

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Digitalización del sistema bancario en Argentina

Autoría: Matteucci, Agustina

Año: 2024

¿Cómo citar este trabajo?

Matteucci, A. (2025) "Recomendaciones para consultoras de software frente a la IA y el nuevo rol del desarrollador: Caso Rootstrap". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13893>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA

DIGITALIZACIÓN DEL SISTEMA BANCARIO EN
ARGENTINA

MBA 2023 - 2024

ALUMNO: Matteucci, Agustina

TUTOR: Munne, Juan José

CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

2024

AGRADECIMIENTOS

A mi papá y a mi mamá, por su amor incondicional y por enseñarme, con su ejemplo, el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A mi hermana y mi hermanito, compañeros de vida, por estar siempre ahí de una forma u otra, en cada paso de este camino.

A Citibank y a mis jefas, Adriana y Florencia, por brindarme su apoyo y acompañamiento en mi crecimiento profesional.

A Nacho, por su confianza, aliento en cada desafío y sus clases de finanzas.

Finalmente, agradezco a mis amigos del MBA. Su apoyo constante hizo que cada clase fuera más amena y me permitió revivir los momentos más inolvidables de mi etapa escolar.

A todos los que, de una u otra manera, formaron parte de este recorrido. Gracias.

Ah y, por último, gracias a mí, a mis ganas de superarme cada día, a mis “yo puedo” ante los desafíos que se me presentan y mi valentía por arriesgarme a lo desconocido.

RESUMEN

La digitalización del sistema bancario en Argentina ha avanzado en los últimos años, pero aún enfrenta desafíos que limitan su pleno desarrollo. A diferencia de otras economías más desarrolladas, el país mantiene una fuerte presencia de sucursales físicas, lo que sugiere que la transformación digital no ha sido suficiente para reemplazar el modelo tradicional. Este estudio analiza las principales barreras que dificultan la digitalización total del sector, incluyendo la informalidad laboral, el nivel de educación financiera y digital, la influencia del sindicato bancario y el marco regulatorio vigente.

Los resultados de esta investigación permitirán comprender los factores que ralentizan la digitalización bancaria en Argentina y proponer estrategias que equilibren la modernización del sistema con la inclusión financiera y la sostenibilidad del empleo en el sector.

Palabras clave

DIGITALIZACIÓN

SISTEMA BANCARIO

SUCURSALES FÍSICAS

BARRERAS A LA DIGITALIZACION

BANCA TRADICIONAL

INDICE DEL CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	8
PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA	10
METODOLOGÍA DEL TRABAJO	13
1. Recolección y análisis de datos	13
2. Tratamiento de los datos	13
3. Limitaciones del estudio	14
4. Contribución del estudio	14
MARCO TEÓRICO:.....	15
CAPÍTULO I: Contexto y evolución de la digitalización bancaria en Argentina	15
1.1 Contexto demográfico y socioeconómico de Argentina	15
1.2 Definición de la banca tradicional	18
1.3 Definición y alcance de la digitalización bancaria	20
1.4 Evolución histórica del sistema bancario en Argentina	23
1.5 Comparación con tendencias globales en banca digital	24
1.6 Beneficios y desafíos de la transformación digital en el sector financiero. Fintechs ...	25
CAPÍTULO II: Factores que limitan la digitalización del sistema bancario	34
2.1 Inclusión e integración financiera: barreras	34
2.2 El impacto de la informalidad laboral y el nivel educativo en el acceso a servicios digitales	34
2.3 La influencia del sindicato bancario en la preservación de sucursales físicas.	35
Origen y rol del sindicato bancario en Argentina	35
2.4 El rol de la regulación y la normativa vigente en el proceso de digitalización	38
CAPÍTULO III: Percepción y adopción de la banca digital en Argentina	40
3.1 Análisis del comportamiento y confianza del usuario en canales digitales	40
3.2 Brecha generacional y diferencias en el uso de servicios digitales	41
3.3 Factores culturales y sociales que afectan la adopción de la banca digital. “Analfabetización” digital.	42

CAPÍTULO IV: Experiencias en Digitalización. Casos de éxito. Entrevista con Director de banca tradicional.	44
4.1 Banco Santander y el concepto Work Café	44
4.2 BBVA y la digitalización de sus sucursales	45
4.3 Citibank Argentina. Perspectivas desde la Industria	45
CAPÍTULO V: Resultados de la Encuesta realizada: “Preferencias sobre la digitalización bancaria en Argentina”. Conclusiones.	49
Análisis Completo de la Encuesta sobre Preferencias de Digitalización Bancaria en Argentina	49
Perfil Demográfico de los Encuestados	49
Uso de Tecnología y Familiaridad con la Banca Digital	51
❖ Experiencia Bancaria y Preferencias en el Uso de Servicios	52
Cuentas y Medios de Pago	52
Frecuencia de Visita a Sucursales	53
Motivos para Visitar Sucursales	54
❖ Preferencias sobre el Futuro de la Banca	55
Modelo de Gestión Bancaria Preferido	55
Modelo Ideal de Banca del Futuro	56
Alternativas Aceptables para Reemplazar Sucursales	57
❖ Confianza y Seguridad en la Banca Digital	58
Percepción de Seguridad en las Transacciones Digitales	58
Principales Preocupaciones sobre la Banca Digital	59
❖ Principales Barreras para la Digitalización Completa	60
❖ Conclusiones del Análisis	61
CAPÍTULO VI: Perspectivas y estrategias para el futuro de la banca digital en Argentina.....	63
6.1 Posibles escenarios de evolución de la digitalización bancaria en el país	63
6.2 Estrategias para acelerar la digitalización sin afectar la inclusión financiera	64
6.3 Propuestas para equilibrar la modernización con la sostenibilidad del empleo en el sector	66
CAPITULO VII: CONCLUSIÓN.....	68
BIBLIOGRAFÍA:.....	71

INDICE DE IMAGENES

Ilustración 1	17
Ilustración 2	29
Ilustración 3	30
Ilustración 4	32
Ilustración 5	33
Ilustración 6	37
Ilustración 7	38
Ilustración 8	50
Ilustración 9	50
Ilustración 10	51
Ilustración 11	52
Ilustración 12	53
Ilustración 13	54
Ilustración 14	55
Ilustración 15	56
Ilustración 16	57
Ilustración 17	58
Ilustración 18	59
Ilustración 19	60
Ilustración 20	61

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, existen cada vez más posibilidades y medios remotos para concretar y conectar diversas actividades humanas. Esta tendencia ha sido acelerada por el avance tecnológico y la creciente digitalización de la sociedad, transformando profundamente la manera en que interactuamos, trabajamos y llevamos a cabo transacciones. La proliferación de herramientas digitales y plataformas en línea ha permitido un acceso sin precedentes a servicios y recursos, eliminando barreras geográficas y temporales, y facilitando una interconexión global sin igual.

El impacto de esta digitalización se manifiesta de manera evidente en múltiples sectores, desde la educación y el comercio hasta las finanzas y la salud. En el ámbito educativo, por ejemplo, las plataformas de aprendizaje en línea han democratizado el acceso al conocimiento, permitiendo que millones de personas accedan a cursos y programas educativos sin necesidad de desplazarse. De manera similar, en el comercio, las tiendas en línea y los servicios de entrega a domicilio han revolucionado la forma en que compramos bienes y servicios, haciendo posible realizar compras desde cualquier lugar y en cualquier momento. Incluso hoy en día podemos adquirir nuestras frutas y verduras de un comercio de barrio pagando de manera digital. Algo impensado hace 10 años atrás.

El sector bancario no es una excepción a esta transformación digital. La adopción de tecnologías digitales ha llevado a una evolución significativa en la forma en que se ofrecen y se consumen los servicios financieros. Los bancos han implementado plataformas de banca en línea y aplicaciones móviles que permiten a los clientes gestionar sus cuentas, realizar transferencias y pagos, y acceder a una variedad de servicios financieros de manera rápida y segura. Además, tecnologías emergentes como el blockchain y la inteligencia artificial están comenzando a jugar un papel crucial en la modernización de los sistemas bancarios,

ofreciendo soluciones innovadoras para mejorar la eficiencia operativa y la seguridad de las transacciones.

Sin embargo, la digitalización del sistema bancario también presenta desafíos significativos. La necesidad de una infraestructura tecnológica robusta y actualizada es crucial para soportar el crecimiento de los servicios digitales. La adaptación de las regulaciones para cubrir los aspectos únicos de los servicios digitales es una tarea continua para las autoridades. Además, la creciente dependencia de las plataformas digitales incrementa los riesgos de ciberseguridad, y es fundamental garantizar que todos los segmentos de la población estén capacitados y dispuestos a adoptar estas nuevas tecnologías conforme a los riesgos actuales, las políticas locales, internacionales y corporativas que a cada entidad se le presenta.

