para segmentar a los clientes y distinguir a los clientes más rentables de los menos rentables. Con ello invierten más recursos para involucrar a sus segmentos más rentables y ganar a estos clientes para siempre. También, utilizan técnicas de personalización para establecer una relación con sus clientes. La personalización también tiene un impacto significativo en los resultados de una empresa, el 44% de los consumidores dice que probablemente se convertirán en compradores habituales después de una experiencia de compra personalizada con una empresa y el 49% dice que ha comprado un producto que inicialmente no tenía la intención de comprar, después de recibir una recomendación personalizada.

Los consumidores se han empoderado, y el producto, aunque sigue siendo importante ha dejado de ser el foco principal de las empresas exitosas. Hoy, la atención al cliente y la experiencia de usuario son las cualidades más distintivas e importantes. Los usuarios buscan marcas que los entiendan y, para seguir este nuevo rumbo, las empresas deben ser cada vez más humanas.

2.3. Consumidores y comportamientos

En una estrategia *Customer Centric* entender cómo se comporta el usuario es fundamental a la hora de tomar una decisión y definir la propuesta de valor. Para ello se analiza los distintos tipos de consumidor identificados en el estudio.

Los cambios en las tendencias de los consumidores crean nuevas oportunidades para los bancos y entidades financieras. En base al estudio realizado por *Accenture (2020)*, más de 33000 consumidores de la banca en 18 mercados identificaron cambios significativos en el comportamiento y en las expectativas. Los consumidores esperan innovación digital, pero los bancos pueden ir más allá. Podrían necesitar transformar su propuesta de valor para satisfacer las diferentes y nuevas necesidades de sus clientes. El estudio ha descubierto tres grupos de

consumidores como los nómades, hunters y quality seekers, que varían en cómo ellos quieren contratar servicios financieros y lo que quieren de sus bancos.

Nómades: este grupo de alta actividad digital está preparado para un nuevo modelo de entrega. Están abiertos a compartir su información personal a cambio de servicios personalizados. Los nómadas se sienten a gusto con el soporte generado por computadora y con recibir servicios de proveedores no tradicionales. Ellos corresponden hasta el 39% de los consultados de la banca. Ellos buscan cinco atributos claves en sus bancos:

- Expectativas en servicio

Quieren que los bancos equiparen el nivel de servicios digitales a aquellos ofrecidos por los proveedores de tecnología. El 78% contrataría servicios bancarios con una empresa de tecnología como Amazon o Google. Los clientes de los bancos sin disposición o capacidad de adoptar servicios basados en lo digital pueden irse a la competencia no bancaria. Están dispuestos a compartir sus datos personales con los bancos, pero el 66% quiere a cambio servicios más rápidos y fáciles. Los bancos pueden necesitar ofrecer a los nómadas mejores servicios o contrapartidas en forma de descuentos o bonificaciones en efectivo.

- Personalización

Quieren que los bancos entreguen personalización en tiempo real, basada en datos. El 59% quiere herramientas que ayuden a controlar su presupuesto mensual, con ajustes en tiempo real basado en sus gastos. El 54% quiere ofertas en tiempo real específicas a partir de su ubicación (por ejemplo, ofertas de *retail* basadas en localización y actividades de tarjetas de crédito). Los productos de los bancos para los nómadas deben ser tanto específicos como oportunos; las ofertas demasiado generales pueden ser



ignoradas.

- Deseo de Innovación

Buscan nuevas formas de acceder a orientaciones sobre productos y servicios bancarios. El 41% está muy dispuesto a recibir orientación totalmente generada por computadora para los servicios bancarios. Los nómadas quieren orientación sobre productos bancarios, pero les da igual si las orientaciones provienen de una persona o de una computadora. Al 53% le gustaría tener un acceso instantáneo a la orientación bancaria cara a cara vía dispositivos móviles. Los primeros en ofrecer orientación bancaria cara a cara pueden partir con ventajas para atraer a nuevos clientes Nómadas.

- En busca del autoservicio

Buscan nuevas formas de acceder a orientaciones sobre productos y servicios bancarios. El 61% dice que las herramientas de pagos entre personas serían útiles. El 50% quiere herramientas que den acceso directo a monedas digitales (por ejemplo: Bitcoin). Los bancos que presenten servicios que eliminen al intermediario y posibiliten los pagos directos pueden satisfacer una necesidad patente.

- Nueva experiencia en sucursal

Quieren productos más digitales en las sucursales bancarias. El 64% dice que es importante tener dispositivos que les permitan acceder a su servicio de atención bancaria electrónica en la sucursal. El 66% dice que es importante tener cajeros automáticos avanzados en las sucursales. Buscan una experiencia altamente automatizada, donde las personas tengan un papel secundario en relación con el acceso on-line y con cajeros sofisticados.

Hunters: Este grupo busca el mejor precio. Ellos quieren contratar servicios financieros de proveedores tradicionales y, si bien operan bien en un ambiente digital, también valoran las interacciones uno a uno con personas. Ellos corresponden hasta el 17% de los consultados de la banca. Los cazadores están en buscando cuatro atributos claves en sus bancos:

- Expectativas en servicio

Quieren que los bancos equiparen el nivel de servicios digitales a aquellos ofrecidos por los proveedores de tecnología. Les importan más los bajos costos (83%) pero eso no quiere decir que renunciarían a los servicios. Los bancos pueden tener que explorar ofertas de productos más diferenciadas, ofreciendo algunos de los servicios más básicos a bajo costo. El 76% considera importante ofrecer precios más bajos a cambio de compartir los datos.

- Prefieren proveedores tradicionales

No les convencen los proveedores no bancarios. Ninguno de ellos está dispuesto a contratar servicios bancarios con Amazon o Google. La influencia de los bancos sobre los *hunters* sigue siendo fuerte, pero aquellos que ofrecen una combinación de calidad y precios bajos pueden aumentar su participación de mercado con respecto a otros bancos. Tan solo el 23% considera que los proveedores de pagos pueden ofrecer productos bancarios de calidad.

- Necesitan el toque humano

Sólo el 19% está muy dispuesto a aceptar un soporte automatizado para los servicios bancarios. Las orientaciones computarizadas sobre productos bancarios pueden complementar, pero nunca reemplazar a las personas en las transacciones bancarias con los *hunters*. El 70% usa el smartphone menos de una vez a la semana (o no lo usa nunca) para hacer

transacciones bancarias.

- Abiertos a nuevos servicios

Buscan servicios prácticos con valor adicional. Al 38% le gustaría que su banco le ayude en las grandes adquisiciones enviándole información relevante en tiempo real. Al igual que los nómades están muy interesados en controlar los gastos y reducir costos.

Quality Seekers: Estos consumidores leales valoran la integridad de la marca y un servicio de excelencia, y trabajarán con proveedores que ponen los intereses del cliente en primer lugar. El precio es menos importante que otros elementos como protección de datos personales y servicio de atención al cliente. Ellos corresponden hasta el 44% de los consultados de la banca. Los buscadores de calidad están buscando 5 atributos claves en sus bancos:

- Ven la confianza como algo esencial

Se mueven por el servicio y la confianza. El 49% dice que un servicio de atención al cliente de alta calidad provoca fidelidad. El 53% menciona que la confianza de que sus datos personales estarán a buen recaudo les hace permanecer.

- Quieren seguir con los bancos

Un 26% considera que los proveedores de pagos pueden ofrecer servicios bancarios de alta calidad.

- Interesados en innovación

Listos para un cambio parcial hacia lo móvil. El 37% quiere acceso inmediato a orientación cara a cara mediante dispositivos móviles. Además, el 45% afirma que es importante que las sucursales bancarias estén convenientemente localizadas.

- Abiertos a la automatización

Para los buscadores de calidad la orientación automatizada de servicios bancarios puede ser un extra, pero no sustituye a la orientación ofrecida por las personas. El 35% valora más la orientación ofrecida por personas por ser más personalizada.

- Experiencia mejorada
Los bancos pueden descubrir que la necesidad de ser orientado por personas crece a medida que aumenta la complejidad de las operaciones. El 42% quiere que los bancos les envíen información sobre servicios en el momento que surge la necesidad. Además, el 43% quiere aplicaciones móviles para efectuar pagos interpersonales. Cada vez más clientes de cada una de esas clases quieren eliminar el intermediario en las transacciones, además de supervisar y controlar sus gastos más de cerca.

En base a la encuesta realizada el 11 de enero del 2020 por *Finnovating* a nivel internacional y complementando los grupos de consumidores detallados, manifiesta que los *Millennials* no sólo tienen claro confiar su dinero a propuestas de banca alternativa, también, tienen bastante claro quiénes serían las favoritas. Los competidores dentro de esta encuesta por el interés del usuario para colocar su dinero en banca alternativa eran todos pesos pesados como *Facebook*, *Google*, *Apple* y *Amazon*. Siendo esta última la firma elegida por un mayor porcentaje de encuestados como favorita para esa función de banca alternativa, si existiera.

Esta disposición del consumidor joven a las alternativas bancarias al margen de las firmas tradicionales es una de las grandes tendencias de consumo descritas por Accenture. Otras tendencias son la inclinación cada vez mayor a los servicios financieros automatizados, la adaptación del asesoramiento financiero a nivel individual y las capacidades multicanal junto a la mayor consideración de la importancia de los datos.

En la encuesta, Amazon, seguida muy de cerca por Google, acaparan la preferencia de prácticamente el 40% de los encuestados que, de existir, confiarían en un modelo de banca alternativa de estos gigantes de internet. En el caso de Estados Unidos el porcentaje aumentaba hasta rozar el 50%.

2.4. Buyer persona y Customer Journey

Para entender al usuario y poder cubrir las expectativas que manifiestan. Es importante saber cómo es el proceso que realizan para encontrar la marca como también la experiencia que desarrollan con el producto digital que se le ofrece como alternativa o complemento a los servicios de una banca tradicional. Tanto el *Customer Journey* como el *Buyer persona* son herramientas que permiten conocer al consumidor y su comportamiento e interacción con la propuesta de valor que ofrece la organización.

Buyer Persona

El *Buyer persona* es un arquetipo de cliente ideal de un servicio o producto. Tiene en cuenta datos sociodemográficos concretos e información sobre aspectos como su conducta online, personal, profesional y de la relación con la empresa que ofrece este producto o servicio.

Una de las características más importantes para *el Buyer persona* (que además suele ser el principal diferenciador entre un *Buyer persona* y otro) es el dolor o también llamado *pain*. Si se conoce el dolor o *pain* del cliente ideal, se conoce algo muy valioso; su *driver*, la motivación que le impulsa a hacer una determinada búsqueda en Google o le predispone a comprar lo que le ofrece la empresa.

Por ello, es muy importante tener una imagen mental muy clara del *Buyer persona* expresa Godin, S. (2019). Para lograrlo, se necesita reunir mucha más información, que no sólo ayudará a crear el contenido con el enfoque adecuado,

sino la estrategia de contenido de forma global, la imagen de marca y la selección de canales a través de la que se hace difusión.

Para identificar el Buyer persona es importante responder los siguientes aspectos:

- Personal: aficiones, personas que influyen en sus decisiones, qué le hace feliz, cuáles son sus objetivos, qué motivaciones tiene, etc.
- Conducta online: qué redes sociales utiliza, si compra productos online y de qué tipo, dónde busca la información, con qué frecuencia lo hace, cuáles son sus páginas de referencias, en qué horas está online, etc.
- Conducta laboral: responsabilidades, retos, mayores influencias, etc.
- Relación con la compañía: de qué conoce a la empresa, motivos por los que ha contratado o comprado, cómo conoció a la empresa, qué es lo que valora más, qué interacción tiene con la marca, etc.

Buyer Persona vs Target

En la industria suele existir cierta confusión si el Buyer persona que se identifica es el target a quién se apunta la propuesta de valor. Para ello se define que el público objetivo o *target* es un concepto más abstracto, agrupa una cantidad de personas sin entidad propia. Por ello, solamente identificando el target es difícil de personalizar el contenido sin la antropomorfización del perfil dirigido y también es probable encontrar distintas *Buyer* personas.

Las principales diferencias entre uno y otro concepto:

- El *target* elige públicos concretos en función de aspectos como el sexo, la edad, el poder adquisitivo, entre otros. El *Buyer* persona, en cambio, define necesidades.
- El *target* centra sus esfuerzos en el segmento del público que ha definido para vender su producto o servicio. El *Buyer* persona aplica la necesidad que ha identificado a varios segmentos de ese público, más allá del sexo, la edad o el poder adquisitivo.

- El *target*, al centralizar su labor en un solo segmento del público, suele olvidarse de otros segmentos igualmente rentables. El *Buyer* persona saca provecho de varios segmentos de público que comparten la misma necesidad.

Tipos de Buyer persona

El *Buyer* persona no siempre tiene que ser el que toma la decisión de comprar el producto o servicio. De hecho, hay tres perfiles de *Buyer* persona:

- Decisor: es la persona que puede tomar la decisión final de la compra. Acostumbra a ser el caso más extendido, especialmente en B2C.
- Prescriptor: la persona que recomienda el producto. Un ejemplo muy claro podría ser el de un médico que puede ser el prescriptor de un determinado medicamento.
- Influenciador: la persona que, con su opinión, puede condicionar positiva o negativamente la decisión de compra. Es muy importante saber quiénes son los influencers del *Buyer* persona, ya que esto ayuda a decidir con qué blogs y perfiles en las redes sociales vale la pena contactar para conseguir algún tipo de colaboración.

Entender y definir el *Buyer* persona provee de las siguientes ventajas principales que harán la diferenciación de la propuesta.

- Ayuda a conocer mejor el público al que se dirige. Por lo general, esto se realiza a través de entrevistas genéricas que adelantan las áreas de marketing o ventas de una empresa. El objetivo es conocer mejor el perfil del cliente.
- Saber qué tipo de contenido o producto crear y con qué estilo hacerlo. Esto quiere decir que se tiene que conocer mejor los intereses, las inquietudes y los dolores (pains) de los clientes potenciales, así como los datos

sociodemográficos que ayuden a la creación de contenidos respecto a los temas a tratar.

- Saber dónde encontrar al Buyer persona. Una vez que se realizó todo el proceso, se tiene un conocimiento más preciso de cómo interactúa el *Buyer* persona, qué redes sociales usa, qué blogs sigue y qué búsquedas hace en internet. De cara a próximas estrategias, se ahorró mucho camino.
- Optimización de recursos de la empresa. Finalmente, cuando el trabajo de identificar al *Buyer* persona está bien hecho, los recursos que a partir de allí se emplean en otras estrategias se optimizarán.

Cuando el público está representado por una persona, es más fácil comprender sus deseos, dolores y necesidades y de qué forma la organización puede ofrecerle valor. En última instancia, *Buyer* persona es un instrumento de empatía para toda la compañía y punto de referencia en la comunicación.

Customer Journey

A diferencia del *Buyer* persona, el *Customer Journey* engloba todas las fases por las que pasa una persona desde que identifica que tiene una necesidad hasta que adquiere un producto o servicio para solucionarla. Este proceso puede ser tan corto como unos minutos en el caso de productos de bajo coste y que se compra de forma impulsiva (comida en un supermercado, por ejemplo) como durar meses o más de un año (por ejemplo, al comprar un coche).

Por lo tanto, se define el *Customer Journey* como el proceso por el que pasa una persona para comprar un producto o servicio en base a una necesidad que se le plantea, toda la investigación y consideración de alternativas que hay entremedio como menciona Amat, M (2018)

En el pasado se entendía que el ciclo o proceso de compra coincidía completamente con el ciclo de venta, pero actualmente el consumidor investiga y se informa antes de iniciar cualquier proceso comercial. De hecho, se dice que el

70% del *Customer Journey* ya se ha completado incluso antes de que el consumidor se ponga en contacto con cualquier comercial. Asimismo, definir y mapear el *Customer Journey* permite entender todo el proceso de compra, cuáles son las necesidades en todo momento del *Buyer persona*, cómo investiga y qué tipo de información necesita en cada fase para poder avanzar.

Por tanto, se necesita tener muy bien definido los *Buyer persona* antes de poder construir el *Customer Journey*. Como se especificó en el punto anterior, el *Buyer persona* es el perfil de cliente ideal en el que se basa para crear la estrategia, ya que todos los contenidos y acciones giran a su alrededor.

Además, la definición del *Customer Journey* también ayuda a conocer mejor el *Buyer persona*. Uno de los elementos centrales del *Buyer persona* son los pain points, que pueden ser: frustraciones, ineficiencias, necesidades, problemas, motivaciones, oportunidades perdidas y costes excesivos.