La presente tesis se enfoca en el análisis de la digitalización del sistema bancario en Argentina, explorando tanto sus beneficios como los obstáculos que enfrenta. A través de una revisión de la literatura existente y el análisis de datos empíricos, se busca comprender cómo la digitalización está remodelando el panorama financiero del país. Este estudio también examina las medidas que pueden adoptarse para maximizar las ventajas de esta transformación mientras se mitigan los riesgos asociados y sus limitantes.

Este estudio es relevante no solo para el sector bancario, sino también para los formuladores de políticas y los usuarios, quienes se encuentran en el centro de esta transformación digital. Al comprender mejor los impactos de la digitalización y los desafíos que presenta, se podrán diseñar estrategias más efectivas para fomentar un sistema bancario más eficiente, seguro e inclusivo en Argentina. La digitalización del sistema bancario no solo redefine la forma en que se realizan las transacciones financieras, sino que también tiene el potencial de impulsar el desarrollo económico del país, mejorando la calidad de vida de sus ciudadanos y promoviendo un crecimiento sostenible (siempre y cuando se utilice de manera transparente y de acuerdo a las normativas vigentes).

PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

La digitalización del sistema bancario ha crecido de manera significativa en los últimos años, impulsada por la necesidad de modernización, la competencia con las fintech y las nuevas exigencias de los consumidores. Sin embargo, en Argentina, este proceso no ha avanzado al mismo ritmo que en otras economías más desarrolladas. A pesar del incremento en el uso de la banca digital, los bancos continúan manteniendo una red extensa de sucursales físicas, lo que sugiere a priori, que la digitalización no ha sido suficiente para reemplazar el modelo tradicional de atención.

Este fenómeno plantea varios interrogantes sobre las causas que ralentizan la transformación digital del sector financiero en el país. Entre las posibles explicaciones, una de las más relevantes que se plantea en este trabajo es el bajo nivel de integración financiera de una parte significativa de la población. En Argentina, el acceso al sistema bancario sigue siendo limitado para ciertos sectores sociales, en particular aquellos con empleos informales o bajos ingresos, quienes pueden tener dificultades para acceder y utilizar herramientas digitales. La falta de educación financiera y digital también representa una barrera importante, ya que muchos usuarios desconocen cómo utilizar las plataformas digitales o desconfían de su seguridad.

Otro factor clave en la lenta adopción de la digitalización bancaria es el contexto laboral y sindical del país. En particular, el sindicato de La Bancaria ha jugado un rol determinante en la defensa de los puestos de trabajo dentro de las entidades financieras, oponiéndose al cierre de sucursales que podría derivarse de una digitalización más agresiva. Esta situación crea tensiones entre la modernización del sistema y la protección del empleo, generando un dilema para bancos y autoridades regulatorias.

Además, el marco regulatorio también influye en la velocidad del proceso de digitalización. Si bien en los últimos años se han implementado normativas que favorecen la digitalización,

aún existen restricciones y procedimientos burocráticos que pueden dificultar la migración completa hacia un sistema más digital.

A la luz de estos factores, resulta necesario analizar en profundidad cuáles son los principales impedimentos para la digitalización total del sistema bancario argentino y qué estrategias podrían adoptarse para acelerar este proceso sin generar consecuencias negativas en el empleo y la inclusión financiera.

Preguntas de Investigación:

1. ¿Cuáles son las principales barreras para la digitalización de la banca en Argentina?
2. ¿De qué manera influyen la informalidad laboral y el nivel educativo en la adopción de servicios bancarios digitales?
3. ¿Cuál es el papel del sindicato en la conservación del modelo tradicional de banca?
4. ¿Qué impacto tiene el marco regulatorio en el avance de la digitalización?
5. ¿Existe una brecha generacional en la adopción de tecnologías bancarias digitales?

Este estudio busca explorar estas cuestiones y brindar un análisis detallado del estado actual de la digitalización bancaria en Argentina, considerando tanto sus desafíos como sus oportunidades. Con una comprensión más clara del problema, se podrán plantear recomendaciones para facilitar la transición hacia un sistema financiero más eficiente y accesible para todos.

Objetivo general:

Identificar los factores que concurren en la digitalización del sistema bancario, describir su estado actual y finalmente evaluar el impacto en la inclusión financiera, el empleo y la regulación del sector. De esa forma, se podrá llegar a una conclusión de si es viable o no en Argentina pasar a un sistema 100% digital en un futuro.

Objetivos específicos:

- Identificar las principales barreras que dificultan la digitalización bancaria en Argentina.
- Evaluar el impacto de la informalidad laboral y el nivel educativo en la adopción de servicios digitales.
- Analizar el rol del sindicato bancario en la preservación del modelo tradicional de atención bancaria.
- Examinar el efecto del marco regulatorio en la transformación digital del sector financiero.
- Medir la percepción y confianza de los usuarios en los canales digitales bancarios.

METODOLOGÍA DEL TRABAJO

El presente estudio es de orden **descriptivo** y para su desarrollo se utilizaron tanto métodos **cuantitativos como cualitativos** para analizar la digitalización bancaria en Argentina, sus barreras y oportunidades.

1. Recolección y análisis de datos

Se utilizaron diversas fuentes de información:

- **Encuesta sobre digitalización bancaria:** Se diseñó y distribuyó un cuestionario para evaluar el uso de plataformas digitales, la confianza en la banca online y las preferencias de los usuarios entre modelos híbridos y digitales.
- **Entrevista a un Director de Citibank:** Se llevó a cabo una entrevista con un alto ejecutivo de Citibank para obtener una perspectiva interna sobre la digitalización bancaria y como lo vive el banco. Además, se abordaron temas como el futuro de la banca tradicional, los desafíos en materia laboral y regulatoria, competencia con las fintechs y la estrategia de Citi en la región.
- **Análisis de datos secundarios:** Se revisaron informes de organismos oficiales como el **BCRA** y el **BID**, además de estudios de consultoras como **Deloitte** y **Finnovista**.
- **Estudio de casos:** Se analizaron modelos innovadores como **Brubank**, el **Santander Work Café** y fallos judiciales sobre ciberseguridad en la banca.
- **Marco regulatorio:** Se evaluaron las normativas vigentes sobre banca digital, fintechs y regulaciones de seguridad.

2. Tratamiento de los datos

- **Análisis estadístico:** Se examinaron los resultados de la encuesta para identificar patrones de uso y preferencias de los clientes.

- **Análisis cualitativo:** Se interpretaron artículos e informes clave para contextualizar la digitalización en Argentina y su comparación con tendencias globales.
- **Comparación internacional:** Se contrastó el avance digital en Argentina con países como Suecia, China y Brasil.

3. Limitaciones del estudio

- **Muestra de la encuesta:** Mayor participación de personas con nivel educativo alto y acceso a internet.
- **Acceso a información interna:** Ciertas estrategias detalladas de bancos y fintechs no fueron accesibles por cuestiones de confidencialidad.
- **Regulación en evolución:** La normativa financiera cambia constantemente, lo que podría afectar la validez a largo plazo.

4. Contribución del estudio

Este trabajo proporciona un **análisis integral** de la digitalización bancaria en Argentina, al combinar fuentes primarias y secundarias, se podrá obtener una visión holística de lo que sucede actualmente. Tras combinar distintas formas de recolección de información por medio de encuestas, entrevistas, análisis de casos, artículos periodísticos, análisis de datos y análisis regulatorio, se podrán formular conclusiones y recomendaciones realistas.

MARCO TEÓRICO:

CAPÍTULO I: Contexto y evolución de la digitalización bancaria en Argentina

1.1 Contexto demográfico y socioeconómico de Argentina

Según el último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas realizado en Argentina en 2022, la población del país asciende aproximadamente a 45,8 millones de habitantes. La distribución etaria refleja que el 65,7% de la población se encuentra en el rango de 15 a 64 años, considerado el sector en edad productiva, con una edad mediana que ronda los 32 años. Por otro lado, el 21,9% corresponde a niños y adolescentes de 0 a 14 años, mientras que el 12,3% son adultos mayores de 65 años.

En comparación con otros países, la edad mediana de Argentina es similar a la de Brasil (33,5 años) y México (30,6 años), pero inferior a la de Chile (35,3 años). En contraste, naciones europeas como Alemania e Italia presentan poblaciones más envejecidas, con edades medianas de 47,8 y 46,5 años respectivamente. Estos datos reflejan que Argentina aún posee una estructura demográfica relativamente joven dentro del contexto global actual, pero, sin embargo, se observa una tendencia gradual hacia el envejecimiento.

Se puede deducir entonces, que este envejecimiento de la población puede llegar a impactar en el futuro de la capacidad productiva del país, ya que una menor proporción de personas en edad activa implicaría una mayor presión sobre el mercado laboral y el sistema previsional. Además, la transición demográfica podría afectar la adopción de nuevas tecnologías, ya que las generaciones más jóvenes suelen ser las principales impulsoras de la digitalización y la innovación. En este sentido, es fundamental analizar cómo la evolución de la estructura poblacional influirá en la modernización del sistema bancario y en la penetración de los servicios digitales en el país.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) correspondientes al tercer trimestre de 2024, la tasa de actividad en Argentina se situó en el 48,3%, lo que indica que aproximadamente 22,1 millones de personas de la población total de 45,8 millones se encuentran económicamente activas. De esta población económicamente activa, el 6,9% está desempleada, lo que representa alrededor de 1,5 millones de personas. Por lo tanto, aproximadamente 20,6 millones de personas están efectivamente empleadas en el país.

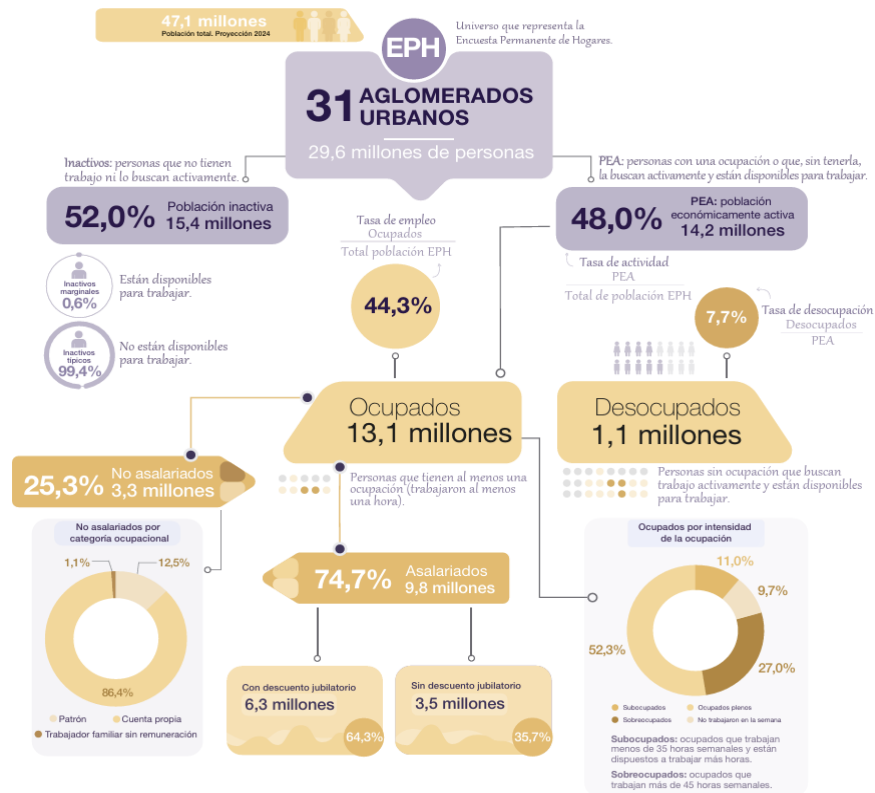
Es importante destacar que, aunque el 65,7% de la población se encuentra en el rango de edad productiva (15 a 64 años), no todos están activos laboralmente. La tasa de actividad del 48,3% refleja la proporción de la población total que participa en el mercado laboral, ya sea trabajando o buscando empleo. Factores como la educación, responsabilidades familiares, jubilación anticipada o desmotivación pueden influir en que personas en edad productiva no formen parte de la población económicamente activa.

Además, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) correspondientes al primer trimestre de 2024, se observa que actualmente existe un 52% de la población que esta desocupada ni lo buscan activamente (población inactiva) y el 48% restante, corresponde a la población económicamente activa (PEA), esto sugiere a las personas con una ocupación o que, sin tenerla, la buscan activamente y están disponibles para trabajar.

Dentro de los ocupados, se observa que una proporción significativa se encuentra en condiciones de informalidad laboral. Según un informe del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur (IIESS) de la Universidad Nacional del Sur, la tasa de informalidad entre los asalariados fue del 36,4% en el segundo trimestre de 2024, lo que indica que casi 4 de cada 10 trabajadores en relación de dependencia no están registrados en la seguridad social.

Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)

Resumen ejecutivo del primer trimestre de 2024



Nota: los totales por suma pueden no coincidir por redondeo de las cifras parciales.
Fuente: INDEC, Dirección de Encuesta Permanente de Hogares.

Ilustración 1

El gráfico presenta un resumen ejecutivo de las tasas e indicadores socioeconómicos del mercado de trabajo en Argentina durante el primer trimestre de 2024. Se destaca que la población total proyectada es de 47,1 millones de personas, de las cuales 29,6 millones forman parte de los 31 aglomerados urbanos analizados por la Encuesta Permanente de Hogares (EPH). Se observa que el 48% de esta población es económicamente activa (14,2 millones), mientras que el 52% se encuentra inactiva (15,4 millones). La tasa de empleo es del 44,3%, con 13,1 millones de ocupados, de los cuales el 74,7% son asalariados y el 25,3% no asalariados. Por otro lado, la tasa de desocupación es del 7,7%, representando a 1,1 millones de personas en búsqueda activa de empleo. Además, el gráfico desglosa la intensidad de la ocupación, diferenciando entre subocupados, ocupados plenos y sobreocupados.

Fuente: Encuesta Permanente de Hogares (EPH), INDEC, Primer Trimestre 2024.

Por otro lado, dentro de la población económicamente activa, los trabajadores **asalariados** representan aproximadamente el **76,8% del total de trabajadores registrados**, mientras que los **independientes** constituyen el **23,2%**. Esta distribución refleja la preponderancia del empleo bajo relación de dependencia en Argentina, aunque con una participación significativa de trabajadores autónomos y monotributistas.

A continuación, se detalla la composición del empleo registrado en marzo de 2024:

- **Sector privado: 6,307 millones de personas**, con una reducción del **0,4%** en el último mes (-23,700 personas).
- **Sector público: 3,431 millones de personas**, con un incremento del **1,1%** interanual.
- **Personal de casas particulares: 451,900 trabajadores**, con una caída del **3,1%** interanual.
- **Monotributistas: 2,072 millones de trabajadores**, con un crecimiento del **7,9%** interanual.
- **Trabajadores autónomos: 389,300 trabajadores**, con una reducción del **1,8%** interanual.
- **Monotributistas sociales: 611,700 trabajadores**, con un crecimiento del **1,6%** interanual.

Estos datos evidencian una leve contracción del empleo asalariado privado y una mayor participación del trabajo independiente, particularmente de los monotributistas. Sin embargo, la informalidad laboral sigue siendo un desafío estructural que impacta en el acceso a beneficios de seguridad social y a servicios financieros formales.

1.2 Definición de la banca tradicional

La **banca tradicional** es el modelo de servicios financieros basado en la existencia de entidades bancarias físicas que ofrecen una gama de productos y servicios financieros a través de sucursales, cajeros automáticos y atención personalizada. Se caracteriza por una estructura regulada y centralizada, donde los clientes realizan transacciones en persona o mediante canales electrónicos administrados por el banco.

Origen

El concepto de banca tiene su origen en la antigüedad, con las primeras formas de intermediación financiera registradas en Mesopotamia (2000 a.C.), donde los templos y comerciantes realizaban préstamos en forma de bienes o metales preciosos. Sin embargo, el modelo de banca tradicional que conocemos hoy surgió en la Europa medieval, con la expansión del comercio y la necesidad de resguardar dinero y otorgar créditos.

Los primeros bancos modernos se desarrollaron en **Italia** durante el siglo XV, con instituciones como el **Banco di San Giorgio** en Génova y el **Banco Medici** en Florencia. En el siglo XVII, con la creación del **Banco de Ámsterdam (1609)** y el **Banco de Inglaterra (1694)**, se establecieron los principios de la banca central y la emisión de billetes respaldados por reservas.

En el siglo XIX y XX, con la industrialización y la expansión del comercio internacional, la banca tradicional se consolidó con el modelo de entidades privadas y estatales que ofrecían servicios de ahorro, crédito y financiamiento para empresas y particulares.