Fases del Customer Journey

El *Customer Journey* se compone de cinco fases mencionadas en *Product School*. (2020), cada una corresponde a una situación diferente del usuario, tanto a nivel de predisposición como de interés.



Fig.2.0: Fases del customer journey (Fuente: Product School)

Las primeras tres fases son las que llevan al usuario al acto de compra: descubrimiento, consideración y compra. Las dos últimas fases son tras la venta para la retención y fidelización del cliente: retención y recomendación.

- Descubrimiento (*Awareness*)



Esta primera fase es cuando un consumidor descubre el producto. En este estado, las características del producto o servicio no son tan importantes. Una fase de información del usuario, y no se intenta incitar al usuario a comprar, simplemente se le informa de que hay un producto para una necesidad que este puede tener.

Las herramientas utilizadas durante la fase de descubrimiento son medios con un amplio alcance, sin segmentar tanto el tipo de usuario. En este sentido, las redes sociales y el canal online permiten mejorar este proceso.

- Consideración (*Consideration*)

La fase de consideración es el momento en el que el consumidor quiere realizar una compra, y considera diferentes opciones para llevarla a cabo. Esta es la fase de valoración, o como su propio nombre indica, de consideración de las opciones que encuentra para realizar la compra. En esta fase, es cuando el usuario debe conocer la marca y ser consciente de la existencia de esta para tenerla en cuenta para realizar una posible compra. Para ello, aquí sí que hay que informar a los consumidores de las características del producto, así como los puntos fuertes. A diferencia de la publicidad informativa de la fase de descubrimiento, en este momento hay que lanzar un mensaje más directo sobre las ventajas del producto con el objetivo de incentivar la compra.

- Compra (*Purchase*)

La fase de compra es cuando el usuario ya ha tomado la decisión de compra y decide llevarla a cabo. En este proceso, tener un canal online que no ralentice o frene este proceso es importante, así como un personal en tienda cualificado para que la experiencia de compra en tienda sea buena. Teniendo en cuenta que el comportamiento del consumidor es cada vez más omnicanal, los usuarios practican tanto el *webrooming* como el

showrooming para realizar la compra. Facilitar este proceso e integrar ambos canales permite mejorar el proceso de compra.

- Retención (*Retention*)

Esta es la primera fase dentro del servicio postventa donde se busca mantener la satisfacción del cliente. La fase de retención es cuando el proceso post compra se ha llevado a cabo, el cliente tiene el producto y se quiere seguir en contacto con él para propiciar otras compras en el futuro. El objetivo de esta fase es mantener la relación con el cliente y propiciar que se repita más compras y se fidelice.

- Recomendación (*Advocacy*)

Tras una experiencia de compra satisfactoria, es posible que los clientes mejoren la propia imagen de marca de la empresa e impactar en fases anteriores para otros usuarios. Las redes sociales, las valoraciones y el boca a boca son las partes más importantes de la fase de recomendación.

De esta forma, cualquier compañía que pretenda ofrecer el mejor *Customer Journey* debe contar con soluciones integrales que estructuren, planifiquen y mejoren la experiencia de servicio, atención y comunicación con el cliente. Algo de lo que también la propia organización se beneficia al disponer de más información sobre el comportamiento del usuario, y gracias a ello tomar mejores decisiones y profundizar en una mejor adecuación del servicio respecto a las necesidades del cliente. Desde entidades financieras, farmacias, hasta hospitales o administraciones públicas, avanzan cada día para tratar de ofrecer la mejor experiencia relacional a clientes y ciudadanos gracias a la tecnología.



MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO III

PRODUCT MANAGEMENT

En este capítulo se abordará cómo el rol del *Product Management* es protagonista al momento de crear un producto o servicio digital teniendo como estrategia el modelo *Customer Centric* y como se convierte en la voz del usuario dentro de la organización.

En el libro *Product Leadership*, los autores *Banfield Richard, Martin Eriksson, Nate Walkingshaw. (2017)* presentan el memo donde menciona que los fundadores de Hewlett Packard adoptaron el carácter distintivo del *Brand Manager* llevando la toma de decisiones lo más cerca del cliente posible. Este enfoque hizo que los *Product Managers* se convirtieran en la voz del usuario dentro de la empresa. Durante gran parte de los primeros años de la historia de la profesión, los *Product Managers* vieron sus responsabilidades muy solapadas y vinculadas con el departamento de Marketing de las empresas. En las primeras grandes compañías de tecnología, y principalmente por los cambios impuestos por el manifiesto ágil, el rol comenzó a separarse de Marketing para tomar un papel preponderante en el desarrollo de productos y servicios.

En el proceso ágil de construcción de productos digitales, las 4 Ps de Marketing (Producto, Precio, Punto de venta y Promoción) pasaron a un segundo plano y ganó relevancia el proceso de desarrollo en sí mismo. Más importante aún, este cambio centró la atención, no solo en entender las necesidades del cliente, sino en alinear el desarrollo del producto a estas. *Product Management* pasó a ser el principal responsable de esa tarea. En el mindset ágil, los *Product Managers* son interlocutores entre múltiples áreas manteniendo el compromiso de representar la voz de los usuarios del producto tal como sucedía en Hewlett Packard.

Hoy, con el tiempo y la madurez de las organizaciones, Marketing empezó a reconocerse por su responsabilidad en el posicionamiento de las marcas y adquisición de clientes. Por su parte, *Product Management* se posicionó como el responsable de la propuesta de valor y del desarrollo del producto.

3.1 El rol de Product Manager

En medio de la transformación un rol que tomó protagonismo y que tiene como objetivo representar al consumidor dentro de la compañía es el *Product Manager* (PM).

Al realizar una revisión de los roles dentro de una empresa se define que los ingenieros construyen el producto, los diseñadores se aseguran de que el producto ofrezca una gran experiencia de usuario y de que se vea bien, el departamento de marketing se asegura de que los clientes conozcan el producto y el departamento de ventas hace que los clientes potenciales abran sus billeteras y compren el producto. Es así como existe una idea errónea al momento de definir la visión del producto y desde la compañía tienen la premisa que su producto será un éxito sin tener en cuenta al consumidor, se aclara que nadie compra un producto porque quiere darle dinero a la empresa. Los consumidores compran y utilizan productos porque éstos satisfacen sus necesidades. Si se realizan adecuadamente, los productos hacen que los clientes se sientan increíblemente.

Adam Nash, CEO de Wealthfront y ex vicepresidente de productos de LinkedIn, resumió el *Product Management* diciendo: “*Los PM analizan el juego que está jugando una empresa y cómo debe hacer ésta para mantener la puntuación (pista: no siempre se trata de cuánto dinero hace la empresa)*”.

Un PM debe entender tanto la estrategia de negocio como la ejecución. Primero debe investigar quiénes son los clientes y qué problemas tienen, es fundamental entender el problema antes de definir la propuesta de valor. Debe saber cómo fijar una visión, encontrar las oportunidades adecuadas dentro de un mar de posibilidades, basándose tanto en los datos reales como en la intuición. Debe saber cómo definir el éxito, para el cliente y el producto, dando prioridad a lo que es correcto sobre lo que es fácil. Debe saber cómo trabajar con el equipo de tecnología y diseñadores para obtener el producto adecuado, manteniéndolo lo más sencillo posible. Deben saber cómo trabajar con el departamento de marketing para explicarle al cliente cómo el producto satisface sus necesidades mejor que el producto de la competencia. Deben hacer todo lo que sea necesario para ayudar a que el producto se distribuya, planteando soluciones en lugar de excusas. Una salvedad y gran diferencia, los *PMs* gestionan productos, no personas, por lo que deben utilizar sus habilidades blandas para conseguir todo mediante la persuasión moderada, la comunicación efectiva, el liderazgo y la confianza, y no las órdenes.

Se suele describir que el PM tiene un rol que es resultado de la intersección entre tres áreas centrales muy distintas entre sí.



Fig.3.0: Pirámide de Product Management (Fuente: Product School)

Este triángulo es una forma sencilla de visualizar y comprender dónde se sitúa el *Product Management* en relación con las demás áreas principales: Ingeniería, diseño y marketing. Este diagrama es útil por dos razones. En primer lugar, destaca visualmente que el *Product Management* es una labor generalista y que los PMs deben ser capaces de trabajar en campos significativamente diferentes. En segundo lugar, a medida que se avanza en el proceso de creación de un producto, el equilibrio se centrará en diferentes partes del triángulo.

En el artículo '*What, exactly, is a Product Manager?*', Martin Eriksson presenta un diagrama que se popularizó por su simplicidad en la representación del trabajo de un *Product Manager*.

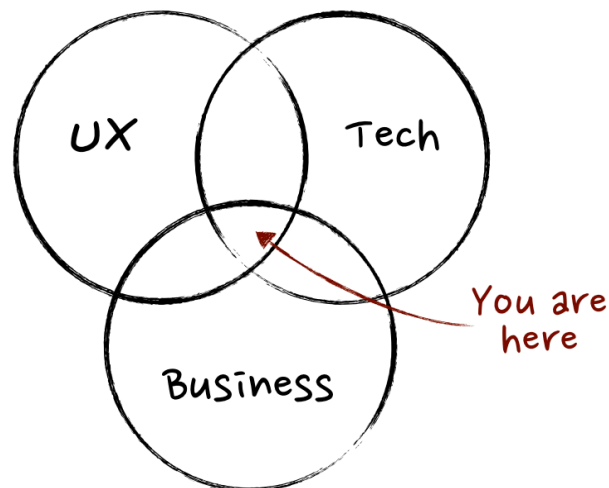


Fig.3.1: Diagrama del PM (Fuente: Martin Eriksson, what exactly is a Product Manager, 2011)

Eriksson propone que *Product Management* surge de la intersección entre negocio, tecnología y experiencia de usuario (UX). Más importante aún, sugiere que todo *Product Manager* debe ser experto en al menos una de estas áreas, tener pasión por las tres y poder conversar con los referentes de todas ellas. El objetivo final del proceso es de crear una solución que sea:

- deseable para las personas usuarias (UX),
- factible tecnológicamente (Tech),
- y viable desde el punto de vista del negocio (Business).

Se detalla cada uno de estos aspectos:

- Experiencia de usuario (alguien desea mi producto). Empezar por responder para quién se construye los productos y servicios. La deseabilidad es el factor más importante y el primero a considerar ya que sin él los demás factores resultan irrelevantes porque no qué me sirve producir algo si nadie lo quiere. Se busca entender para quiénes se diseña el producto digital, cómo lo utilizan, con quiénes, dónde, etc.



Como se menciona, desde los inicios el *Product Manager* fue identificado como la voz interna de los consumidores finales (algo así como un vocero/a interno/a). En su memo, Mc Elroy sugiere conocer en primera persona a los consumidores para entender sus problemas. Para poder cumplir con estas responsabilidades, Eriksson sugiere que todo PM debe dedicar una buena porción de su tiempo a hablar con personas usuarias, testear el producto y tener feedback de primera mano. Es fundamental determinar si el producto es algo que los usuarios realmente pueden usar. Incluso si se decide emprender un negocio, tener claras las necesidades que se cubrirá y de quiénes son esas necesidades, resultará crucial.

Si bien los principales responsables de esta área suelen ser los Product o UX Designers, se espera que todo PM tenga un profundo conocimiento y empatía con las personas usuarias. No solo un PM debe conocer el tamaño de un mercado y de una población target, sino que también debe conocer cómo interactúan a nivel individual y cómo se relacionan con el producto. Es crucial que sepan ser fuente de información y respaldo para el equipo de diseño y desarrollo.

- Negocio (es viable mi producto). Es importante entender qué valor tiene el producto para los potenciales consumidores y cómo capturo ese valor. Los *Product Managers* deben evitar construir cosas que nadie necesita. Detrás de cada producto existe un negocio, y detrás del negocio una búsqueda de rentabilidad. Es parte de la responsabilidad del *Product Management* maximizar el valor del negocio al tiempo que se satisfacen necesidades de personas usuarias.

Por su parte *Cagan Marty. (2020)*, un gurú de esta disciplina también establece la importancia del negocio dentro de las responsabilidades de un PM. Dentro de los 4 grandes riesgos, -valor, usabilidad, factibilidad y viabilidad-. Marty atribuye la viabilidad como una responsabilidad explícita



del rol. El negocio y todas sus aristas son parte esencial del trabajo de los PMs. Pero tan importante como su consideración es la relación que los PMs establecen con sus contrapartes de negocio. En general, los referentes del negocio suelen ser los principales *stakeholders* o partes interesadas en los diferentes grupos de personas que influyen en una empresa. Es responsabilidad del *PM* funcionar como un interlocutor fiable entre el negocio y su equipo.

- Tecnología (es factible mi producto). Por último —aunque no menos importante—, se refiere a la factibilidad tecnológica del producto que se construye. La factibilidad se cumple cuando la solución definida es posible de implementar tanto a nivel técnico como operativo. La viabilidad y factibilidad se dan cuando la solución se enmarca en un modelo de negocio financiera y operativamente sustentable. Estos puntos son fundamentales para convencer a *stakeholders* (directores, inversionistas, presidentes, etc.) de que la propuesta vale la pena (y el dinero). Si bien esto puede parecer restrictivo para empresas tecnológicas, lo importante es entender el concepto que subyace. Para poder definir lo que un equipo va a construir, es necesario entender cómo se va a construir.

Un concepto clave que integra estas áreas es una aptitud fundamental del rol, el trabajo colaborativo. Colaboración verdadera es aquella que no está basada en falso consenso, sino más bien en la confianza entre pares para poder llevar adelante la tarea que como equipo de producto se les encomienda.

Entonces, para resumir lo que se espera de un PM es que trabaje duro para asegurar que un producto sea deseable y viable, al tiempo que gerencia las relaciones con los equipos de desarrollo para que sea también factible.

Es interesante ver la correlación de este análisis con el artículo de Brent Tworetzky, *What does a Product Manager do?*, donde define los roles:

- Rol en estrategia = skill pensamiento estratégico.
- Rol en ejecución = skills técnicos, comunicación, colaboración y orientación al detalle.
- Rol en entendimiento de usuario = skills en ciencia del usuario y empatía.

Como se observa, muchas de las habilidades y responsabilidades del rol son comunes a otras disciplinas con un enfoque específico en alinear los problemas de las personas usuarias, y del negocio para la construcción de un producto.

3.2. Ciclo de vida del desarrollo de producto.

Existen dos grandes desafíos a los que todo equipo de producto debe enfrentarse: descubrir qué construir para luego construirlo. Esto es, si se considera únicamente la versión simple del desafío.

Consecuentemente, de estos dos grandes desafíos se desprenden dos áreas de trabajo que en Product Management suelen conocerse como:

- Product Discovery: descubrir el producto correcto a construir.
- Product Delivery: construir el producto correctamente.

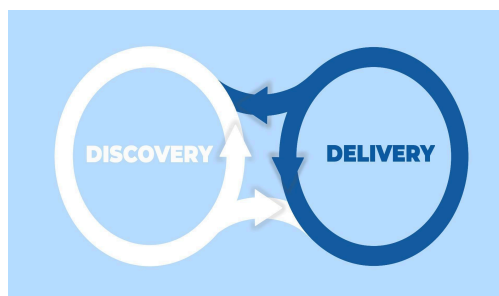


Fig.3.2: Continuous Discovery, (Fuente: <https://aktiasolutions.com/continuous-discovery/>)

La mejor manera de entender Product Discovery es en correlación con Product Delivery. Son partes inseparables del proceso de construcción como un todo, por lo que se establece las bases a través del Delivery para luego profundizar en el Discovery.

Además de las áreas mencionadas, los productos se someten continuamente a un ciclo de vida de desarrollo del producto, y el *Product Manager* guía el producto a través de cada fase, adueñándose de algunas de ellas y contribuyendo en otras. El ciclo de vida del desarrollo del producto consiste en pasos discretos, y cada uno se centra en una parte diferente del triángulo del producto.

Si bien los pasos están bien definidos, existen múltiples enfoques sobre cómo se pueden implementar estos pasos. En un extremo del espectro está el enfoque Lean, basado en los métodos de fabricación de Toyota y adaptado al desarrollo de software y/o productos por *Ries, E., & Julián, J. S. (2012)*. La metodología Lean se enfoca en ciclos iterativos muy rápidos donde tu objetivo es hacer algo pequeño, lanzarlo al mercado, aprender de él, y usar esa información para saber qué hacer a continuación. Los ciclos de Lean pueden producirse en pocos días. En el extremo opuesto del espectro está el modelo de cascada, en el que se construye algo grande de forma muy lineal: pasarás mucho tiempo planificando un producto y, una vez que hayas decidido qué hacer, lo construirás y lo distribuirás, aunque te lleve más tiempo.