Actores de la Banca Tradicional

La banca tradicional está compuesta por diferentes actores que interactúan en la prestación de servicios financieros:

1. **Bancos comerciales:** Instituciones que operan con clientes individuales y empresas, ofreciendo cuentas corrientes, préstamos, tarjetas de crédito, hipotecas y otros productos financieros. Ejemplos incluyen **Banco Santander, BBVA, Galicia y Citi**.
2. **Bancos centrales:** Entidades gubernamentales encargadas de regular la política monetaria, supervisar a los bancos comerciales y controlar la inflación. El **Banco Central de la República Argentina (BCRA)** cumple esta función.
3. **Reguladores y supervisores:** Organismos gubernamentales encargados de establecer normativas y supervisar el cumplimiento de las mismas en el sector bancario, como

la **Comisión Nacional de Valores (CNV)**, la **Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias (SEFyC)**, **Unidad de Información Financiera (UIF)** en Argentina.

4. **Clientes:** Personas y empresas que utilizan los servicios de la banca tradicional, desde la apertura de cuentas hasta la solicitud de financiamiento.
5. **Accionistas e inversionistas:** Son quienes poseen participación en los bancos y financian su crecimiento mediante la compra de acciones o bonos.

En la actualidad, la banca tradicional enfrenta desafíos como la competencia con la banca digital, la evolución de las tecnologías financieras (**fintech**), los sindicatos y cámaras que representan a los distintos actores mencionados y la necesidad de adaptarse a nuevas regulaciones y expectativas de los clientes.

1.3 Definición y alcance de la digitalización bancaria

La **digitalización bancaria** es el proceso mediante el cual las entidades financieras, utilizando tecnologías digitales, mejoran la eficiencia operativa, optimizan la experiencia del cliente y amplían el acceso a los servicios financieros. Esto implica la **transformación** de procesos tradicionales, la **automatización** de operaciones y la **incorporación** de plataformas digitales como la banca en línea, las aplicaciones móviles y las soluciones basadas en inteligencia artificial y blockchain.

La digitalización no solo abarca la modernización de los servicios bancarios, sino también la redefinición de la relación entre los bancos y sus clientes, reduciendo la necesidad de interacción presencial en sucursales físicas y promoviendo modelos de negocio más ágiles e inclusivos.

La digitalización bancaria en Argentina ha mostrado un crecimiento significativo en los últimos años, especialmente entre las generaciones más jóvenes. Según datos recientes, en los primeros cuatro meses de 2024 se abrieron casi 12 millones de nuevas cuentas en el sistema financiero, de las cuales el 84% fueron creadas por personas menores de 30 años. De este porcentaje, un 35% corresponde a menores de 15 años y un 49% a jóvenes de entre 15 y 29 años. Además, se ha registrado un notable incremento en el uso de transferencias

electrónicas inmediatas, con un crecimiento del 136% interanual, mientras que los pagos mediante códigos QR han aumentado un 306% en el último año (Infobae, 2024).

Según un artículo de Deloitte, en los últimos años, la adopción de canales digitales en Argentina ha crecido de manera exponencial. Las aplicaciones bancarias, los pagos electrónicos, el QR interoperable y la proliferación de billeteras virtuales han consolidado un ecosistema financiero moderno. Este avance ha permitido una mayor inclusión financiera en sectores previamente no bancarizados y ha generado una fuerte competencia entre la banca tradicional y la digital en la captación de nuevos clientes. La digitalización también ha facilitado la reducción de costos operativos y ha potenciado la personalización de los servicios bancarios a través de la implementación de herramientas basadas en inteligencia artificial y análisis de datos.

Sin embargo, persisten **importantes desafíos** en el contexto argentino. *"En países en vías de desarrollo como Argentina, donde los menores niveles educativos exponen menores habilidades digitales de la población, la presencia de puntos físicos sigue siendo relevante para promover la inclusión financiera. Como se mencionó anteriormente, el elevado uso de efectivo y la gestión comercial y administrativa de los productos financieros requiere de puntos de atención presencial"* (Banco Central de la República Argentina, 2024). Es por ello que el **principal desafío sigue siendo la infraestructura tecnológica, ya que aún existen limitaciones que dificultan la transformación digital masiva en el país**. Como respuesta, muchas instituciones han optado por plataformas colaborativas y tecnologías de fácil implementación, que permiten mejorar la digitalización sin necesidad de realizar cambios estructurales profundos en la infraestructura bancaria existente.

Alcance de la Digitalización Bancaria

El **impacto** de la digitalización bancaria se extiende a múltiples áreas dentro del sector financiero:

1. Servicios Financieros Digitales

- Cuentas bancarias **en línea** y digitalización de pagos.
- Transferencias electrónicas, **pagos con código QR y billeteras digitales**.
- Créditos y financiamiento **otorgados a través de plataformas** digitales sin necesidad de trámites físicos.
- Automatización de inversiones mediante plataformas de trading en línea.

2. Atención y Experiencia del Cliente

- Uso de aplicaciones móviles y portales web para la gestión de cuentas.
- Implementación de **chatbots y asistentes virtuales** para consultas y reclamos.
- Personalización de servicios mediante análisis de datos e inteligencia artificial.

3. Eficiencia Operativa y Seguridad

- Optimización de procesos internos con inteligencia artificial y big data.
- Implementación de blockchain para mejorar la seguridad y trazabilidad de las transacciones.
- Uso de biometría y autenticación multifactor para reforzar la seguridad en operaciones bancarias.

4. Inclusión Financiera y Expansión del Mercado

- Ampliación del acceso a servicios financieros para sectores no bancarizados a través de fintech y banca digital.
- Desarrollo de productos y servicios adaptados a clientes sin historial crediticio mediante análisis alternativo de datos.

5. Impacto Regulatorio y Adaptación Normativa

- Necesidad de **actualización en normativas de protección de datos y ciberseguridad.**
- Regulación de las **fintech** y su interacción con la banca tradicional.
- Implementación de **medidas de prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo en el entorno digital.**

1.4 Evolución histórica del sistema bancario en Argentina

El sistema bancario en Argentina tiene sus orígenes en la época colonial, cuando las transacciones económicas eran reguladas por la Casa de Moneda y el Tesoro Real de España. Durante el siglo XIX, con la independencia del país y el crecimiento del comercio, se crearon las primeras instituciones financieras formales. En 1822 se estableció el **Banco de Buenos Aires**, el primero en el territorio nacional, que más tarde se transformaría en el **Banco de la Provincia de Buenos Aires**.

El sistema financiero del país se caracterizaba por la coexistencia de múltiples monedas emitidas tanto por bancos locales como por entidades extranjeras. En 1881, se instauró una moneda nacional vinculada al patrón oro, aunque la convertibilidad fue efímera y continuaron circulando otras formas de dinero, generando inestabilidad monetaria.

Con el crecimiento de la economía y la necesidad de una entidad que regulara la emisión de moneda, en 1891 se creó la **Caja de Conversión**, precursora del actual Banco Central de la República Argentina (BCRA). No obstante, recién en 1935 se consolidó el **Banco Central de la República Argentina**, con el objetivo de controlar la política monetaria, regular el crédito y supervisar el sistema bancario.

Durante la segunda mitad del siglo XX, el sistema bancario argentino experimentó diversas reformas, con períodos de fuerte intervención estatal y otros de liberalización del sector financiero. En la década de 1990, bajo un modelo de desregulación y privatización, muchas entidades estatales fueron transferidas al sector privado, mientras que la banca extranjera incrementó su presencia en el país. No obstante, la crisis de 2001 generó una profunda

desconfianza en el sistema financiero, con la imposición del "corralito" y la restricción del acceso a los depósitos bancarios.

Desde entonces, la banca argentina ha atravesado un proceso de reestructuración, con una mayor regulación y medidas para fortalecer la estabilidad del sistema financiero. En la actualidad, el sector bancario se encuentra en un proceso de transformación digital, impulsado por el avance de la tecnología y la creciente competencia de las **fintech** y nuevos bancos, que han redefinido la forma en que los usuarios acceden a los servicios financieros.

1.5 Comparación con tendencias globales en banca digital

A nivel global, la banca digital ha experimentado un crecimiento significativo, impulsado por la adopción de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial (IA), el análisis de datos y la cadena de bloques (blockchain). Esta transformación ha llevado a una disminución en la dependencia de las sucursales físicas, ya que los clientes prefieren realizar transacciones en línea por su conveniencia y eficiencia. Por ejemplo, Bank of America ha cerrado varias sucursales en Estados Unidos debido al aumento de la banca en línea y la disminución de la rentabilidad de las oficinas tradicionales.

Además, la aparición de neobancos—entidades financieras que operan exclusivamente en línea sin infraestructura física—ha redefinido el panorama bancario. Estas instituciones ofrecen servicios financieros a través de aplicaciones móviles y plataformas digitales, destacándose por su agilidad, costos operativos reducidos y experiencias de usuario personalizadas. Un ejemplo notable es Nubank en Brasil, que ha atraído a millones de usuarios con su modelo sin comisiones y una interfaz intuitiva.

En Argentina, un caso excepcional frente a la lógica de cómo los bancos tradicionales han ajustado su estrategia a nivel global es el de **Citibank**, que decidió vender su negocio de banca minorista en Argentina en 2016. Esta decisión formó parte de una estrategia global de reorientación hacia **segmentos más rentables y menos dependientes de infraestructura física**. La venta de su cartera minorista al Banco Santander Río incluyó la transferencia de aproximadamente 500.000 clientes y consolidó la estrategia del banco de enfocarse en la

banca mayorista y la gestión de patrimonios. **Citigroup implementó esta estrategia en varios mercados de América Latina y otras regiones, priorizando la eficiencia operativa y la digitalización de sus servicios** (Infobae, 2017). Esta **tendencia refuerza la idea de que, a nivel global, los bancos están reduciendo su dependencia de sucursales físicas en favor de modelos más ágiles y digitales.**

Sin embargo, la transición hacia una banca predominantemente digital presenta importantes desafíos. La reducción de sucursales físicas puede impactar negativamente en las comunidades locales, especialmente en aquellas donde las pequeñas empresas dependen de la banca presencial para acceder al crédito y realizar operaciones financieras. Un estudio del BID en Brasil evidenció que el cierre de la única sucursal bancaria en ciertos municipios provocó una disminución significativa en la actividad empresarial, el empleo y los salarios.

Asimismo, esta transformación plantea diversas problemáticas que se abordarán a lo largo de esta tesis, como la falta de acceso a sistemas digitales por parte de la población más anciana y de sectores de bajos recursos, que carecen de la tecnología necesaria para operar en los sistemas digitales que los bancos ofrecen. Además, existen limitaciones laborales y sindicales que influyen en esta transición, ya que en algunos casos se prioriza la preservación de los puestos de trabajo tradicionales, ralentizando el avance de la digitalización en el sector bancario.

En resumen, la tendencia global se inclina hacia una mayor digitalización de los servicios bancarios, con una disminución en la cantidad de sucursales físicas y un aumento en el uso de billeteras digitales y pagos electrónicos. No obstante, es crucial abordar los desafíos asociados para garantizar que la transición sea inclusiva y beneficiosa para todos los intervinientes.

1.6 Beneficios y desafíos de la transformación digital en el sector financiero. Fintechs

La transformación digital en el sector financiero ha generado cambios significativos en la manera en que los consumidores acceden a los servicios bancarios y gestionan sus finanzas. La digitalización ha permitido mayor eficiencia, menores costos operativos y una

personalización más efectiva de los productos financieros. Sin embargo, también ha traído consigo desafíos en términos de inclusión financiera, regulación y adaptación tecnológica.

Beneficios de la transformación digital en el sector financiero

1. **Mayor accesibilidad y bancarización:** La digitalización ha permitido que millones de personas accedan a servicios financieros sin necesidad de acudir a una sucursal física. En Argentina, el auge de las billeteras digitales y los pagos electrónicos ha facilitado la inclusión financiera de sectores tradicionalmente excluidos del sistema bancario.
2. **Reducción de costos operativos:** La banca digital reduce los costos asociados a la infraestructura física, permitiendo a las instituciones financieras ofrecer servicios con menores comisiones o incluso sin costos para el usuario.
3. **Mejora en la experiencia del cliente:** Las plataformas digitales han optimizado la interacción entre los clientes y las instituciones financieras, brindando soluciones más ágiles y personalizadas mediante el uso de inteligencia artificial y análisis de datos.
4. **Innovación y diversificación de productos:** La transformación digital ha permitido el surgimiento de nuevas herramientas financieras, como los créditos instantáneos, la inversión automatizada y los servicios de asesoramiento digital.

Desafíos de la transformación digital

1. **Brecha digital:** No todas las personas tienen acceso a dispositivos tecnológicos o a una conexión estable a internet, lo que limita la adopción de servicios digitales. Además, la brecha digital también tiene una dimensión generacional, ya que las personas mayores suelen enfrentar mayores dificultades para adaptarse a los servicios bancarios digitales debido a la falta de familiaridad con la tecnología. Esto representa un obstáculo significativo para la plena inclusión financiera, ya que muchos adultos mayores dependen de la banca tradicional y requieren asistencia para realizar transacciones en plataformas digitales.

2. **Seguridad y ciberataques:** La digitalización del sector financiero ha incrementado los riesgos asociados a fraudes electrónicos y robo de datos. Además, existen riesgos vinculados a delitos financieros como el lavado de activos, ya que las plataformas digitales pueden ser utilizadas para operaciones ilícitas si no cuentan con mecanismos adecuados de control y supervisión. La implementación de sistemas antifraude y antilavado conlleva un costo adicional para las instituciones financieras, ya que requiere la asignación de recursos especializados en la detección y monitoreo de operaciones sospechosas. Estas medidas incluyen la aplicación de sistemas automáticos de monitoreo con generación de alertas para analizar patrones de comportamiento toda vez que estos superen los parámetros establecidos, el desarrollo de algoritmos de detección de anomalías y la necesidad de reportar transacciones sospechosas ante los organismos de contralor.
3. **Regulación y supervisión:** La rápida evolución del ecosistema fintech ha superado la capacidad regulatoria en muchos países, generando la necesidad de nuevas normativas para garantizar la estabilidad del sistema financiero. Sin embargo, esta transformación también ha expuesto lagunas legales que los delincuentes explotan constantemente, aprovechando los cambios tecnológicos para evadir controles. La regulación muchas veces no logra seguir el ritmo de estas innovaciones, permitiendo la existencia de fraudes y actividades ilícitas dentro del ecosistema financiero digital. Además, los cambios regulatorios cada vez más frecuentes imponen costos adicionales a las entidades financieras, que deben destinar mayores recursos al análisis y adaptación de las normativas para cumplir con los nuevos requerimientos lo más rápido posible.

Fintechs: el papel de las nuevas tecnologías en el sector financiero

Tal como hemos visto a lo largo de esta investigación, las fintechs han revolucionado la industria financiera al ofrecer soluciones innovadoras que desafían el modelo tradicional de la banca. Estas empresas han logrado captar un segmento de mercado que busca mayor flexibilidad, costos más bajos y una experiencia digital sin fricciones. En Argentina, el crecimiento de las fintechs ha sido notable, con una oferta diversificada que incluye pagos electrónicos, financiamiento alternativo y criptomonedas.

Según el "Finnovista Fintech Radar Argentina 2024", el país cuenta con 383 empresas fintech, lo que representa un crecimiento del 11,7% respecto al año anterior. Este incremento refleja una tasa de crecimiento anual compuesta del 15,3% desde el año 2020. Las principales verticales que componen este ecosistema incluyen pagos digitales, préstamos y financiamiento colectivo, activos financieros y mercado de capitales, activos virtuales, y tecnología para instituciones financieras.

El sector de pagos digitales lidera el mercado, seguido por préstamos y financiamiento colectivo. Además, áreas como gestión financiera empresarial, infraestructura tecnológica para bancos y criptomonedas han mostrado un crecimiento significativo, evidenciando la diversificación y madurez del ecosistema fintech argentino.



Ilustración 2

El gráfico elaborado por **Finnovista** muestra el ecosistema fintech argentino en 2024, segmentando las startups en diversas categorías como **banca digital, préstamos, pagos, seguros, criptomonedas y gestión financiera**. En el sector de **banca digital**, destacan empresas como **Brubank, Reba y Ualá**, mientras que en **pagos y remesas** se encuentran actores clave como **Mercado Pago y MODO**. La presencia de fintechs en segmentos como **crowdfunding, open finance e infraestructura tecnológica para bancos** demuestra la expansión y diversificación del sector. Este radar evidencia el crecimiento sostenido del ecosistema fintech en Argentina, impulsado por la digitalización y la adopción de nuevas tecnologías financieras.

Fuente: Finnovista, Fintech Radar Argentina 2024

Inversión y Expansión Internacional

El atractivo del mercado fintech argentino ha captado la atención de inversores internacionales. En 2024, el sector atrajo cerca de 1.000 millones de dólares en inversiones, destacando la confianza en su potencial de crecimiento. Empresas como Ualá han sido protagonistas en este ámbito, asegurando 300 millones de dólares en financiamiento en una ronda liderada por Allianz X, lo que valora a la compañía en 2.750 millones de dólares. Ualá ha expandido sus servicios a más de 8 millones de clientes en Argentina, México y Colombia, consolidándose como un actor relevante en la región.