El enfoque más común que encontrarás es un híbrido entre el modelo de cascada y el enfoque *Lean*, donde el PM se planificará con antelación para encontrar la oportunidad correcta, pero luego los equipos implementarán el producto de forma iterativa.

Cada producto pasa por cinco etapas conceptuales claves:

- 1. Buscar y planear la oportunidad correcta**



La primera fase del ciclo de vida del desarrollo de productos es buscar y definir claramente la próxima oportunidad a aprovechar. Esta fase es una parte crítica del trabajo del PM. Para el *Product Manager*, entender estratégicamente una empresa implica aprender sobre los aspectos de la empresa que contribuyen al éxito de su producto, incluyendo sus clientes objetivo, su experiencia y su entorno competitivo. Otro elemento estratégico es la identificación clara de los objetivos de la empresa, lo que te ayudará a reducir y priorizar las posibilidades. A gran escala, los objetivos de la empresa se dividen en tres categorías: crecimiento, ingresos y satisfacción del cliente. Teniendo en cuenta el contexto de la empresa, el siguiente paso es crear una hipótesis de oportunidad. Podría ser algo tan simple como arreglar un error que ha estado en la lista por un tiempo, o algo tan complejo como crear un producto completamente nuevo, principio que menciona *Paul Graham, P. G. (2008)*

Estas hipótesis de oportunidad tienen que pasar por un proceso de validación para asegurarte de que ésta es la oportunidad correcta para seguir, y que realmente ayudará a alcanzar los objetivos. Una vez que se haya validado la idea, se tendrá que convertirla en algo que los equipos de trabajo puedan implementar. El alcance significa definir claramente la oportunidad y los clientes a los que deseas llegar, junto con los requerimientos para encontrar la solución. Esto permite centrar los esfuerzos de diseño y desarrollo en la creación de un producto útil.

2. Diseñar la solución

En esta fase se encuentra una solución factible al problema que se ha identificado. En este caso, los PM trabajarán principalmente con el departamento de diseño, pero el departamento de ingeniería también proveerá información para ayudar a evaluar la viabilidad. El PM también se comunicará con el departamento de ingeniería para asegurarse de que el



departamento de diseño no esté trabajando de forma aislada, es decir, que todos trabajen juntos para resolver los problemas del cliente. El diseño se realizará una vez que se ha validado un prototipo como la solución adecuada, luego de que el departamento de ingeniería haya aceptado la viabilidad de la solución.

3. Construir la solución

Una vez que se ha definido el problema y diseñado una solución, llega el momento de crearla. El PM se mantendrá involucrado durante todo el desarrollo, ayudando a priorizar los errores, a probar el software, y a hacer lo que sea necesario para ayudar a que el producto sea distribuido. Durante la fase, el PM debe tratar de encontrar oportunidades efectivas para que los clientes o las personas de la empresa puedan conocer los prototipos del producto, de modo que se pueda obtener una valoración temprana del mismo.

4. Compartir la solución

El marketing de productos es una parte increíblemente importante del ciclo de vida del desarrollo del producto, y en realidad comienza después de haber construido la solución. En esta fase del ciclo de vida es donde se lanza el producto, compartiéndolo con el mundo y demostrando a los clientes cómo les ayudará.

En la fase de marketing se podrá descubrir la forma concisa y eficaz de transmitir cómo el producto ayuda a resolver ese problema y hace que el cliente se sienta increíble. Se trata básicamente de contar una historia. También se planifica el lanzamiento del producto. El lanzamiento puede incluir la planificación de una prueba beta, la creación de elementos de marketing para un sitio web o anuncio, el trabajo con los principales socios antes del lanzamiento, la presentación a la prensa o la planificación de un

evento de lanzamiento. Las necesidades exactas variarán de un lanzamiento a otro. El marketing seguirá incluso cuando el equipo, internamente, haya avanzado con la creación de la siguiente versión del producto, o de un producto completamente diferente.

5. Evaluar la solución

La última fase del ciclo de vida del desarrollo del producto consiste en evaluar cómo transcurrió la iteración del ciclo que acaba de finalizar, ver si estás bien encaminado para alcanzar las métricas de éxito y obtener sugerencias sobre lo que se debe hacer en la siguiente iteración. Ahora que el producto ha salido al mercado, se deberá empezar a ver datos reales sobre cómo la gente lo está usando.

Una vez que se ha tenido la oportunidad de ver cómo los clientes recibieron el nuevo producto, se deberá crear una recomendación para lo que sigue. Esta recomendación ayudará a orientar la próxima iteración a lo largo del ciclo de vida del desarrollo del producto.

Por último, al realizar el ciclo de vida y ejecutar las fases tiene por objetivo alcanzar el éxito del proyecto. Para ello se busca cumplir tres factores claves: un producto deseable para el cliente, que sea factiblemente tecnológico y viablemente económico.

3.3. Product Discovery

El Discovery es un marco de trabajo que ayuda a identificar los dolores del cliente, desafíos y posibles soluciones. Utiliza el cerebro colectivo del equipo y crea valor para el cliente ayudando a mejorar sus resultados en una sola instancia en vez de varias idas y vueltas que pueden durar meses. Discovery se ocupa de definir “qué” construir. En vista de los ciclos descritos en la sección anterior abarca la fase 1 y 2.

Se establece que el objetivo principal en Product Discovery es “aprender rápido”. En vez de entregar productos a los clientes y luego descubrir que no los quieren, se debe aprender velozmente a identificar si lo que se cree construir es lo adecuado.

En este mundo moderno, donde el cambio es incesante y la evolución continua, no caben dudas que seguirán apareciendo nuevas formas de pensamiento para abordar de la manera más ágil y eficiente las complejidades, lo que resulta más claro es que todos los avances tienen un patrón marcado común que busca orientar a los equipos a pensar en Outcomes (resultados) en lugar de outputs (entregables).

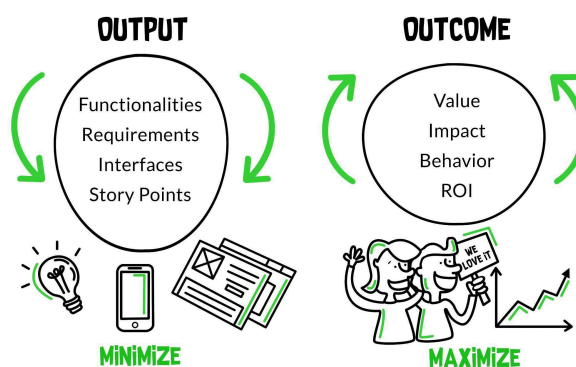


Fig.3.3: Product Discovery 101 (Fuente: <https://uruit.com/blog/product-discovery-101/>)

Como todo concepto complejo, el de *Discovery* esconde muchos matices. Se describen tres dicotomías para aclarar diferencias en conceptos claves del proceso de *Discovery*, basadas en una serie de artículos que *Cagan Marty*. (2017) escribió para ayudar a los equipos de producto.

- Dicotomía 1: Aprendizaje vs. Insights

Aprender es sin dudas importante, pero llegar a tener una perspectiva clara sobre un problema es lo que todo equipo de Producto debe buscar en sus actividades de *Discovery*.

Las perspectivas son de hecho un resultado o tipo de aprendizaje en sí mismo, pero con la característica de que permiten ser aprovechadas para tener una ganancia a favor de algo. En general, se dice que siempre que se realiza *Discovery*, se aprende. Ocasionalmente, en el proceso de aprendizaje encontrar un *insight* que permita entender cómo solucionar un problema. Los *insights* son los que ayudan a cambiar el enfoque para encontrar una solución.

El gráfico a continuación es un ejemplo de un proceso de Discovery completo conformado, entre otras cosas, por la formulación de insights a partir de data real:



Fig. 3.4: How exactly do you find insights from qualitative user research?, (Fuente: Taylor Nguyen)

- Dicotomía 2: Problema vs. Solución

Si bien tanto el *Discovery* nutre al *Delivery* —y viceversa—, en muchas ocasiones cuando se explora un problema, resulta muy útil enfocarse en tratar de entender de manera conceptual y detallada, y no pasar rápidamente a pensar soluciones. Porque pensar soluciones mientras se diagnostica y comprender el problema, puede llevar a errores como:

- pensar una solución para una parte del problema.
- Saca foco pensar en soluciones y no llegar a verdaderos insights.
- pensar en soluciones saca la empatía con las personas usuarias (de sus contextos y de sus necesidades)

Como menciona Road, C. (2019) el *Product Manager* debe tener presente el diagrama que clarifica muy bien los dos espacios:

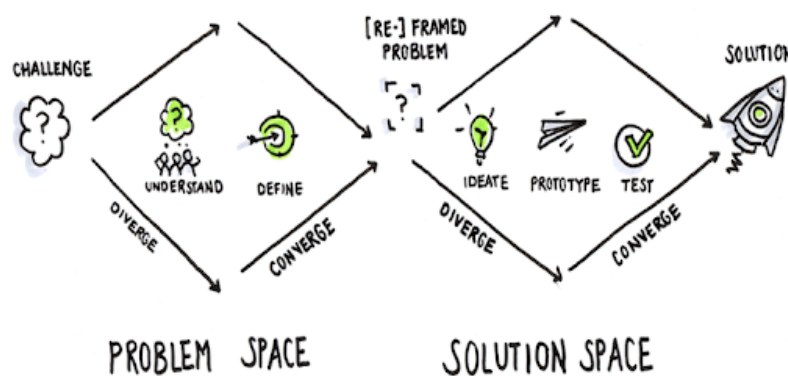


Fig.3.5: Better product discovery, (Fuente: Martin Felcman)

- Dicotomía 3: Discovery vs. Delivery

En un entorno efectivo de trabajo, tanto *Discovery* como *Delivery* son responsabilidad de un mismo equipo trabajando colaborativamente para encontrar soluciones a problemas reales de sus personas usuarias que sean viables para el negocio.



Aun así, en algunos momentos sucede que algunas personas del equipo de Producto estén más enfocadas en actividades de *Discovery*, y otras en actividades de *Delivery*. Los *Product* dedican la mayor parte de su tiempo al *Discovery*, mientras que los ingenieros dedican más al *Delivery*. Pese a esto, empoderar a los equipos y empujarlos a ser más innovadores es fundamental que cada miembro se involucre ocasionalmente en ambas actividades.

Es importante distinguir cuando se realiza un *Discovery* que provea los aprendizajes que se logrará, para ello identificar los siguientes artefactos es fundamental:

Clientes y personas

La parte más importante de una empresa, además de por qué existe, es a quién le está resolviendo los problemas. Definir un tipo de usuario es creando un personaje que lo interprete, de esta manera no se piensa en un rol sino en un usuario como individuo en particular. Una persona es un cliente ficticio y característico, y definir personas clave te permite segmentar a tus clientes al resaltar las cosas que les interesan y su relevancia con respecto al producto. Esto ayuda a empatizar con ese cliente, a entender sus puntos débiles, determinar los atributos claves y pensar en las formas en que el producto pueda resolverlos. Para comprender cuales son los atributos claves de la persona se utilizan herramientas como entrevistas, focus group o se solicita estudios de mercado a terceros.

Casos de uso

Los casos de uso son simplemente la forma en que una empresa espera que cada persona utilice su producto para lograr un objetivo. Proporcionan el contexto para que puedas entender el vínculo que hay entre las

personas y los productos. El PM tendrá que pensar qué casos de uso quiere implementar para su producto, lo que le ayudará a encontrar y priorizar las oportunidades.

Al centrarse en casos de uso específicos para personas específicas, puedes estar seguro de que el producto responde de forma eficaz a las necesidades de esas personas, lo que hace que los clientes finales estén satisfechos.

Hoja de ruta o *Roadmap*

Una hoja de ruta es un documento que muestra lo que la compañía está haciendo ahora, lo que la compañía planea hacer en los próximos N meses, lo que la compañía planea hacer más adelante, aproximadamente cuánto esfuerzo tomará cada tarea de nivel superior, qué productos creará la compañía, y qué características tendrá, etc. Es una herramienta valiosa para ayudar a la gente a comunicarse sobre a la empresa, tanto internamente, ayudando a los empleados a entender en qué proyectos estarán trabajando, como externamente, ayudando a los socios a anticipar las necesidades. Las hojas de ruta de los productos son creadas por los PMs del producto, y suelen estar influenciadas por la hoja de ruta de la empresa y también ejercer influencia sobre ella.

Competencia y entorno

El último elemento, se trata de entender a una empresa, es lo que está sucediendo en torno a ella. Para ello se utiliza la técnica de *benchmarking* esto sirve para entender el posicionamiento que se le quiere dar al producto en relación con los competidores. Se debe determinar cuáles son los competidores y se debe analizar el comportamiento de ello en base a los atributos del producto a realizar.

Lienzo de Modelo de Negocio

En base al libro de Alex Osterwalder, el lienzo de modelo de negocio es una herramienta de gestión estratégica que provee una estructura para el plan de negocios de manera simple, visual y rápida. Proporciona una manera de ver todos los aspectos de la empresa, está muy centrado en las personas, los valores y los ingresos, y para completarlo es necesario enumerar los hechos y las hipótesis

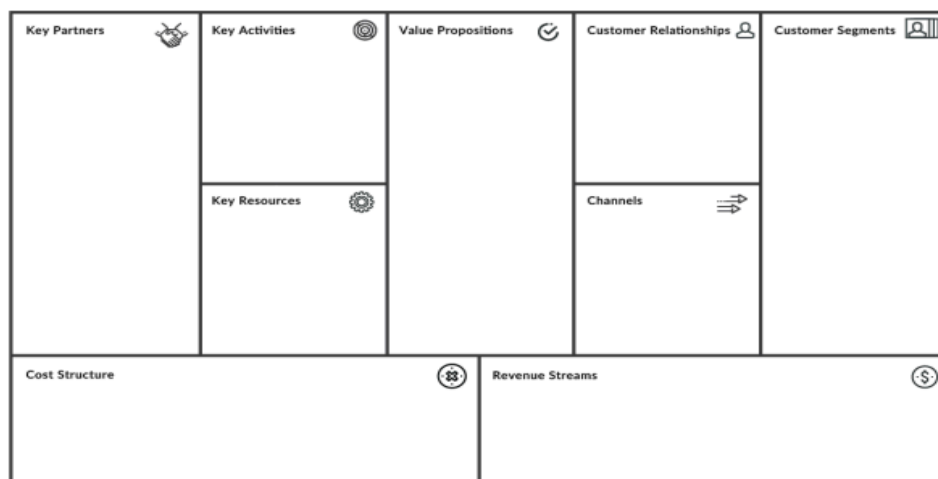


Fig.3.6: El Lienzo del Modelo de Negocio (Fuente: <https://www.strategyzer.com/>)

Permite describir y pensar a través de un modelo de negocio a la compañía y los competidores, está basado en nueve bloques de construcción que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: Clientes, Oferta, Infraestructura y Viabilidad financiera.

Lienzo de la Propuesta de Valor

El modelo de negocio por sí solo no alcanza para tener una propuesta que sume adeptos, para eso existe la "propuesta de valor" que es la sumarización de beneficios del producto para un cliente y su diferenciador sobre las alternativas. De no lograr definir el "para qué comprar el

producto" no se puede esperar que los clientes lo hagan. Al momento de desarrollar el lienzo se necesita entender la competencia y el nicho que se busca ocupar en el mercado para crear la declaración que brinde una posición.