Ilustración 3

El gráfico presenta un mapeo de las fintechs unicornio en América Latina, destacando aquellas con una valuación superior a los mil millones de dólares. Brasil lidera el ranking con 63% del total de fintechs unicornio en la región, con empresas como Nubank (USD 30B), Stone (USD 19.7B) y PagSeguro (USD 17B), lo que refleja su robusto ecosistema financiero digital. En México, se destacan Clip (USD 2B) en paytech y Bitso (USD 2.2B) en DeFi. Argentina y Uruguay cuentan con dLocal (USD 9.1B) en el sector de pagos digitales y Ualá (USD 1B) en neobancos. Estos datos reflejan la concentración del crecimiento fintech en Brasil y la consolidación de plataformas de pagos y neobancos en la región.

Fuente: Latam Fintech Hub (2021)

Innovación y Casos Destacados

La innovación es un pilar fundamental en el desarrollo del ecosistema fintech argentino. Un ejemplo destacado es Brubank, el **primer banco completamente digital de Argentina**, el mismo no cuenta con sucursales físicas. Fundado en 2017, Brubank ofrece servicios financieros a través de una aplicación móvil, eliminando la necesidad de sucursales físicas y proporcionando a los usuarios una experiencia bancaria moderna e intuitiva “apta para cualquiera”. Su propuesta de valor radica en ofrecer todos los servicios de un banco tradicional sin las barreras burocráticas, evitando filas, trámites presenciales y papeleo innecesario. Esta estrategia de negocio no solo optimiza la experiencia del usuario, sino que también permite a la entidad operar con menores costos estructurales y ofrecer productos financieros más accesibles y dinámicos. (en las Referencias se adjunta link con video del Co-founder y CTO de Brubank para entender un poco más sobre el origen y concepto de la compañía y las Fintech. En el **Minuto 23**, da su opinión sobre los bancos tradicionales y si en un futuro dejarán o no de existir).

Acumulado de cuentas de inversión abiertas en la Argentina (julio 2018/julio 2023)

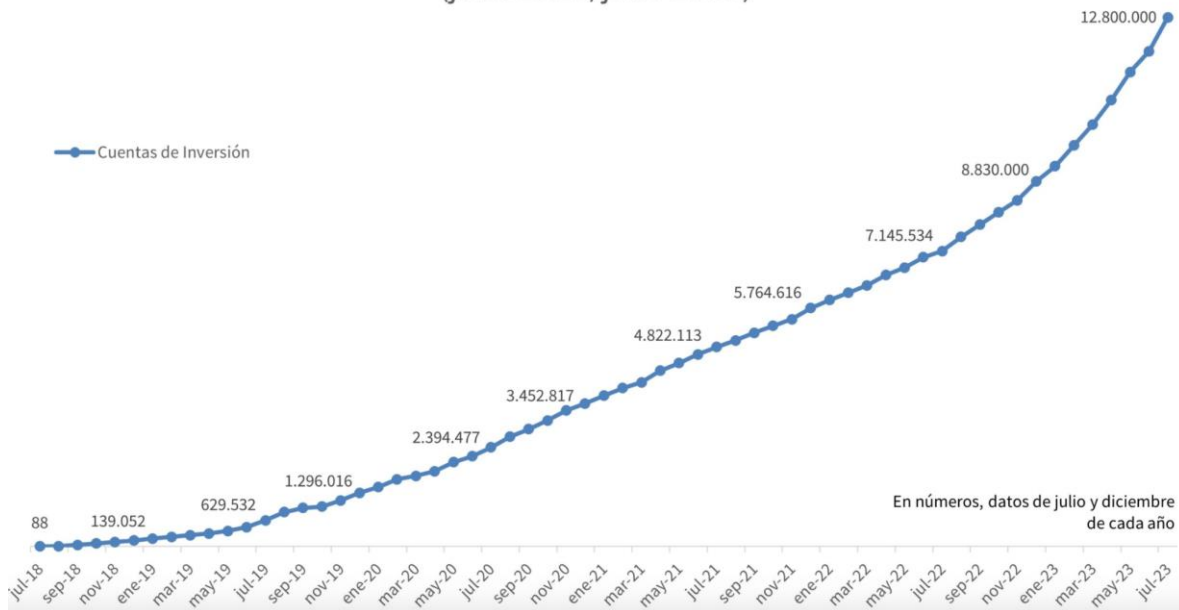


Ilustración 4

El gráfico muestra un crecimiento exponencial en la apertura de cuentas de inversión en Argentina entre julio de 2018 y julio de 2023. Este aumento refleja un cambio significativo en el comportamiento financiero de la población, impulsado por la digitalización y la búsqueda de herramientas de inversión accesibles. En los primeros años, el crecimiento fue moderado, pero a partir de 2020 la tendencia se aceleró notablemente, alcanzando los 12,8 millones de cuentas en 2023.

Fuente: Banco Central de la República Argentina (BCRA) y Cámara Argentina Fintech.



Ilustración 5

El gráfico muestra la evolución del porcentaje de depósitos del sector privado que se encuentran en billeteras virtuales en Argentina entre junio de 2023 y junio de 2024. Se observa un crecimiento sostenido, pasando de aproximadamente un 1,9% en junio de 2023 a un 5,06% en junio de 2024. Esto indica una creciente adopción de billeteras digitales como medio de almacenamiento y gestión de fondos, reflejando la tendencia de digitalización financiera en el país.

Fuente: Banco Central de la República Argentina (BCRA) y Cámara Argentina Fintech.

CAPÍTULO II: Factores que limitan la digitalización del sistema bancario

2.1 Inclusión e integración financiera: barreras

La inclusión e integración financiera representan desafíos clave en el proceso de digitalización bancaria en Argentina. A pesar de los avances en la adopción de servicios digitales, existen barreras que limitan el **acceso equitativo a los servicios financieros**, como la **baja alfabetización digital**, la **brecha generacional**, dificulta la adaptación de los adultos mayores a los servicios digitales y la **desconfianza** en los **sistemas digitales** ya que muchos usuarios prefieren transacciones presenciales por temor a fraudes o falta de conocimiento sobre la seguridad de las plataformas digitales.

Además, otras principales barreras que se encuentran en Argentina son la influencia del **sindicato de la bancaria**, que ha frenado la transformación digital en defensa de los puestos de trabajo tradicionales en sucursales físicas, y los **temas regulatorios**, que imponen restricciones en la implementación de nuevas tecnologías en el sector financiero. Por último y no menos importante, el **alto volumen de uso de efectivo si bien ha mostrado una tendencia a la baja**, este sigue siendo un obstáculo para la digitalización del sistema financiero, ya que continúa siendo el método de pago predominante en Argentina. Esto está estrechamente vinculado al elevado porcentaje de trabajo informal en el país, donde muchas transacciones se realizan en efectivo para evitar cargas impositivas y regulaciones laborales.

2.2 El impacto de la informalidad laboral y el nivel educativo en el acceso a servicios digitales

La informalidad laboral y el nivel educativo son factores determinantes en la inclusión financiera y el acceso a servicios digitales en Argentina. Sin embargo, cabe mencionar que tras la pandemia, muchos negocios y personas comenzaron a adoptar cuentas CVU (billeteras

virtuales) para realizar el cobro y pago de sus transacciones diarias, lo que ha impulsado una mayor digitalización financiera en sectores que previamente dependían exclusivamente del efectivo. De todas formas, la alta tasa de empleo informal, que afecta aproximadamente al 45% de la población económicamente activa, limita la bancarización de una gran parte de la sociedad. Muchos trabajadores informales reciben sus ingresos en efectivo y no cuentan con registros financieros formales, lo que les impide acceder a productos bancarios digitales, créditos y otras herramientas financieras. Esta situación perpetúa la dependencia del efectivo y frena la adopción de medios de pago electrónicos y billeteras virtuales.

Por otro lado, el **nivel educativo** incide directamente en la capacidad de los ciudadanos para utilizar herramientas digitales. La falta de alfabetización digital dificulta la adopción de servicios bancarios en línea, especialmente en sectores con menor acceso a la educación formal. Muchas personas desconocen cómo operar plataformas digitales, lo que genera resistencia al uso de la banca electrónica, aumentando la preferencia por las transacciones en efectivo y la atención presencial en sucursales bancarias.

Esta combinación de informalidad laboral y bajo nivel educativo crea una brecha en la inclusión financiera, dejando a amplios sectores de la población fuera del sistema bancario formal. Para reducir este problema, es fundamental la implementación de programas de educación financiera y digital, así como el desarrollo de productos financieros accesibles y adaptados a las necesidades de los trabajadores informales y sectores con menor acceso a la tecnología.

2.3 La influencia del sindicato bancario en la preservación de sucursales físicas.

Origen y rol del sindicato bancario en Argentina

El sindicato bancario en Argentina, conocido como la Asociación Bancaria a.k.a “La Bancaria”, fue fundado en 1924 con el objetivo de representar y defender los derechos de los trabajadores del sector financiero. Desde su creación, ha desempeñado un papel central en la negociación de condiciones laborales, protección del empleo y regulación de los cambios estructurales en la industria bancaria.

Sus integrantes incluyen empleados de bancos públicos y privados, quienes participan en convenios colectivos que establecen salarios, beneficios y condiciones de trabajo. La Bancaria tiene una fuerte influencia en las decisiones laborales de las entidades financieras, ya que a través de paritarias y negociaciones periódicas logra imponer regulaciones sobre despidos, reducciones de personal y cambios en la estructura de trabajo.

En el contexto de la digitalización del sistema financiero, el sindicato ha sido un actor clave en la **resistencia** a la reducción de sucursales físicas y la automatización de ciertos procesos. Argumenta que estas transformaciones ponen en riesgo miles de empleos y atentan contra el acceso equitativo a los servicios financieros, especialmente para los sectores más vulnerables. A través de huelgas, protestas y negociaciones con el gobierno, la Asociación ha logrado frenar o ralentizar el cierre de sucursales y la implementación de ciertos cambios tecnológicos en el sector. Un claro ejemplo del accionar del sindicato bancario se dio cuando Citibank decidió cerrar su unidad de banca minorista en Argentina (como se mencionó anteriormente), manteniendo únicamente su segmento de banca mayorista. En respuesta, la Asociación Bancaria se opuso firmemente a esta decisión y llevó a cabo reiteradas protestas frente a las oficinas del banco. Además, empapeló las sucursales y la casa central con carteles en contra de la medida e impulsó un llamado a paro. Este tipo de acciones no se limitan únicamente a Citibank, sino que se repiten cada vez que una entidad financiera toma decisiones que afectan a sus empleados sin la aprobación del gremio



PARITARIAS 2022

En el día de la fecha se realizó la reunión paritaria convocada por el **Ministerio de Trabajo de la Nación**, a pedido de la **Asociación Bancaria**, con las cámaras empresariales.

Se planteó, además de la necesidad de iniciar urgentemente las negociaciones paritarias del presente año, los siguientes puntos:

- El respeto estricto por parte de las entidades bancarias del protocolo sanitario firmado para nuestra actividad.
- Continuar con la regulación de la Ley de Teletrabajo, a los efectos de arribar a un acuerdo sobre la implementación de la misma.
- Terminar con las tercerizaciones del trabajo bancario, y el correcto encuadramiento de las compañeras y compañeros que realizan tareas bancarias.

Por otro lado se denunciaron a los bancos que siguen presentando pedidos de cierre de sucursales ante el BCRA, así como el achique de estructuras y la reducción de los puestos de seguridad.

Las cámaras empresariales solicitaron evaluar los puntos planteados. Por tal motivo, el Ministerio de Trabajo, convocó a **una nueva audiencia para el día 3 de febrero del 2022**.

Buenos Aires, 25 de enero de 2022

SECRETARIADO GENERAL NACIONAL DE LA ASOCIACIÓN BANCARIA

Sergio Palazzo
Secretario General

Carlos Irrera, Analía Lungo, Carlos Cisneros, Patricia Rinaldi, Pablo Regnier, Victoria Capocchetti, Walter Rey, Mariel Iglesias, Isabel Fernández, Gustavo Díaz, Enrique Ramírez, Cristian Stratico, Natalia Roino, José Giorgetti, Juan Pallo, Matías Layús, Gabriel Dipierri, Carlos Ferrarri, Rosa Sorsaburu, Claudia Ormachea, Francisco Muratore, Claudio Bustelo

Ilustración 6

Aquí se puede ver como la Bancaria ha denunciado a bancos que presentan solicitudes de cierre de sucursales ante el Banco Central de la República Argentina (BCRA), destacando que estas acciones reducen la estructura operativa y los puestos de trabajo en el sector.

Fuente: www.labancaria.org

El sindicato ha demostrado ser un actor influyente en la toma de decisiones del sector financiero, limitando o ralentizando la transición digital para proteger los puestos de trabajo en sucursales físicas. De todas formas, si bien se muestra reacio a la digitalización de la banca tradicional, la Bancaria igualmente busca expandir su representación sindical más allá de los empleados de bancos tradicionales, intentando afiliar a trabajadores de fintechs y de empresas que prestan servicios financieros en cualquiera de sus formas. En este sentido, en 2021 la Asociación Bancaria recibió un respaldo del Gobierno para avanzar en la afiliación de aproximadamente 10.000 empleados del sector fintech, argumentando que estos trabajadores

también requieren representación sindical ante la creciente digitalización y automatización del sector financiero.



Ilustración 7

Las imágenes muestran la estrategia de presión de la Asociación Bancaria, que consiste en empapelar el microcentro porteño con afiches en rechazo a decisiones que consideran una “amenaza a los derechos adquiridos” de los trabajadores bancarios. Este tipo de manifestaciones son recurrentes cada vez que se anuncian cierres de sucursales o cambios en el modelo laboral bancario.

Fuente: Fotografías propias, tomadas en el Microcentro porteño, Buenos Aires, 25 de Febrero de 2025.

2.4 El rol de la regulación y la normativa vigente en el proceso de digitalización

El proceso de digitalización del sistema financiero en Argentina está fuertemente influenciado por el marco regulatorio y la normativa vigente. La regulación juega un papel clave en la seguridad de las transacciones, la protección del consumidor y la estabilidad del sistema financiero. Sin embargo, también puede representar un desafío para la innovación y la implementación de nuevas tecnologías en el sector.

El Banco Central de la República Argentina (BCRA) es el principal organismo regulador del sistema financiero, estableciendo normativas que buscan equilibrar la adopción de nuevas tecnologías con la necesidad de garantizar la seguridad y transparencia de las operaciones. Entre las regulaciones más relevantes se encuentran aquellas vinculadas a la protección de

datos, prevención de lavado de activos, cumplimiento de estándares internacionales y supervisión de las billeteras digitales y otros medios de pago electrónicos.

Uno de los principales desafíos en este proceso es la rapidez con la que evolucionan las tecnologías financieras en comparación con la capacidad de los reguladores para adaptar la normativa. La aparición de nuevos actores como las fintechs ha generado la necesidad de actualizar las normativas existentes para incluir a estas empresas en el marco regulatorio tradicional sin frenar la innovación. En este contexto, organismos como la Unidad de Información Financiera (UIF) han intensificado la supervisión sobre plataformas digitales para garantizar el cumplimiento de medidas antilavado y evitar el uso indebido de los servicios financieros digitales.

Otro aspecto fundamental de la regulación es la necesidad de proteger a los consumidores ante posibles fraudes y ciberataques. La regulación vigente exige a las entidades financieras implementar mecanismos de ciberseguridad avanzados, así como protocolos de autenticación para garantizar la seguridad de las operaciones digitales. No obstante, estos requisitos también implican costos adicionales para los bancos y las fintechs, lo que puede ralentizar la adopción de nuevas soluciones digitales.

En el contexto internacional, Argentina debe adaptar su normativa a estándares globales de supervisión bancaria, prevención de lavado y digitalización financiera. Pasando en limpio, la interoperabilidad entre sistemas de pago, la digitalización de contratos, fraude, ciberataque, lavado de dinero y la regulación de activos digitales son algunos de los desafíos que enfrenta el sistema financiero local tanto para los bancos tradicionales como para los nuevos actores.

CAPÍTULO III: Percepción y adopción de la banca digital en Argentina

3.1 Análisis del comportamiento y confianza del usuario en canales digitales

El comportamiento de los usuarios en los canales digitales ha cambiado drásticamente en los últimos años, impulsado por la facilidad de acceso y la comodidad que ofrecen las plataformas en línea. Mientras que algunos segmentos de la población han adoptado rápidamente estas tecnologías, otros aún desconfían de la seguridad de las transacciones en línea y prefieren la interacción personal en las sucursales bancarias tradicionales. En la encuesta realizada, se pudo identificar que gran porcentaje de los encuestados coinciden en que el motivo por el cual en Argentina la banca no se vuelve 100% digital, es por la desconfianza que se tiene a los canales digitales y el miedo al fraude. Esto se refleja con la cantidad de casos que existen actualmente de robo de identidad y en consecuencia de dinero. También, existe una creencia de que por medio de las cuentas las entidades pueden tomar datos y preferencias de los usuarios en sus movimientos para venderlos.