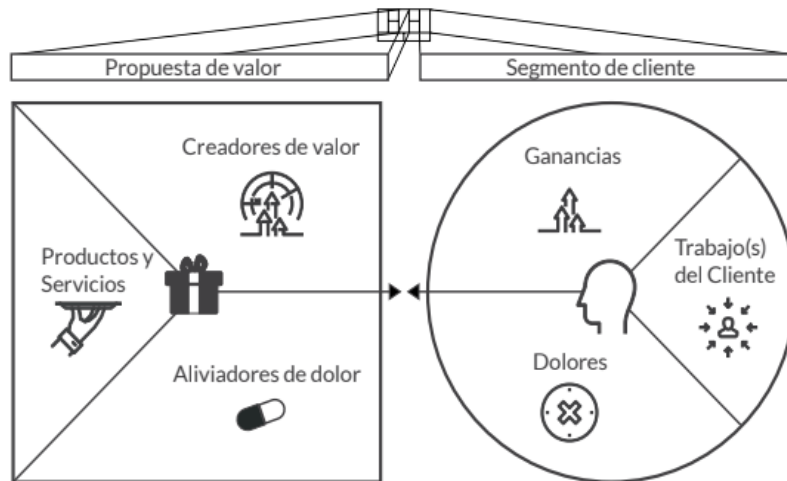


Fig.3.7: El Lienzo de Propuesta de Valor (Fuente: <https://www.strategyzer.com/>)

Análisis FODA

Un análisis de FODA es un método común para ver cómo encaja una hipótesis de oportunidad. FODA significa fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas. Este esquema de trabajo permite identificar los elementos internos y externos más importantes para lograr los objetivos.

Fortalezas: Visión enfocada internamente en lo que sobresales	Debilidades: Visión enfocada internamente en lo que careces
Oportunidades: Visión enfocada externamente en lo que estás bien encaminado a conseguir	Debilidades: Visión enfocada internamente en lo que careces

Fig.3.8: FODA (Fuente: Libro Business Model, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur)

Validación Interna

Hacer una validación interna preliminar para ver si una idea vale la pena, es importante. Algunas preguntas disparadoras para resolver podrían ser:

- ¿Esta oportunidad está en consonancia con la visión?
- ¿Se puede hacerlo bien con las capacidades que se tiene?
- ¿Cómo contribuye a las métricas clave?

Se tiene en cuenta el retorno de la inversión en desarrollo para validar una oportunidad, observando el esfuerzo de desarrollo (alto/bajo) vs. cómo los usuarios valoran la característica/producto (alto/bajo), y evalúa en dónde se ubica esta oportunidad.

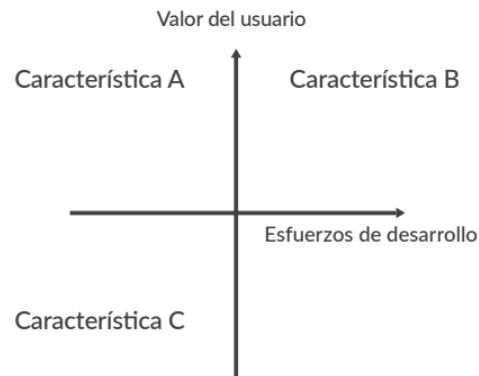


Fig.3.9: Mapa de Impacto/Esfuerzo (Fuente: Product School)

Validación Externa

El objetivo principal es enfocarse en la necesidad que la gente está tratando de satisfacer, y encontrar investigaciones relacionadas con esa necesidad.

El análisis de los datos de mercado es útil, pero no siempre te da una idea de lo que los clientes están sintiendo, y de las necesidades no reflejadas en los datos. La empatía puede ser una poderosa herramienta de validación y se basa también por la experiencia que se tiene del producto o mercado.

Por último, a veces es necesario salir a hablar con los clientes, tanto actuales como potenciales. No hay que olvidar que el objetivo ahora es averiguar si se debe construir el producto, no llevar a cabo pruebas de usuario o investigaciones para ver si se ha construido.

3.4. Product Delivery

Donde se enfoca en construir el producto, atendiendo a la calidad y a la velocidad de entrega. En esta etapa es fundamental el proceso porque es aquí donde se

debe asegurar que la solución que se entrega funcione. Al querer alcanzar esto, toca que el PM acompañe de cerca al equipo de Desarrollo para asegurarse de entregar un producto de forma robusta y escalable. Esta etapa es la fase 3, 4 y 5 del ciclo de vida del desarrollo de producto

Para entender el Product Discovery es necesario entender que existen distintas metodologías de trabajo que va a depender de los distintos miembros del equipo elegir cual es el correcto. En las empresas que lideran la estrategia Customer Centric, impulsan las metodologías ágiles combinado con *Lean Startup* para desarrollar negocios y productos que busca acortar los ciclos de desarrollo y la incertidumbre, adoptando una combinación de experimentación y validación de hipótesis de negocio. El principio fundamental es el ciclo de Construir - Medir - Aprender, convertir ideas en productos, medir cómo responder y decidir basado en eso si se preserva o cambia el curso.

Al trabajar con agilismo es importante definir que se busca del producto mínimo viable (MVP por su sigla en inglés: Minimum Viable Product). El MVP es la versión de un nuevo producto que permite al equipo obtener la máxima cantidad de validación de aprendizaje con el menor esfuerzo.

Al definir El MVP se debe evitar los errores comunes comparados con el enfoque correcto:



Fig.3.10: Triángulo de un buen MVP (Fuente: Coderhouse)

En resumen, un MVP debe cumplir con las siguientes reglas:

- Sirve para validar o no una hipótesis sobre el producto.
- Sirve al menos a una audiencia.
- Hace foco en al menos en un problema de la audiencia.
- Brinda una experiencia de usuario distinta.
- Es construido y puesto en el mercado en un plazo corto.

Participar en el proceso de *Delivery* ayuda a la empresa a aprender ágilmente ya que se recibe devoluciones en cada entrega. No habrá mejor prueba para garantizar la utilidad de lo que entregas que el feedback real de las personas usuarias.

Una buena estrategia de *Product Delivery*, planificada y priorizada, va a estar directamente vinculada al éxito del producto, por lo tanto, es muy importante que el PM juegue un rol fundamental y esté presente en todo el proceso de creación. Si bien será el equipo de Desarrollo quien reciba las tareas y las ejecuta, es clave estar cerca para encontrar buenas soluciones. En definitiva, es parte esencial del rol el que todos comprendan el problema junto a la visión que se persigue desde el producto, el negocio y el usuario. Absolutamente todos en el equipo, desde los líderes técnicos hasta los diseñadores y analistas, deben sentirse dueños y responsables del Outcomes del producto y concentrarse así en lo que se debe hacer, sin perder el foco. Esto implica construir con una mentalidad de producto iterativo e incremental, con el uso de buenas prácticas técnicas, el feedback constante del producto ya construido y de no solo generar *outputs* que significa: cantidad de *software* funcionando que entrega un equipo de producto, medida en funcionalidades.

Esto marca una gran diferencia al momento de construir un producto de forma correcta, porque no es solo valorar el software que se implementa, sino que hacer

foco en el valor que se da como producto y el impacto que tiene el desarrollo a la compañía y al usuario final.



Fig.3.11: Trazabilidad de valor (Fuente: Kleer)

La construcción y el Release de un producto implica interdependencia entre equipos y muchísimos desafíos técnicos complejos. Es el equipo de tecnología quien realizará el código, y por ende hará la construcción. Sin embargo, durante este proceso también los *Product Managers* tienen que trabajar con varios problemas mientras se cumplen los deadlines de las entregas pautadas.

Con un mindset de *Customer Centric* siempre se trabaja para obtener en cada sprint valor en la entrega y con ello evolucionar el producto. Cuando se ha identificado el Outcomes que dará un valor diferencial en el usuario se trabaja en el *Product Release*. El *Product Release* es el lanzamiento de un producto o de nuevas funcionalidades, que fundamentalmente brindarán valor a los usuarios o al negocio. Los lanzamientos ayudan a los equipos a planificar su trabajo y a lanzar nuevos productos. El éxito de estos Release es entregar valor lo más rápido posible.

Las prácticas de Delivery o entrega han evolucionado rápidamente en cuanto a su velocidad y se ha visto a equipos pasar de grandes y lujosos lanzamientos anuales, a lanzar cada quarter, cada mes, cada semana, cada día. Algunas empresas que ejemplifican este cambio incluyen a Etsy, Netflix, Amazon, The

Guardian y Expedia. Muchos equipos ahora están lanzando productos, features y software tan pronto como sus desarrolladores hayan terminado de escribirlo. Están lanzando muchas, muchísimas veces al día, y están obteniendo valor para sus clientes tan rápido como sea posible.

Como en todo sector, rubro o industria, las empresas que se animan a dar este paso y hacer el cambio son las que logran organizarse en entornos más flexibles, ágiles, resilientes y, por, sobre todo, adaptables. Lo decía Darwin: “no sobrevive el más inteligente, sino el que mejor se adapta”, y por consecuencia, esto se verá en sus resultados. En Silicon Valley: el valor está en promover la colaboración continua. La experiencia se rige bajo el concepto de “think big, be brave, fail fast”, porque el verdadero valor está puesto en la confianza, motivación y en asegurar el proceso de aprendizaje. Asimilar la frustración es parte normal del proceso de aprender, y lleva a innovar sin miedo, pensando out of the box y rompiendo cualquier barrera que exista.

La fase de desarrollo del ciclo de vida del producto está completada cuando un software que funciona ha sido probado y que cumple con los requisitos de tu producto, está listo para su lanzamiento.

CONCLUSIONES MARCO TEÓRICO

La forma de pensar en este mundo hiperconectado y con acceso a muchísima información no es la misma que en las décadas anteriores. Además, los cambios generacionales que impactaron en el comportamiento del consumidor que hoy acceden al sistema financiero en un ecosistema impactado por la usabilidad de experiencia, tecnología y foco en el usuario como centro de la toma de decisión.

Así como observa toda clase de cambios en el contexto, a nivel sociocultural e industrial se define que se ha comenzado una nueva era, la era del Software y esto es absolutamente esencial a la hora de crear y desarrollar productos, ya sea

productos 100% digitales o productos tradicionales que de una u otra manera tendrán, casi siempre, una componente de Software.

Quizás no se ha detenido a pensarlo, pero el Software ha avanzado muchísimo y ya forma parte de las vidas como sociedad. En concreto, cualquiera que utilice un Smartphone ya está inmerso en la era del Software. Por si eso fuera poco, y aún sin Smartphone, cualquiera que emplee Internet (ya sea a través de un website o por otros canales) también está en la era del Software.

La importancia de esto radica en que el Software ya no es un componente “más” de la cadena de valor de un producto, sino que en ocasiones es la real ventaja competitiva con la que se cuenta y la que puede hacer una diferencia entre subsistir, avanzar, liderar o desaparecer. Por citar algunos ejemplos: MercadoLibre es “esencialmente” Software, NuBank (o cualquier otro banco digital) es “esencialmente” Software, etc.

El punto aquí es cómo se construye, cómo se escala, cómo se diseña, cómo se despliega y cómo se experimenta un Software es en efecto el modelo actual por el cual se rige y se regirá cada vez más el mundo. Software, y por supuesto, seguido de Datos e Inteligencia Artificial.

Así es como la definición de producto evolucionó para satisfacer las necesidades del usuario que por estrategia de modelo de negocio en una empresa busca atraer como cliente y conseguir su fidelización. Típicamente los productos evolucionan y una forma simple de ver cómo ocurre esa evolución es observar la variable de cantidad de usuarios en el tiempo. Si un producto suma constantemente usuarios (o mayor utilización) está en etapa de crecimiento.

El mundo de la gestión de producto es fascinante, y lo es más aún en esta era de Software y tecnología. Las oportunidades y los desafíos son enormes. A su vez, existe cada vez más un foco en Productos, ya sea tradicionales o digitales. En este contexto emerge un rol clave y esencial: El Product Manager, quién es la

máxima autoridad en lo que respecta al Producto. Un buen Product Manager busca siempre que su producto se encuentre en crecimiento o al menos se encuentre estable, es decir, evitar el decaimiento.

Esta era, la hiperconectividad y el mundo de la gestión de producto fomentó la transformación del sector financiero e impulsó la estrategia Customer Centric de las empresas. También dio oportunidad para encontrar nichos no cubiertos por la banca tradicional o necesidades despriorizadas por ella, que las nuevas empresas fintech decidieron embarcar y satisfacer ante un nuevo consumidor con mayores exigencias y evolución en su comportamiento por causas sociales como generacionales.

MARCO EMPÍRICO

Para la tesis de base descriptiva, se abordaron tres tipos de herramientas de investigación que permitirán tener un mayor entendimiento de cómo se relaciona tener al cliente presente en la toma de decisiones en las entidades financieras y cómo fue la evolución e impacto de la pandemia en los servicios.

- **Estudio de informe “Fintech 2020: Ecosistema argentino”**

Como primera herramienta de investigación se elige el estudio de “Fintech 2020: Ecosistema argentino” realizado por la Cámara Argentina de Fintech con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la consultora Deloitte

Argentina y la empresa Afluenta que brinda un abordaje del crecimiento del ecosistema y como se segmenta la industria en función de distintas necesidades del usuario.

- **Encuesta “Finanzas y Pagos en tiempos de cuarentena”**

Como segunda herramienta de investigación se realizó una encuesta “Finanzas y Pagos en tiempo de cuarentena” a 500 individuos para identificar el impacto en el uso de medios de pago por la medida expuesta del gobierno del distanciamiento social, preventivo y obligatorio donde se busca identificar el rol que cumplieron las fintech.

- **Entrevista “Finanzas y Pagos en tiempos de cuarentena”**

Por último, la herramienta de investigación de entrevista “Finanzas y Pagos en tiempo de cuarentena” a 6 usuarios que permita complementar el análisis obtenido en la encuesta con data cualitativa para profundizar en la concepción y comportamientos del usuario de productos financieros.

4.1. Estudio “Fintech 2020: Ecosistema argentino”

En este punto se analizará el estudio de las Fintech dentro de los parámetros de la variable horizontales de análisis sobre temas que involucra a todas las Fintech y verticales de la actividad de cada una de ellas.

Contexto

En el ámbito internacional se muestra que el fenómeno *fintech* no representa una moda ni una tendencia pasajera, constituyen un ecosistema que en su mayoría está integrado por compañías incipientes, nuevas e innovadoras, buscan revolucionar la industria financiera

El estudio del informe tiene como objetivo describir la evolución y las nuevas dimensiones relevantes en el sector financiero. Este informe fue realizado por la Cámara Argentina de *Fintech* con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la consultora Deloitte Argentina y la empresa Afluenta en el mes de noviembre 2020.

En el primer informe del ecosistema *Fintech* reveló que existían 133 *Fintech* en Argentina, de las cuales más del 75% ya opera en Latinoamérica y tienen planes de expansión en la región en los próximos 3 años. Por lo pronto, Argentina en el 2018 ocupaba el tercer lugar en cantidad de empresas *Fintech* de Latinoamérica.

En el último informe, el ecosistema *fintech* duplicó la cantidad de jugadores al vigente del 2018. Si bien la media es que el ecosistema se duplicó en cantidad de jugadores, hay segmentos que crecieron mucho más que la media. La vertical de pagos digitales, principal segmento de actividad en términos de cantidad de empresas se vio potenciado por el crecimiento del comercio electrónico y el mayor uso de dispositivos móviles.

El informe segmenta las compañías en base a la actividad que ejercen. En la figura 4.0 se observa los nueve verticales: Financiamiento Colectivo, Insurtech, Préstamos, Pagos y Transferencias, Blockchain & Cripto activos, Servicios B2B, Seguridad Informática, Inversiones y Proveedor Tecnológico.



Fig.4.0: Verticales de análisis por actividad (Fuente: Cámara Argentina de Fintech)

A nivel de servicios el informe también realizó una clasificación transversal a todas las compañías. En la figura 4.1 se observa los cuatro horizontales: Género, Marco Regulatorio, Medioambiente, Inclusión y Educación Financiera

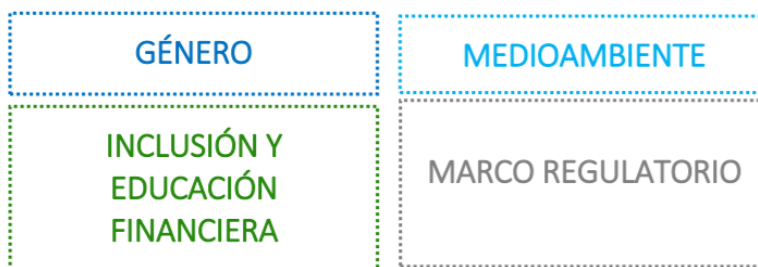


Fig.4.1: Horizontales de análisis por actividad (Fuente: Cámara Argentina de Fintech)

Análisis de Mercado

El ecosistema *Fintech* se distribuye en los 9 segmentos según su actividad, donde se observa un crecimiento significativo en el segmento “Blockchain & Criptoactivos”, que pasó de 11 a 25 empresas, más que duplicado el número de empresas que había en el estudio anterior. Además, se ve un crecimiento en la vertical de Préstamos de 32 a 60 compañías. Este ecosistema dirige sus servicios a diferentes consumidores finales: P2P, B2C, B2B, B2B2C, gobiernos, entre otros. En contraposición el segmento de Pagos Digitales sigue manteniendo su liderazgo como así también el segmento de inversiones del mundo *fiat*.

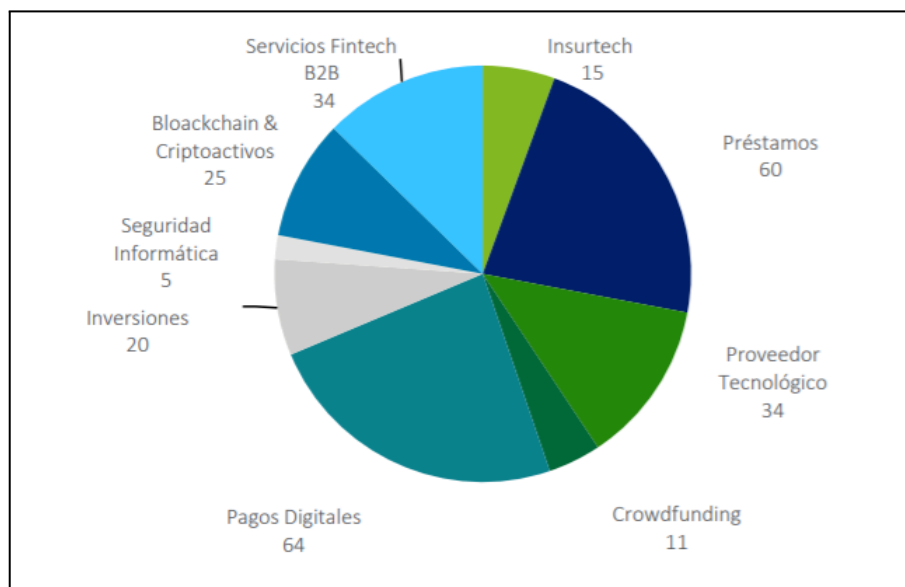


Fig. 4.2: Composición de ecosistema Fintech (Fuente: Cámara Argentina de Fintech)

Queda demostrado la rápida aceleración en el crecimiento del sector. Uno de los componentes fundamentales que permite la inserción de nuevos emprendimientos consiste en la oferta de facilidades tecnológicas como de profesionales que se presentan en el país. Tanto la infraestructura de Internet como su acceso simplificado impulsan la adopción de estas nuevas tecnologías; y, a su vez, promueven los incentivos económicos de los emprendedores para aprovechar el nuevo mercado.

Verticales de la Industria

El ecosistema argentino se distingue por brindar un abanico diversificado de productos y servicios únicos. Éstos se apalancan en distintos modelos de negocios innovadores y una marcada necesidad de la población para acceder a ofertas de forma digital y con una mejor experiencia del usuario. Estas verticales demuestran que cada una de estas empresas profundizo y se especializo en un nicho específico del segmento de usuarios que adquieren productos financieros, eso permite también conocer a profundizar sus necesidades y brindar las

herramientas correspondientes que satisfacen las problemáticas y oportunidades que descubran.

1. Ecosistema de préstamos

Involucran empresas tecnológicas que otorgan créditos con capital propio, tanto a personas (crédito de consumo) como a Pymes (crédito de capital de trabajo), de manera 100% *online*. Se distinguen dos mercados:

Mercado de Individuos: se resalta que el 70% de las empresas otorgaron tasas nominales anuales mayores al 75% en pesos durante 2019. Por otra parte, al atender a los segmentos donde no llegan los bancos tradicionales, el riesgo de incobrabilidad resulta mayor. En cuanto a los tickets promedio, otorgan préstamos por montos reducidos, menores a \$20.000. El uso de los créditos varía en tres rubros principales: urgencias, compras para el hogar y pago/cancelación de obligaciones.

Mercado de Pymes: Los montos totales prestados son significativamente menores y una de las razones que podrían explicar la baja oferta podría ser el grado de informalidad en el que operan algunas Pymes.

El crecimiento del sector responde a que estas empresas brindan una mejor experiencia de usuario, procesos de evaluación de riesgos basados en el desarrollo tecnológico y motores de cálculo robustos, y llegada a segmentos no bancarizados.

2. Ecosistema de pagos digitales

Empresas tecnológicas involucradas en el ecosistema de pagos y cobros. Incluye billeteras digitales, servicios de procesamiento de pagos, agregadores, *gateways* y empresas de *remittance* (pagos internacionales), entre otros. El mayor uso de las herramientas de pagos digitales está asociado a las billeteras virtuales y agregadores de pago. Estos últimos se utilizan mayormente para cobros en comercios. Además, los códigos QR

también se encuentran en una etapa más madura dentro de la región, parte fundamental dentro de las operaciones de cobros digitales.

Estas compañías permiten una mejor experiencia del usuario mediante la aplicación de nuevas tecnologías que tienen el potencial de transformar la prestación de servicios financieros, estimulando el desarrollo de nuevos modelos empresariales, aplicaciones, procesos y productos. El segmento de usuarios que impulsa la adopción de los pagos digitales está distribuido por todo el país, dejando en claro el alcance de esta modalidad de pago y su facilidad para adaptarse en diferentes regiones y economías.

3. Ecosistema *Blockchain* & Criptoactivos

Empresas tecnológicas dedicadas al desarrollo de la criptoconomía (mundo DeFi) como se describió en el *Capítulo 1 – Hechos relevantes de la industria* del trabajo final. Involucra exchanges, remesas, billeteras virtuales, pasarelas de pago, pagos internacionales, contratos inteligentes y finanzas descentralizadas, todo montado sobre la tecnología *Blockchain*. Se puede decir que este segmento de industria aún está en etapa de desarrollo, con gran potencial para los próximos 3 años, siendo abordado por algunos reguladores desde la perspectiva de instrumento financiero derivado o *commodity*, más que como parte del sistema de medios de pago.

4. Ecosistema *Insurtech*

Empresas tecnológicas dedicadas a optimizar el rendimiento de la industria del seguro, facilitar el acceso y experiencia de los usuarios. Incluye aseguradoras bajo un modelo digital, brokers, servicios de garantías y avales, asesoría y servicios digitales para la actividad aseguradora. Su crecimiento se debe, principalmente, a la simplificación de los procesos de reclamos, la mejora en el proceso de comunicación con el cliente y las capacidades para implementar la automatización. Dentro de los beneficios



que aporta el segmento Insurtech predominan la reducción en el tiempo de contratación y la mejora en la experiencia del usuario, seguida por una menor comisión. El principal desafío se centra en aumentar su alcance, mediante productos innovadores para estimular el beneficio de los usuarios, especialmente la de aquel segmento de la población que presenta dificultades para contratar un seguro tradicional.

5. Ecosistema de Inversiones

Todo lo referido al acceso al mercado de capitales (tanto para personas como para empresas) mediante soluciones tecnológicas. Involucra agentes de liquidación y compensación, *brokers* digitales, fondos de inversión, soluciones financieras y gestión de riesgos para intermediarios financieros, apps de ahorro programado, infraestructuras de mercado y casas de cambio digitales, entre otros. El mercado de pequeños inversionistas se interesa en las nuevas formas de realizar inversiones, ya sea por la facilidad con la que se puede acceder a éstas, así como por brindar alternativas de rendimiento que pueden resultar más atractivas que los instrumentos tradicionales. Se observa sus *avances en el Capítulo 1 – Hechos relevante: Alternativa de ahorro*. Las empresas procuran brindar soluciones para estos nuevos inversores, brindando asesoramiento, planes basados en objetivos y riesgos que cada usuario está dispuesto a asumir, permitiendo simplificación en las transacciones financieras y sin necesidad de tener altos conocimientos al respecto. Aun así, se observa que, en la actualidad, quienes hacen mayor uso de esta herramienta son personas jóvenes que tienen conocimientos digitales y acceso a Internet.

6. Ecosistema Seguridad Informática

Empresas tecnológicas dedicadas a proteger la seguridad de los usuarios y de las empresas. Involucra todo lo relacionado a la validación de identidad digital y protección de datos, y soluciones de ciberseguridad.

Los principales servicios que brindan estas empresas son seguridad



biométrica, generación de contraseñas, análisis y detecciones de operaciones fraudulentas y servicios de consultoría de ciberseguridad que permiten analizar el estado de madurez de la práctica.

El ecosistema Fintech contempla el riesgo asociado a la ciberseguridad y trabaja continuamente para la prevención/detección de posibles fugas de información como de fraude operativo.

7. Ecosistema Servicios Fintech B2B

Empresas tecnológicas que brindan una amplia gama de soluciones *Fintech*, exclusivamente para otras empresas. Entre las principales soluciones se encuentra plataformas de crédito, plataformas para intermediación en mercados de capitales, servicios para cumplimiento de regulaciones (*Regtech*), soluciones para medios de pago corporativos, entre otras. Los proveedores de estas soluciones *fintech* tienen como clientes tanto a empresas *Fintech* como a empresas tradicionales. Una notable apuesta para el futuro del sector económico donde se menciona que toda empresa digital proveerá servicios financieros a sus usuarios finales.

8. Ecosistema Proveedores Tecnológicos

Empresas dedicadas al desarrollo de soluciones tecnológicas e infraestructura para el funcionamiento de la industria *Fintech* y empresas tradicionales. El avance de la tecnología genera que las empresas continuamente se vean motivadas a mejorar sus servicios para estar a la vanguardia en el mercado y seguir creciendo como compañía. Por esto, deben buscar nuevas maneras de llegar a sus clientes, ofreciendo rapidez, comodidad y fácil acceso a distintas herramientas tecnológicas, ya sea para poder mejorar la experiencia de usuario, diferenciarse de sus competidores o por requerimientos gubernamentales como se informa en el *Capítulo 2 – El consumidor en la toma de decisión*.

9. Ecosistema Financiamiento Colectivo

Soluciones tecnológicas que conectan personas con disponibilidad de capital y usuarios que lo necesitan, sin intermediación bancaria y con montos de inversión menores a los que requeriría un esquema tradicional.

Existen tres divisiones: *P2P Lending* (préstamos entre individuos), *Equity Crowdfunding* (financiamiento colectivo de capital de la empresa) y *Real Estate Crowdfunding* (financiamiento colectivo de inversiones inmobiliarias). Los esquemas de financiamiento colectivo representan una alternativa válida para financiar proyectos por parte de una comunidad de inversores. En Argentina es un segmento que sigue creciendo, *founders* de startups que son exitosas, invierten en startups incipiente fortaleciendo la economía cíclica del país.

Resumiendo el análisis horizontal de las *Fintech* según su actividad permite observar que tienen claro el objetivo, segmento de usuarios y propuesta de valor que van a trabajar. No buscan ser generalista, sino realmente entender al usuario, fidelizarlo y rentabilizarlo. Además, no piensan únicamente ser nacionales sino alguna de ellas nacen con espíritu regional. Se evidencia que su estrategia es Customer Centric, *Capítulo 2 del trabajo final*, y no tuvieron que transformarse sino nacieron con ella.

Horizontales de servicios

Se denominan horizontales a temáticas transversales que afectan a toda la industria, tales como la regulación, la inclusión financiera, la diversidad y el género. Se observó como la industria financiera a evolucionado y no solo lo hicieron en la concepción de sus productos sino también en el entendimiento profundo de su usuario y su contexto. Este análisis horizontal acerca a entender el contexto donde está inmerso tanto la fintech como el consumidor.

A. Inclusión y educación Financiera

Es importante destacar que la inclusión y educación financiera se deben desarrollar de manera simultánea. Para lograr una correcta inclusión financiera es necesario que el público alcanzado entienda el funcionamiento de los productos y se sienta lo suficientemente cómodo para volver a utilizarlos en un futuro. De esta manera, cada individuo tendrá el poder de analizar las herramientas y seleccionar aquellas que mejor solucionen sus necesidades diarias. Actualmente, un 80% de la población adulta en Argentina posee una cuenta de banco. Sin embargo, sólo un 48% manifiesta que la tiene. Esto podría explicarse debido a que muchas personas fueron bancarizadas sin saberlo en los últimos años. El desafío predominante consiste en potenciar el uso de los servicios financieros. En términos de inclusión, las *Fintech* tienen el rol de integrar a todas aquellas personas que se encuentran excluidas en el sistema tradicional, algunas de ellas su nicho son solo las personas no bancarizadas.

Un 73% de las empresas del sector afirman ofrecer capacitaciones e instructivos en sus plataformas con el fin de educar a sus clientes, y simplificar el uso y el entendimiento de sus servicios.

B. Género

La igualdad de género es un derivado del derecho humano a la igualdad, que implica recibir el mismo trato, gozar de los mismos derechos, deberes y oportunidades sin distinción de género según definición que da *BID y Finnovista. (2018)*. En lo que respecta al universo de las *Fintech* en Argentina, la fuerza laboral está conformada el 39% de la dotación está representada por mujeres. Sólo un 18% de las empresas encuestadas asegura que su fuerza laboral está compuesta por más del 50% de mujeres. El 82% de las encuestadas declaró que el porcentaje de mujeres en el área de IT es menor al 25%. A nivel de negocio de acuerdo con las respuestas el 22% de sus usuarios son mujeres. También se evidencia que



en la agenda de estas empresas esta trabajar en cuestiones de géneros no solo interno sino también fomentar a la comunidad su participación de liderazgo.

C. Marco Regulatorio

En Argentina, los organismos que tienen jurisdicción sobre la prestación de servicios financieros en un sentido amplio son el Banco Central de la República Argentina (BCRA), la Comisión Nacional de Valores (CNV) y la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN).

Al efectuar una apertura de las respuestas por tipo de regulador, se observa que los encuestados perciben mayores cambios en el BCRA (sólo 7% de las respuestas son “sin cambios”), seguido por la CNV (53% de las respuestas “sin cambios”), la AFIP (84% de las respuestas “sin cambios”), y la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN, 91% sin cambios). Esto evidencia que también los organismos públicos están evolucionando para estar a la altura de los nuevos actores y proteger de los intereses del país como del ciudadano.

D. Medioambiente

Las *Fintech*, por naturaleza de sus actividades (*punto detallado en el análisis horizontal*) no generan un gran impacto ambiental directo, contribuyendo a la reducción de la huella de carbono del sector financiero, pero no por esta razón se encuentran exentas de gestionar sus impactos. Al contar con una fuerte base tecnológica, evitan impactos derivados del consumo de materiales y la movilidad de las personas, pero tienen asociado un importante consumo energético. Al abordar el universo de las *Fintech*, el 79% de éstas considera que los temas ambientales se encuentran entre los prioritarios o cuentan con cierta importancia en la compañía. Existen diversas iniciativas y certificaciones que permiten

demostrar el compromiso con el triple impacto de las compañías, una de éstas es la certificación “B Corp.” (también denominada Empresa B), que puede ser obtenida por aquellas empresas que miden su impacto social y ambiental, y se comprometen de forma personal, institucional y legal a tomar decisiones considerando las consecuencias de sus acciones a largo plazo en la comunidad y el medioambiente. El 8% de las Fintech está certificada o en proceso de una certificación B Corp. o similar.

Resultados del informe “Fintech 2020: Ecosistema argentino”

En virtud del informe realizado por la Cámara Argentina de Fintech y asociado al *Capítulo I- Situación actual del marco teórico* permite comprender y validar que las empresas Fintech buscan un objetivo en común que es la inclusión financiera del usuario y para ello se centran en las problemáticas que son fuertes y que llegar darle valor al target objetivo buscando la experiencia de usuario como diferencial.

Esta visión holística brinda que las empresas trabajen en función de su estrategia comercial como también en la estrategia de producto que les da un mayor conocimiento del usuario y la necesidad a resolver en tiempos más cortos que un desarrollo de productos tradicional según se detalla en el *Capítulo III -Ciclo de desarrollo del producto*. Al tener ciclos de desarrollo más corto las Fintech, para lograr el time to market, ponen foco en el core de su organización y buscan aliados en otras empresas que apunta al segmento B2C que les brinden los servicios necesarios para desarrollar su negocio. Ahora no solo las empresas B2C son las aliadas sino también las entidades financieras tradicionales, como se detalló en el *Capítulo I-Alianzas estratégicas*, abriendo el juego a nuevos modelos de negocios.

Se observa también que no todas las entidades tradicionales entraron al juego de ser aliados sino en algunos casos ellos mismos crearon un spin off para dar competencia a estas empresas 100% digitales que ponen en el centro al usuario al mismo tiempo que realizan su proceso de transformación digital. Para ello hicieron foco en una actividad principal y desde ahí buscan satisfacer a una persona particular. Cabe destacar que estas apuestas de spin off nacen con la estrategia de Customer Centric, *Capítulo II – El consumidor en el centro de la toma decisión*, permitiéndole ahorrar tiempos en lo que llevaría un proceso de transformación.

Este tipo de informe tiene un valor enorme para la sociedad y comunidad para comprender el potencial que existe en el ecosistema y más aún en la Argentina. No solo porque es cuna de nuevas empresas financieras, sino también porque fomentan el trabajo dado que su *hub* de desarrollo de la mayoría de las *Fintech* están compuestos de profesionales argentinos que se distribuyen en todo el país. Con el resultado del informe brindan insight para la toma de decisión en un mercado competitivo. El desarrollo de esta industria de gran potencial y la competitividad de los actores, promovido por las barreras de fácil acceso, manifiesta que la evolución del sector financiero tiene un camino de evolución constante e iterativo.

	<i>Inclusión y educación financiera</i>	<i>Género</i>	<i>Marco Regulatorio</i>	<i>Medioambiente</i>
Prestamos	Ecosistema Fintech			
Pagos Digitales				
Insurtech				
Inversiones				
Servicios financieros B2B				
Seguridad Informática				
Proveedores Tecnológicos				
Financiamiento Colectivo				

Cuadro 3: Resumen de análisis del informe (Fuente: Elaboración propia)

4.2. Encuesta “Finanzas y Pagos en tiempos de cuarentena”

La encuesta se realizó a 500 individuos de diferentes segmentos etarios y datos demográfico como puestos laborales, empresas y distribución geográfica, con la única restricción que sea mayor a 18 años. La elaboración de la encuesta se realizó de forma particular en el contexto laboral desde una wealthtech fintech mediante la herramienta de Google Form.



Fig.4.3: Google Form de la encuesta (Fuente: Elaboración propia)

El objetivo fue obtener información sobre el comportamiento del consumidor en la cuarentena y determinar cómo las *Fintech* se hicieron presente para satisfacer las necesidades.

La encuesta se articula de 17 preguntas, de las cuales 4 corresponden a datos personales para identificar a la persona que responde la encuesta y las otras 13

sobre el ecosistema financiero, profundiza en la competencia y necesidades resueltas o no que manifiestan.

4.2.1 Gráficos e interpretación de resultados

Desde el punto de vista del análisis cuantitativo se describe a continuación la composición de la muestra total considerada bajo el criterio del rango etario de los encuestados.

Preguntas sobre datos demográficos

En principio se observa que, *como muestra la gráfica 4.0*, participaron mayoritariamente personas de rango etario entre 30 y 40 años, mientras que fueron pocas las personas mayores de 55 años que aceptaron responder. Cabe aclarar que por la relación muy pocas personas mayores a 55 años usan medios digitales.

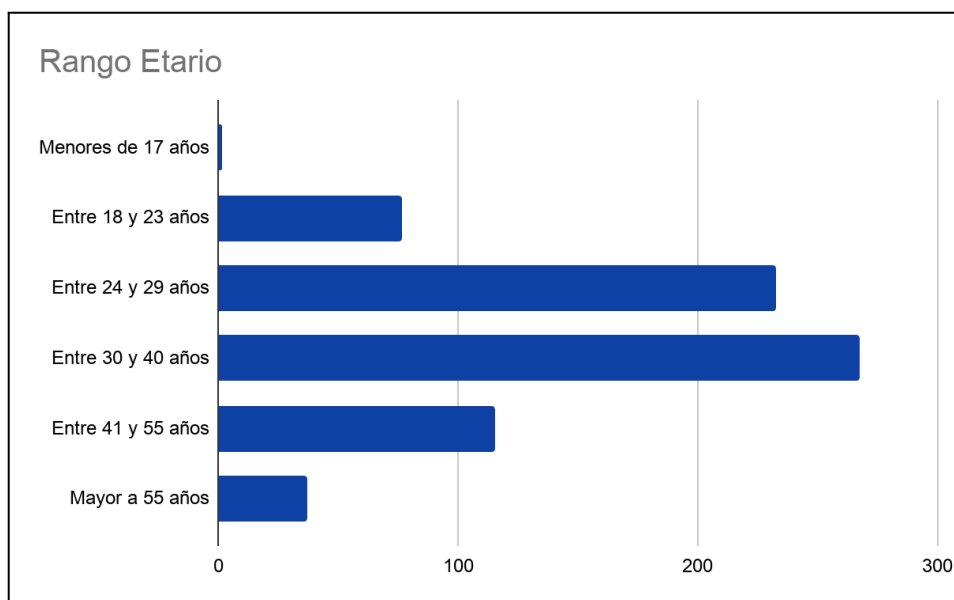


Gráfico 4.0: Encuestados por rango etario (Fuente: Elaboración propia)

La composición de la muestra también puede analizarse teniendo en cuenta el género de los encuestados. En el *gráfico 4.1*. se observa que el 52,9% de las respuestas proceden de hombres y que el 46.6% son mujeres.

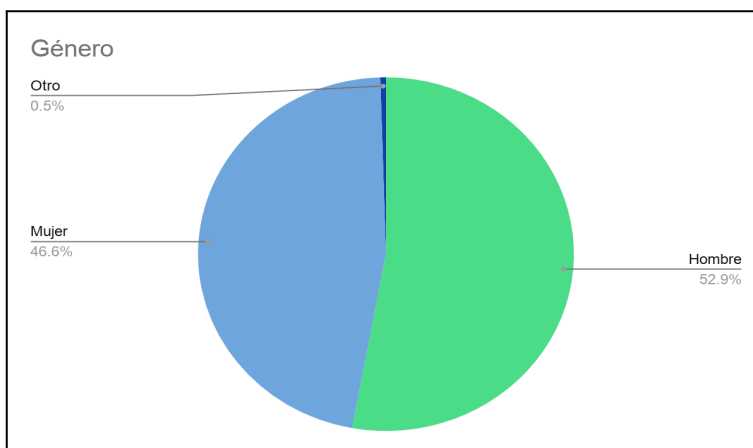


Gráfico 4.1: Encuestados por género (Fuente: Elaboración propia)

En cuanto a la distribución geográfica de los encuestados, en la gráfica 4.2. se observa que el 86,5% de los encuestados residen en la provincia de Buenos Aires y solo el 1.6% son del sur del país. Teniendo en la Provincia de Buenos Aires la mayor parte de la densidad poblacional.

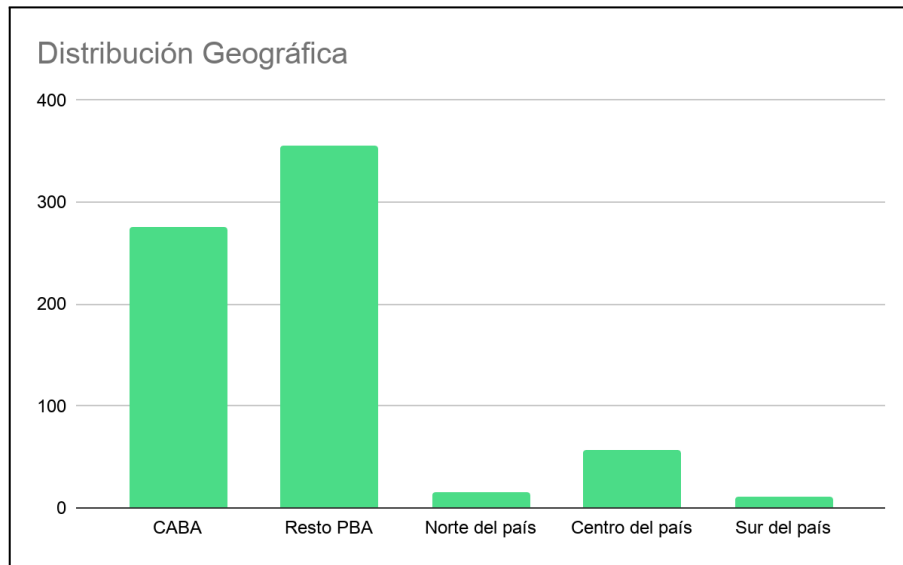


Gráfico 4.2: Encuestados por distribución geográfica (Fuente: Elaboración propia)

En resumen, al crear la persona, según se expone en el *Capítulo III – Product Discovery*, según los datos obtenidos de la encuesta se caracteriza como:

- Persona A: Hombre de 35 años que vive en la PBA.
- Persona B: Mujer de 30 años que vive en CABA

En el contexto de los aspectos del comportamiento y los productos financieros que utilizan se sintetiza los resultados en temáticas que permite detallar el análisis cuantitativo obtenido de los datos de la encuesta.

Preguntas sobre medios de pago

Comportamiento

Ante la pregunta *¿Consideras que la cuarentena cambió tus hábitos de pago, hacia medios de pago digitales?* En el gráfico 4.3 se observa que el 77,3% responde que no ha cambiado. Cabe consignar que el mayor porcentaje de los encuestados son de generación Millennials y se caracterizan por ser *early adopters* cómo se detalló en el *Capítulo II – Tipos de consumidores*. El 17.3%

indica que si realizó un cambio y ahora prefieren usar medios de pagos digitales. Se resalta que el 4.3% por más que durante la cuarentena cambio prefieren el uso de efectivo como medio de pago principal

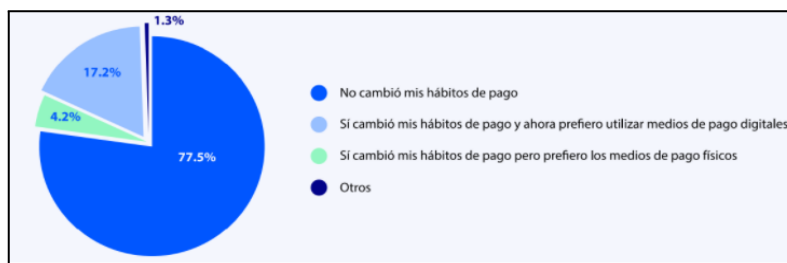


Gráfico 4.2: Resultados de Hábitos de Pago (Fuente: Elaboración propia)

Plataformas Digitales

Al interiorizar sobre las plataformas Digitales se consultó *¿Para qué suele utilizar apps o plataformas financieras digitales?* del análisis cualitativo se obtuvo que las palabras y conceptos más reiterativos fueron compras digitales con un 55,4%, seguido por compra de dólares, obtener descuentos, recarga de tarjeta de transporte fueron los más populares.

Ante la pregunta *¿Qué es lo que más te gusta y/o te disgusta en el uso de este tipo de apps o plataformas?* Las palabras más reiterativas fueron facilidad de uso y seguridad. Puntos que son parte de la propuesta de valor de las fintech donde predomina la experiencia de usuario sobre otros puntos y el punto débil es la seguridad tanto a nivel regulatorio como por trayectoria. Tan notorio es el tema de la seguridad, que del estudio del informe *Marco Empírico – Verticales de las fintech según su actividad*, se desprende Seguridad Informática como un segmento que está creciendo por esta necesidad puntual.

¿Para qué sueles utilizar apps o plataformas financieras digitales? (puedes seleccionar más de una opción)

580 respuestas

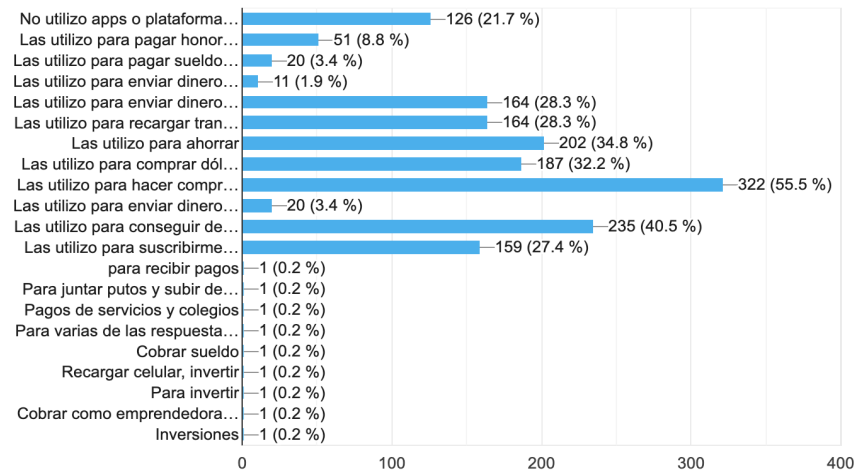


Gráfico 4.3: Resultados de Plataformas Digitales (Fuente: Elaboración propia)

Billeteras Digitales

Las billeteras Digitales hacen referencia a los servicios financieros mediante app donde el alta de una cuenta se realiza a través de un proceso de Onboarding 100% digital donde no existen sucursales en su propuesta de valor y cada una, es parte de la oferta de servicios que provee una fintech.

En el *gráfico 4.5* se observa que un 44.3% utiliza billeteras digitales como alternativa a las aplicaciones móviles de los bancos tradicionales. Aunque estas compañías hacen un esfuerzo excepcional para darse a conocer a través de eventos, marketing digital y offline se observa que el 13.9% de los encuestados no saben que son. Un 41.8% no las usan de los cuales el 70.3% indica que no lo usan porque se sienten cómodos usando el Home Banking de sus bancos y un 13.8% aún no comprenden que diferencia una billetera virtual de un banco. Este último punto es un clave ejemplo de falta de educación financiera y donde muchas Fintech está trabajando, *como se menciona en el estudio del informe del Marco Teórico de la Cámara Argentina de Fintech.*

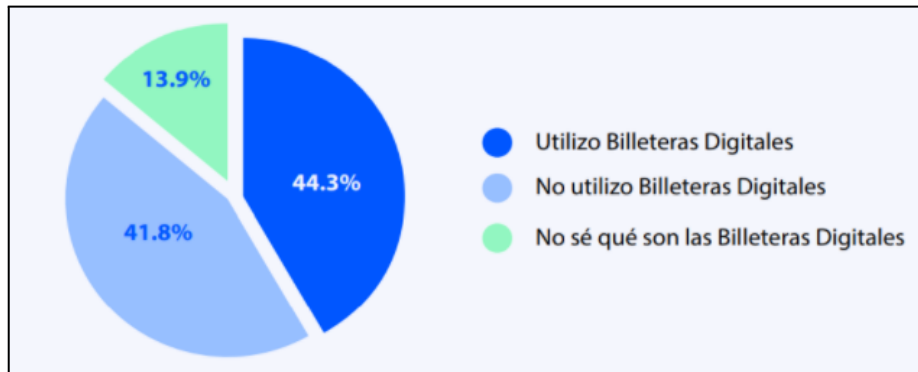


Gráfico 4.4: Uso de Billeteras Digitales (Fuente: Elaboración propia)

De los usuarios que utilizan billeteras digitales existen dos compañías que se han posicionado y son las más populares por los encuestados son Mercado Pago y Ualá. En el gráfico 4.6 se observa que el 58.65% utiliza MP y el 37.78% Ualá seguido por billeteras digitales como Naranja X, Todo Pago, etc.

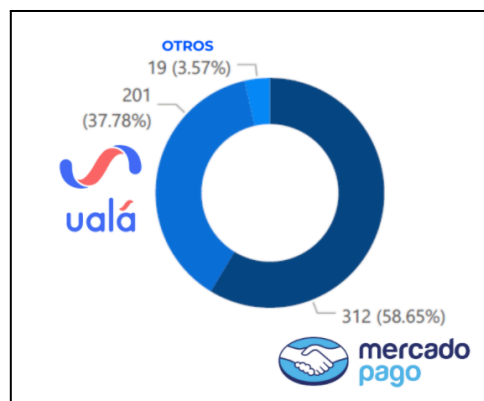


Gráfico 4.5: Billeteras Digitales más usadas (Fuente: Elaboración propia)

Este dato se valida con lo que informa la Cámara Argentina de *Fintech en el Marco Teórico – Estudio del informe*, donde estipula que el segmento que más creció en el ecosistema fintech son los Pagos Digitales.

Ahorro e inversiones

Parte de la educación financiera es trabajar e impulsar el aprendizaje de los usuarios y no solo proveer servicios financieros que les ayude en cumplir los objetivos financieros que se planifiquen. Ante la pregunta *¿Te consideras como una persona que ahorra?* En el gráfico 4.7 se observa que el 72.5% respondió que sí ahorra, indicador que no sorprende porque la mayoría de los encuestados cuentan con educación universitaria y cuentan con acceso a la información.

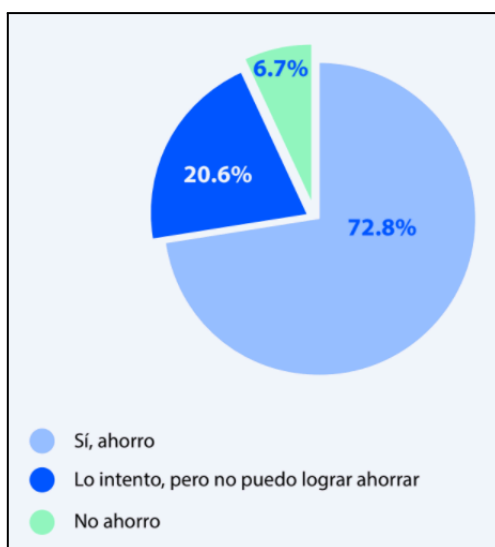


Gráfico 4.6: Capacidad de Ahorro (Fuente: Elaboración propia)

Del total de los encuestados que ahorran se observa que la mayoría de ellos lo realizan por soluciones digitales, además se refleja que para realizar inversiones el 20.2% lo realiza en su banco propio por cuestiones de practicidad y seguridad. *Punto que se revalida del dato anterior, donde se indica que la seguridad es un aspecto importante para el usuario y las fintech por el tema de la confianza.* La tendencia de ahorro aún sigue siendo tradicional, en donde el 62.3% eligen ahorrar comprando dólares. Se resalta que 11.2% de los encuestados no confían ni en los bancos ni en las *Fintech*, sino que prefieren guardar su dinero en casa. Lo que también indica que no lo invierten por temas de desconfianza con la

economía argentina, aún su nivel de adversidad de riesgo es muy bajo con un perfil inversor super conservador.

Resultados obtenidos de la encuesta “Finanzas y Pagos en tiempos de cuarentena”

Esta encuesta tuvo foco en el usuario de los servicios financieros expuesto en el *Capítulo I y II del Marco Teórico en relación con el Sistema Financiero y el Comportamiento del consumidor*, entender la evolución del comportamiento del usuario durante el confinamiento y el desafío que afrontan las entidades financieras. Esta herramienta permitió obtener insights en aspectos de absolutos para desarrollar hipótesis que permitan desarrollar la estrategia de Customer Centric, esta herramienta se usa en la etapa de Product Discovery para conocer al usuario *Capítulo III -Product Discovery* teniendo presente el concepto Customer Centric, *detallado en el Capítulo II- Customer Centric*.

La herramienta permitió llegar a diversos segmentos y a cubrir áreas geográficas que no se hubiera podido hacerlo si solo se interactuaba con 2 o 3 personas. Se encuentra data cuantitativa para realizar foco de acción que ayudará en la toma de decisión en el desarrollo de un producto y priorizar el Roadmap en base a ello teniendo al usuario en el centro de la toma de decisión. También permitió validar que hay usuarios que se sienten cómodos con sus servicios en bancos tradicionales y otros que buscan en las Fintech simplificar su uso y resolver sus necesidades. Esto demuestra que hay nicho de consumidores para ambos enfoques, y que si realizan alianzas estrategias el resultado del éxito es aún mayor, según desarrollo del *Capítulo I – Fintech*.

En los bancos tradicionales, sobresalen los que decidieron iniciar su proceso de transformación digital como se menciona también se menciona en el *Capítulo I – Digitalización acelerada*, permitiéndoles llegar a segmentos distintos de su target

original y mejorando los procesos con la digitalización. También, se observa que los usuarios de billeteras virtuales desconocen por completo las alianzas entre las Fintech y los bancos, se quedan solo con la imagen final por más que en los términos y condiciones que aceptan se declara que hay una entidad financiera tradicional por detrás, regulada por el BCRA. Este último punto también es un aspecto para mejorar en la comunicación por las entidades financieras como parte de educación financiera a los usuarios.

4.3 Entrevista “Finanzas y Pagos en tiempos de cuarentena”

Con la data cuantitativa obtenida de la encuesta, se busca con las entrevistas tener un entendimiento mayor, profundizando algunos aspectos y obteniendo de primera persona feedback del usuario que ayudará poner en contexto los datos obtenidos. Por ello se realizaron seis entrevistas con perfiles de diferente rango etario, profesión y nivel de conocimiento financieros, los cuales fueron segmentados por profesión y edad para tener una mayor profundidad y realizar el análisis cualitativo.

Para realizar la entrevista, el equipo de PUX (Producto y User Experience) de la wealthtech confeccionó un framework que permita tener una interacción dinámica, empática con el usuario que ayude a obtener patrones mentales relevantes para cumplir con el objetivo definido.

Las entrevistas fueron realizadas de forma online y con permiso de los entrevistados se grabó a fines de estudio de investigación.

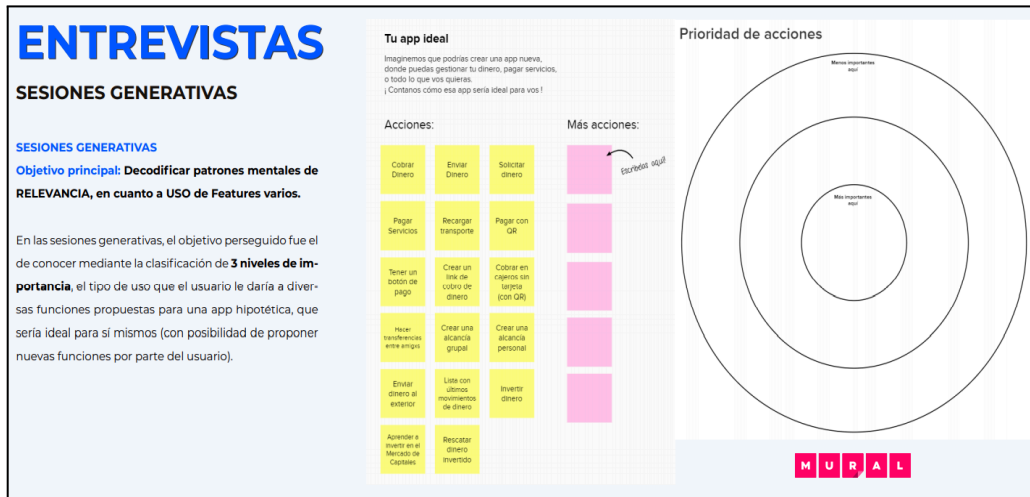








Fig.4.4: Framework de Entrevista (Fuente: Elaboración propia)

En función de la experiencia de los entrevistados se dividieron los resultados en tres grupos:

Usabilidad básica, denominado a usuarios que han tenido poco trato o nulo con plataformas de pago ya sea por desconocimiento o falta de necesidad de uso con los productos que ofrecen las entidades financieras.

Hombre de 24 años Puesto: Venta Inmobiliaria	Mujer de 29 años Puesto: Psicopedagoga
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Tomás dijo que se independizó hace unos meses, motivo por el cual no ha pagado servicios. • Actualmente usa Cuenta DNI del Banco Provincia, soliendo hacer transferencias frecuentes. • Es ahorrador, y dijo que lo hace guardando el dinero debajo del colchón, y que es elemental para él en su trabajo poder tener capacidad de ahorro, ya que cobra por comisiones de forma esporádica, debiendo administrar y distribuir sus ingresos. • Le pareció buena idea que una app por ejemplo, pueda facilitar esta división estratégica de su dinero para distribuirlo durante meses. • Usó Mercado Pago sólo para hacer compras por Mercado Libre. • Le gustaría indagar más sobre plataformas digitales donde pueda gestionar dinero a mediano plazo. <p>CONOCIMIENTO DE FINANZAS</p>  <p>CAPACIDAD DE AHORRO</p>  <p>TEMOR POR DESCONOCIMIENTO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Usa Mercado Pago y Pago Mis Cuentas para abonar servicios. • Transfiere dinero desde su Homebanking, y para ahorrar, se transfiere entre sus propias cajas de ahorro del Banco para separar dinero. • No sabe la diferencia entre caja de ahorro / cuenta corriente. Y tenía cierta idea de lo que era un plazo fijo, pero nunca se animó a usarlo! • Utiliza Banco Provincia y BBVA -aunque BBVA no lo usa para transferencias, sólo para débitos, porque no tiene Token-. • Le interesaría aprender a controlar sus finanzas. <p>CONOCIMIENTO DE FINANZAS</p>  <p>CAPACIDAD DE AHORRO</p>  <p>TEMOR POR DESCONOCIMIENTO</p> 
--	---





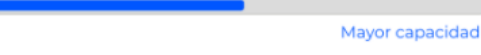
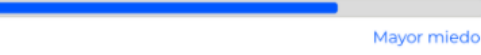
Como resultado se obtuvo que ambos perfiles tienen el hábito de ahorro desarrollado, aunque requieren mayor conocimiento en el tema para poder usar plataformas digitales que les permita alcanzar su objetivo de ahorro. Se quedan en la comodidad de sus bancos tradicionales, punto que coincide con los valores obtenidos *de la encuesta*. Un factor que resalta es que ambos entrevistados manifestaron que para usar una plataforma necesitan sentirse seguros con ellos, les asombra la inmediatez y a su corta edad creen que es fundamental seguir aprendiendo sobre finanzas personales.

En cuanto a instrumentos de inversión ninguno lo realice y cree que no está en condiciones de hacerlo, al preguntarles el por qué solo comentaron que es por

desconocimiento y miedo al que pierdan lo que ahorran. No conocen ningún instrumento y escucharon muy poco de lo que son las criptomonedas. Lo que mayor usan son las aplicaciones para los pagos digitales como es el QR de Mercado Pago, indicador que coincide con los resultados de la encuesta y también con el desarrollo del *Capítulo I – Hechos relevantes, Transferencias 3.0*. Uno de los entrevistados menciona que cobra en efectivo, así que por más que el BCRA trabaja en herramienta de inclusión financiera, aún sigue habiendo empresas que no tienen a sus empleadores en nómina y se pierden ser parte del ecosistema.







Usabilidad intermedia, denominado a usuarios que han usado los métodos digitales de pago en mayor magnitud que el caso anterior y se encuentran en una etapa de seguir aprendiendo y manipulando su uso.

Mujer de 41 años Puesto: Administrativa	Mujer de 39 años Puesto: Médica Endocrinóloga
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Erika paga sus servicios por medio de su Homebanking y realiza transferencias por ese medio. • Antes realizaba frecuentemente envíos de remesas al exterior mediante la app de Western Union, aunque por el momento no lo realiza por restricciones en el país. Destacó de la app su facilidad de uso. • Solía ahorrar en divisas, y ni bien tenía su inversión, transferirla a su país de origen para “no tocar el dinero”, ya que de otra manera si no lo aleja de sus manos, lo termina gastando. • Ha realizado plazos fijos, y dijo que le interesaría invertir en fondos, pero que nunca lo ha hecho. También expresó que le gustaría aprender a invertir en Instrumentos varios, donde su dinero quede separado de sus manos, así no lo gasta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente usa sus apps de Homebanking (tiene varias) para pagar sus servicios (sabiendo que es por medio de Todo Pago). • Recientemente (3 días atrás), se descargó las apps de Mercado Pago y la de YPF, para pagar por medio de código QR. Dijo que lo hizo por la cuarentena, y que antes, le daba miedo utilizar la tecnología por inseguridad frente a posible falta de comprobantes. • Contó que ahora está más que contenta con su uso por ser práctico y ágil, y lo quiere súper usar! • Se considera ahorradora normal, y el método que más confía es comprando dólares. • Algo que destacó en la sesión generativa, fue el hecho de “Tener un botón de cobro y un link de pago”, para que el envío de dinero sea “rápido y directo”, pensando en su profesión como método de cobro, y para pagar ella de forma ágil.
<p>CONOCIMIENTO DE FINANZAS</p>  <p>Mayor conocimiento</p> <p>CAPACIDAD DE AHORRO</p>  <p>Mayor capacidad</p> <p>TEMOR POR DESCONOCIMIENTO</p>  <p>Mayor miedo</p>	<p>CONOCIMIENTO DE FINANZAS</p>  <p>Mayor conocimiento</p> <p>CAPACIDAD DE AHORRO</p>  <p>Mayor capacidad</p> <p>TEMOR POR DESCONOCIMIENTO</p>  <p>Mayor miedo</p>

Este grupo tiene mayor conocimiento de finanzas personales, es notable como aun teniendo mayores conocimientos el miedo a invertir sigue presente. Aunque sus apps de mayor frecuencia son de su banco personal, en la cuarentena usaron mayormente la opción de QR para realizar los pagos en comercios de su barrio como se observa el incremento en el *Capítulo I – Situación actual del sistema financiero*. En referencia a sus años de experiencia en el mercado laboral han hecho que desarrollen el hábito de ahorro y también por medio de seguridad dado que son padres de familias.

Usabilidad avanzada, denominado a usuarios que tienen un mayor conocimiento con el uso de dichas plataformas y que han incursionado en distintos tipos de inversión. Ambos ingenieros y con la misma edad, pero cada uno se desarrolla en distintas industrias y residen en diferentes lugares de la provincia de Buenos Aires.

Mujer de 29 años Ingeniera en Sistemas	Hombre de 29 años Ingeniero Agrónomo
<ul style="list-style-type: none"> Florencia trabaja en una empresa de Software como Tester, y solía hacer transferencias al exterior, mediante la app TransferWise, y le gustaba mucho debido a su buena usabilidad, pero a causa de restricciones en el país, no pudo seguir utilizandola. Luego realizó envíos de dinero por ventanilla, lo que detestó. Odia hacer colas, y detesta el dinero efectivo. Se considera MUY ahorradora, y lo ha hecho mediante plazos fijos, por medio de dólares, e invirtiendo en la app de e-Toro, ya que le gustaba la parte "social", donde utilizaba el método de copiar inversiones de otras personas que les iba bien. Invirtió en acciones, y dijo que si bien perdió dinero, que fue debido a falta de conocimiento, estableciendo que quiere aprender a invertir. 	<ul style="list-style-type: none"> Abona servicios desde su Homebanking de Santander por su practicidad, como así también realiza transferencias por ese medio. Ha utilizado Mercado Pago para aprovechar descuentos con código QR, y oportunamente invirtió en su fondo para evaluarlo. Es ahorrador, actualmente lo hace comprando dólares e invirtiendo en Fondos en Banza. Dijo que está indagando la app actualmente, para ver si le conviene más que un plazo fijo por ejemplo, llevando una planilla diaria. Le gustaría saber cuándo va a ser la fecha exacta del reembolso del dinero invertido en fondos, citando a Mercado Pago, que tiene esa función.
<p>CONOCIMIENTO DE FINANZAS</p>  <p>CAPACIDAD DE AHORRO</p>  <p>TEMOR POR DESCONOCIMIENTO</p> 	<p>CONOCIMIENTO DE FINANZAS</p>  <p>CAPACIDAD DE AHORRO</p>  <p>TEMOR POR DESCONOCIMIENTO</p> 

Los entrevistados hace un par de años incursionaron en métodos de inversión alternativos al plazo fijo o solo compra de dólares, se destaca que invierten en el mercado bursátil y tienen un perfil inversor conservador por ende ahorran en instrumentos de renta fija donde la exposición al riesgo es mucho menor.

Al ser Millennials el uso de las aplicaciones móviles es moneda corriente, punto que se relaciona a los resultados de la *encuesta – Billeteras Digitales*.

Resultados de la entrevista “Finanzas y Pagos en tiempos de cuarentena”

Teniendo como premisa los datos cuantitativos obtenidos de la encuesta, se trabajó en el fit de usuarios targets y se les propuso una dinámica lúdica que permita conocer cómo es su uso de los servicios financieros en la actualidad. Las entrevistas fueron con objetivos exploratorios y sin ninguna acción comercial o de otra índole.

Al analizar los datos obtenidos mediante la entrevista, se decidió clasificarlos en función del nivel de usabilidad que cuentan para entender cuán demandantes y que tipo de usuario según su comportamiento son, *según lo expuesto en Capítulo II- Comportamiento de usuarios*, sobre los servicios financieros de las fintech y también obtener un nivel de conocimiento de la industria que impacta directamente con la inclusión financiera de las personas punto expuesto en el *Capítulo I – Situación actual del ecosistema financiero*. Se observa que por el rango etario y la industria laboral donde se desarrollan son más accesibles a los servicios digitales.

También se pudo explorar las necesidades que hoy no son satisfechas por ningún ente de la región, que gracias a la pandemia produjo una curva exponencial. Se dio a conocer que hay un jugador que rompe todos paradigma y que tiene una presencia principal, sea el nivel de usabilidad que tenga la persona sobre los productos digitales, es Mercado Libre con su pata fintech de Mercado Pago, esto también se observa en los resultados de la encuesta donde se resalta como pudo

encontrar su exponencial teniendo alianzas con entidades tradicionales y compartiendo una propuesta de valor superadora. Un ejemplo clave es la funcionalidad que presenta Mercadopago de cuenta remunerada, mientras no usas el dinero podés invertirlo y obtener ganancia alguna, por detrás se observa un producto financiero que se remonta a décadas atrás, los fondos comunes de inversión. No hay duda que cuando se tiene en cuenta al usuario y la necesidad no es necesario reinventar la rueda sino más bien mostrarle en una forma distinta como ese producto le puede ser útil en su vida cotidiana ese es el desafío de las nuevas entidades del ecosistema financiero, tener presente el FODA, identificar la persona y definir target tanto en el Buyer persona como en el Customer Journey, poniendo foco en lo que es buenos en eso y luego crecer en base a las necesidades de sus usuarios, *para el desarrollo del producto digital como se observa en el Capítulo III*, te da una ventaja competitiva sobre la competencia del mercado.

CONCLUSIONES DEL MARCO EMPÍRICO

Los resultados de la investigación de campo permiten identificar una serie de conclusiones relevantes que sirven para una mejor interpretación de la relación entre el comportamiento del consumidor y los servicios que ofrece las Fintech mediante los productos financieros.

Si bien el informe estudiado describe la evolución del ecosistema, es evidentes que algunos segmentos aún están incipientes y su presencia tiene un factor relevante en la industria como son la seguridad informática y los servicios B2B que proveen seguridad y acortan los tiempos de ejecución buscando la mejora de la experiencia del usuario.

En contexto quedo demostrado que los Pagos Digitales tanto en la encuesta como en la entrevista es la actividad que marca un protagonista rotundo sobre otra actividad. Con las regulaciones que el BCRA como fue la transferencia 3.0 y el QR interoperable, *Capítulo I – Situación actual*, marca una evolución y aceleración en su inclusión por parte de los ciudadanos.

No siempre se da el poder de ahorro mes a mes, no es un hábito aun desarrollado en las familias argentinas. En lugar de tenerlo como parte de ellos, se da si a fin de mes le queda algo, en lugar que a principio de mes destinen fondos para ello. No obstante, los que si tiene poder ahorro, la inversión en un privilegio de muy pocos. El temor y el miedo al desconocimiento grita que la educación financiera es cada vez una necesidad mucho mayor, no solo para las fintech sino para el desarrollo económico de la argentina.

Por otro lado, aunque el crecimiento de actores en el ecosistema financiero ha crecido durante estos años y se ha acelerado drásticamente, en la concepción de los usuarios solo hay dos empresas. Una de ellas es una generalización del concepto. Este dato indica que aún los nuevos actores por más digitales y que lideran una estrategia Customer Centric no han encontrado claramente cuál es el dolor para resolver y mediante que solución hacerlo.

Si bien nadie quiere mencionar que la desconfianza de usar un instrumento de inversión no solo es por los bancos ni las Fintech sino por la desconfianza a la economía del país, ver los beneficios que pueden obtener les da un voto de confianza como es el saldo remunerado de Mercado Pago.

También se nota que las nuevas generaciones con profesiones asociadas a la industria tecnológica se encuentran en mayor posición al acceso de la educación financiera sea por oferta del mercado como por autoaprendizaje.

De todos modos, por más avance en la industria aún prevalece el uso del efectivo como medio de pago principal en la casa de los argentinos. No solo por comodidad y confianza sino también porque aún hay sectores de la población donde la inclusión financiera no ha llegado.



CONCLUSIONES GENERALES

A lo largo del trabajo final se expone como se encuentra la situación del sistema financiero local actual, sus desafíos, los nuevos jugadores e identificar las prácticas utilizadas para llevar a cabo un modelo de negocio Customer Centric en el desarrollo de la propuesta de valor. El objetivo general se fue cumpliendo a través del desarrollo de cada uno de los capítulos que lo componen. Al mismo tiempo, a través del marco teórico y del marco empírico, se ha podido abordar los objetivos específicos, como también arribar a ciertas conclusiones y obtener respuestas a las preguntas planteadas en la introducción.

Respecto al *objetivo específico A* de describir la situación actual de las entidades financieras en Argentina en la visión de tener al consumidor en el centro de la toma de decisión, se resalta en el *Capítulo I del Marco Teórico* donde se exponen como fue la evolución del sistema financiero durante la pandemia y como incremento el uso de algunos productos financieros en específicos. Además, se observa como los productos digitales alcanzaron sus máximos históricos. En el *informe desarrollado en el marco empírico* se explora en profundidad como fue el crecimiento y desarrollo de las Fintech provocando el crecimiento del ecosistema financiero y promoviendo un nuevo paradigma de poner en el centro al usuario

desde la concepción de los productos digitales que satisfacen las necesidades de las personas.

En cuanto al *objetivo específico C* de ofrecer un análisis de la estrategia de desarrollo de un producto digital teniendo en cuenta el comportamiento del consumidor final, se aprecia que, en un principio la estrategia para el desarrollo de productos financieros se centraba en un modelo de negocio único donde el foco era el Product Centric, se pensaba el producto desde cero y luego una vez desarrollado se buscaba al usuario que compraría esa solución, en cambio se observa como la evolución del comportamiento del usuario a través de los años y gracias al crecimiento y evolución de la industria del software e impacto del desarrollo de la tecnología hace que el consumidor busque otras alternativas más innovadoras, rápidas y flexibles que a lo tradicional que se centra en el mundo offline. Este punto fue desarrollado en *el Capítulo I del marco teórico*, en donde también se propone como estas nuevas entidades financieras *Fintech* nacen con un paradigma distinto, teniendo claro cuál es el segmento de usuario a quién busca satisfacer una necesidad y en función de ello buscan una solución tecnológica clara reinventando las soluciones tradiciones y en dónde el *revenue* no solo pasa por el ingreso de la compañía sino también por la satisfacción del cliente. Para entender esta necesidad las empresas usan las herramientas expuestas en *el Capítulo II y III del marco teórico* para obtener insights tanto cualitativos como cuantitativos, con esta información se arma el Customer Journey de la persona en función del producto digital y también permite diferenciarse de la competencia, principio que les da una ventaja competitiva sobre otro producto.

En este cambio de paradigma se fortaleció la presencia de un rol clave en toda organización que busca el cambio de mindset, *objetivo específico D*, el rol del Product Management y su participación como líderes de la visión del consumidor en las etapas del producto digital, este rol tiene una visión holística de lo que

implica el desarrollo del producto digital financiero no solo a nivel de negocio sino también conocimiento de experiencia de usuario (UX) y de tecnología que le permite resolver la problemática del usuario. Es un rol transversal y facilitador de la compañía que tiene por objetivo ser la voz del cliente dentro de la organización. Miembro principal y evangelizador para el cambio de mindset. Este rol no solo está en la estrategia sino su mirada llega a lo táctico y utiliza distintos frameworks que utiliza el mercado para poder cumplir su responsabilidad como se observa en *el Capítulo III del marco teórico*. Este rol es líder de proponer los espacios para estar cerca del cliente y la ejecución de las herramientas de investigación, como la encuesta y entrevista expuestos en el marco empírico. Este rol no juega solo en una organización, es parte de un equipo de talentos multidisciplinarios que colaboran y persiguen el mismo objetivo. Se resalta los grandes desafíos que tiene este profesional y actualmente no hay perfil específico para encasillarlos, depende de su experiencia, aptitudes, actitudes e industria donde se desarrollan; además de la maduración de la empresa en donde trabaje, tampoco existe una carrera de Product Management en las universidades, pero cada vez se observa una mayor oferta de cursos en la industria donde los profesores son personas que viven en el día a día en esta área.

Este profesional además de los desafíos que presenta entender al usuario, es fundamental al momento de poner las cartas sobre las mesas y determinar cuál es el core como organización y cuándo buscar aliados para potenciar el modelo de negocio, *objetivo específico B*, participación entre el sistema financiero tradicional y las Fintech, es así como en el *Capítulo I del marco teórico* existen claros ejemplos de alianzas estratégicas entre Fintech y la tradicional donde al ser aliados van por un modelo de win-win potenciando su crecimiento de forma individual. Aunque existen claros ejemplos donde las alianzas han tenido mayores ganancias que ser rivales, no todos los jugadores tradicionales han hecho el cambio de mindset y aún quiere competir de forma individual es por eso por lo que buscan ir de una organización burocrática a una organización que aprende

mediante procesos de transformación digital y otros casos realizan empresas spin off como prueba de que si cambian pueden ser más competitivos.

La *pregunta 1* que responde en el trabajo final es *¿qué implica tener un modelo de negocio Customer Centric en las organizaciones financieras?*, en el desarrollo de los capítulos del marco teórico no es solo decir ahora mi empresa es Customer Centric sino es realizar el proceso de cambio de mindset y esto implica conocer la industria donde estás compitiendo, saber quién es usuario target, entender cómo es su comportamiento y qué necesidad busca resolver para ellos y junto con el equipo armar una solución que lo resuelva liderado por el rol de Product Manager quién velará de ser el cliente en la organización más allá del revenue del modelo de negocio. Esta pregunta no tiene una respuesta única, algunas nacen de esta forma, otras se transforman, otras buscan alianzas estratégicas para alcanzarlas y otras prueban como un laboratorio si al cambiar será una ventaja. Sea la estrategia que realicen y el riesgo que quieran asumir está claro que no hay una receta única, pero todos si tienen un único objetivo atraer y fidelizar al cliente sea por beneficios o una mejor experiencia.

Este cambio de mindset no solo es por la aparición de nuevos competidores, *pregunta 3 de la tesis ¿cómo impactó el cambio del comportamiento del consumidor y la tecnología?*, se ha demostrado que el cambio del comportamiento del consumidor se ha potenciado por la era del software que se ha desarrollado y donde la tecnología ha evolucionado, que las empresas nativas digitales están marcando la expectativa del usuario y la experiencia que esperan recibir en todos sus servicios sea o no financieros. Eso provocó que en los servicios financieros se busque igualar esa misma experiencia y con eso desafiar el statu quo en el cual se encontraban los bancos o entidades financieras tradicionales, y es así como nacieron nuevos bancos digitales, con licencia de entidad financiera del BCRA, quienes no cuentan con ninguna sucursal física y llegaron a adquirir millones de usuarios en menos de cinco años de vida en el ecosistema.

A raíz de todos estos cambios, la transformación digital de los bancos, el nacimiento de las entidades quienes buscan cambiar la forma en que desarrollan productos, *pregunta 4 ¿qué implicancia tiene el área de Producto Management en el desarrollo de un producto digital?*, la respuesta descrita en el *Capítulo III del marco teórico* donde las implicancias son desafiantes y la visión holística del rol hace que no se pierda la visión del usuario como centro de la toma de decisión. Es quien vela que lo que se piensa resolver esté alineado a la estrategia de la organización y que realmente sea un pain del usuario y no solo una funcionalidad más para sumar sin tener en mente si resuelve una problemática. Además, que tengan la concepción para marcarse las métricas desde la fase del Product Discovery y que todo el equipo esté alineado a ese objetivo.

Es notable que los esfuerzos de transformación del ecosistema financiero se ven reflejado y en base a *la pregunta 2 ¿cómo puede convivir la banca tradicional con las Fintech para potenciar la rentabilidad y obtener mayores resultados?*, durante el desarrollo del marco teórico y empírico se ha demostrado que hay lugar para todos en el ecosistema. Ahora, cada uno de los jugadores tiene que pensar que estrategia quiere seguir para buscar su rentabilidad si dejar a las fintech el modelo B2C y que la banca tradicional busque un modelo de B2B dando servicio a estas nuevas empresas, total el core del negocio lo conocen y hoy tienen la infraestructura para hacerlo o seguir compitiendo por el mismo target de usuarios. En función de los ejemplos detallados en el *Capítulo I del marco teórico* se demuestra que los resultados ante una alianza favorecen mucho más a ambas empresas.

El ecosistema financiero tanto las empresas que brindan el servicio como los entes gubernamentales han entendido que se debe realizar un cambio de paradigma y mindset, *McKinsey & Company. (2016)*. Que lo que se pensó años atrás para estos tiempos no aplica del todo y lo que se viene será mucho más

agresivo. No obstante, la colaboración de todos y la competitividad hace que el camino sea más corto. El foco en la experiencia del usuario promueve la confianza del cliente a la empresa y con ello poder colaborar a la economía del estado con las inversiones de sus habitantes. Romper las barreras y trabajar cada vez más por la inclusión financiera, hace que todos trabajen en combatir al único enemigo, el efectivo, que no es malo de por sí, pero no permite regir la legalidad en todo su esplendor y la trazabilidad de una transacción y conseguir un bien mayor para la economía del país. Queda mucho camino por delante, los primeros pasos se están dando y se ven los resultados. La pandemia también ha contribuido en que esto ocurra, algo bueno se pudo obtener, y el cambio ya está dado y no hay vuelta atrás solo queda regular los procesos y con ello lograr el crecimiento del individuo como del estado.

BIBLIOGRAFÍA

Amat, M. (2018). Journey Map: Viaje al corazón de los usuarios. - UX Despegar. Medium.

Accenture. (2020). Un mundo digital feliz para la banca | Accenture. Publicación.

AFI. (2019). The digital financial services ecosystem in Latin America and the Caribbean. The Alliance for Financial Inclusion, 2019, 17,

Aracil E. A. y Quesada L. (2019). Competencia y Medios de Pago Electrónicos. En Fintech: Aspectos Legales, vol. 1. Universidad de San Andrés; Centro de Tecnología y Sociedad de la Universidad de San Andrés (CETyS)

BID. (2021). Expansión de herramientas financieras digitales para impulsar el comercio electrónico de las MiPymes de América Latina / Ignacio E. Carballo, Paula Garneró, Andrés Chomczyk Penedo, José Oscar Henao Monje.

BID y Finnovista. (2018). Fintech: América Latina 2018: Crecimiento y consolidación. Banco Interamericano de Desarrollo.

Boletín Oficial República Argentina (2020) - Ministerio de Hacienda Secretaría de Finanzas - Resolución 17/2019. Estrategia Nacional de Inclusión Financiera.

Bastante, Marcelo, M. B. (2020). Estudio Fintech 2020: Ecosistema argentino. Banco Interamericano de Desarrollo.

Banco Central de la República Argentina, B. C. R. A. (2020). Informe de Inclusión Financiera. Publicaciones y Estadísticas.

Banco Central de la República Argentina. (2020). Transferencias 3.0.

Banfield Richard, Martin Eriksson, Nate Walkingshaw. (2017). Product Leadership: How Top Product Managers Launch Awesome Products and Build Successful Teams

Cámara Argentina Fintech. (2020). Informe de la Cámara Argentina de Fintech.

Cagan Marty. (2020). EMPOWERED: Ordinary People, Extraordinary Products

Cagan Marty. (2017). INSPIRED: How to Create Tech Products Customers Love.

Contreras, S. (2018). Cuando la innovación es mucho más que la tecnología. Medium.

EY. (2019) Global Fintech Adoption Index 2019.

Funcas y KPMG. (2019) 'La banca ante las Bigtech', diciembre 2019.

Godin, S. (2019). Esto es marketing. Ediciones Culturales Paidós S. A. De C. V.

McKinsey & Company. (2016). Digital Finance for All: powering inclusive growth in emerging economies. McKinsey Global Institute

Paul Graham, P. G. (2008). Seis Principios para Crear Cosas Nuevas - Paul Graham en español. Ensayos.

PwC Global Fintech Report. (2019). Report.

Product School. (2020). Product Management Resource Collection

Ries, E., & Julián, J. S. (2012). El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. Deusto.

Road, C. (2019). How to be customer centric and thrive on customer loyalty — learnings from Dr. Peter Fader. Medium.

Sin Sucursal. (2020). Spotify.