Además, otros factores que influyen en la confianza del usuario incluyen la facilidad de uso de las aplicaciones bancarias, es decir, el fácil acceso a las mismas por delincuentes y la baja disponibilidad de asistencia técnica en caso de inconvenientes. La implementación de tecnologías como la autenticación biométrica, el cifrado de datos y la verificación en dos pasos han contribuido a mejorar en parte la seguridad y, por ende, la confianza del usuario en los canales digitales. De todas formas, aun hay un largo camino por recorrer en este punto.

Un caso reciente que sentó precedente en la banca digital es el de una PyME de Chivilcoy, Buenos Aires, que sufrió el robo de casi \$38 millones a través de su home banking. En un fallo judicial dictado en 2025, se determinó que el banco debía restituir la suma sustraída y pagarle un total de \$140 millones debido a fallas en sus medidas de seguridad ya que en menos de 30 minutos, los delincuentes lograron desviar \$39.999.342,29 mediante 18 transferencias fraudulentas a distintas cuentas bancarias y, además, tomaron un préstamo en nombre de la empresa.

Este fallo sienta un precedente que obliga a los bancos a tomar medidas más estrictas para fortalecer la seguridad digital y prevenir ataques cibernéticos. Dado que los resultados de la encuesta reflejan que el miedo y la desconfianza en los sistemas digitales aún persisten, este tipo de incidentes también confirman que la vulnerabilidad sigue siendo una preocupación real para los usuarios. Hasta que se demuestre que se han implementado tecnologías verdaderamente impenetrables, este factor continuará siendo una de las principales barreras para la transición hacia una banca 100% digital.

3.2 Brecha generacional y diferencias en el uso de servicios digitales

La digitalización del sistema bancario ha generado diferencias significativas en la adopción de servicios digitales entre distintas generaciones. Mientras que la gente joven ha podido integrar con facilidad las plataformas digitales bancarias y las billeteras virtuales en su vida cotidiana, las generaciones mayores han tenido una adopción más lenta y, en muchos casos, aún prefieren la atención presencial en sucursales físicas debido a la imposibilidad de adopción de las mismas.

Las personas mayores suelen enfrentar mayores dificultades para adaptarse a los cambios tecnológicos debido a la falta de experiencia previa con herramientas digitales y la percepción de que estos sistemas son complejos o poco seguros. No hay que olvidarse que ellos han nacido sin tecnología sin siquiera imaginarla en su juventud.

Una buena forma de reducir esta brecha generacional es a través de la implementación de programas de formación y educación digital dirigidos a adultos mayores. Iniciativas como la campaña lanzada por BBVA en 2020, que busca enseñar a los mayores a manejar redes y medios digitales, han demostrado ser estrategias efectivas para familiarizar a este sector de la población con la tecnología y fomentar su confianza en los servicios digitales. Este tipo de programas no solo mejoran la inclusión digital de los adultos mayores, sino que también contribuyen a una mayor seguridad y autonomía en el uso de herramientas bancarias en línea.

Además, las fintechs y los bancos en general han desarrollado estrategias para atraer a este segmento de usuarios, ofreciendo interfaces amigables, procesos automatizados y servicios financieros personalizados a través de aplicaciones móviles.

No obstante, a largo plazo, este factor representa un desafío transitorio, ya que la generación que actualmente enfrenta dificultades con la digitalización eventualmente será reemplazada por nuevas generaciones que han crecido con el uso de la tecnología, lo que reducirá naturalmente la brecha generacional.

3.3 Factores culturales y sociales que afectan la adopción de la banca digital. “Analfabetización” digital.

La adopción de la banca digital en Argentina está influenciada por diversos factores culturales y sociales que determinan la manera en que la población interactúa con los servicios financieros digitales. Entre los factores más relevantes se encuentran la desconfianza en la tecnología, el apego al uso del efectivo, la falta de acceso a dispositivos digitales y la alfabetización digital limitada en ciertos sectores de la población.

La cultura del uso del efectivo sigue estando arraigada en la sociedad argentina, especialmente en sectores informales de la economía. A pesar del crecimiento de los pagos digitales y las billeteras virtuales, una gran parte de la población aún prefiere realizar transacciones en efectivo, ya sea por costumbre o por desconfianza en la seguridad de los sistemas digitales.

Otro aspecto crucial es la brecha en la alfabetización digital. Muchas personas, en particular aquellas de menor nivel educativo o que viven en áreas rurales, tienen dificultades para utilizar plataformas digitales ya sea porque no cuentan con dispositivos adecuados o, si los tienen, no disponen de acceso a internet por falta de cobertura en las zonas en las que residen. Si bien cada vez son menos las personas que no poseen celulares compatibles con aplicaciones y mayor acceso a la red, el factor de pertenecer a un sector social que carece de conocimientos sobre educación financiera y manejo del dinero dificulta significativamente la capacidad de operar una aplicación financiera, lo que refuerza su dependencia de métodos tradicionales como el uso de efectivo o asistir personalmente a una sucursal para que alguien los guíe.

Para mejorar la adopción de la banca digital, es fundamental impulsar programas de educación financiera y digital, garantizar el acceso a internet en todo el país y promover

campañas que informen sobre la seguridad y beneficios de los servicios financieros digitales. La capacitación y la inclusión digital permitirán una mayor integración de todos los sectores de la población en el ecosistema financiero digital.

CAPÍTULO IV: Experiencias en Digitalización. Casos de éxito. Entrevista con Director de banca tradicional.

La digitalización en el sector bancario, como ya se ha mencionado, ha llevado al cierre de numerosas sucursales tradicionales. Sin embargo, algunas entidades han podido implementar estrategias innovadoras para adaptarse a este cambio, evitar el despido masivo de trabajadores y/o mantener la conexión con sus clientes. Además, se realizó una interpretación de las respuestas de la entrevista llevada a cabo con un Director de Citibank Argentina. Sumamente importante para entender de primera mano cómo viven esta transformación internamente.

4.1 Banco Santander y el concepto Work Café

Banco Santander ha transformado algunas de sus sucursales en espacios denominados "Work Café". Estos lugares combinan servicios bancarios tradicionales con áreas de coworking y cafeterías, ofreciendo a clientes y no clientes un espacio para trabajar, reunirse y realizar gestiones financieras en un entorno moderno y colaborativo. Su branding es “estudia, trabaja y hace networking” lo que configura un esquema moderno en donde mucha gente que trabaja 100% remoto se encuentra en búsqueda para socializar. Además, tal como se comentó, también ofrece el servicio de gestión de atención personalizada para que cualquier usuario pueda resolver todos sus trámites en un ambiente y cuenta también con una isla digital Santander para autogestión, cajeros y autoservicios para depósitos y extracciones. Este modelo, iniciado en Chile en 2016, se ha expandido a países como Argentina, Brasil, España, Estados Unidos, Portugal y Reino Unido. En Argentina, Santander ha inaugurado varios Work Cafés en distintas provincias, proporcionando a la comunidad espacios innovadores que fomentan el networking y la inclusión financiera.

4.2 BBVA y la digitalización de sus sucursales

BBVA en Argentina ha apostado por la digitalización interna de sus operaciones. Se han implementado soluciones tecnológicas, logrando que sus sucursales sean prácticamente libres de papel, reduciendo significativamente el uso de documentos impresos. Esta iniciativa no solo ha contribuido al cuidado del medio ambiente, sino que también ha optimizado la eficiencia operativa, disminuyendo el tiempo de gestión de trámites. En 2019, BBVA reportó un ahorro de 5 millones de hojas de papel gracias a esta transformación digital. Incluso se pueden abrir cuentas de forma 100% digital y remota, esto se traduce en una satisfacción del cliente por evitar largas filas y alto caudal de documentación en papel que se debe firmar presencialmente.

Si bien estos casos de éxito no evitan la reducción de sucursales como consecuencia de la digitalización, demuestran que existen alternativas para mitigar su impacto en cierto grado. La transformación de sucursales en espacios multifuncionales o la digitalización de procesos pueden permitir que los bancos continúen brindando servicios de manera eficiente sin depender exclusivamente de la infraestructura física.

4.3 Citibank Argentina. Perspectivas desde la Industria

Para abordar el caso de Citibank Argentina se realizó una entrevista con un director de Citibank Argentina, con el objetivo de comprender el posicionamiento de la banca tradicional frente al avance de la digitalización y los desafíos que enfrenta el sector. La entrevista se llevó a cabo en su oficina de manera presencial. Se abordaron 12 preguntas estructuradas en 4 módulos. El **primer** módulo se enfocó en la situación actual de la banca tradicional y el futuro de las sucursales físicas. En el **segundo** modulo, se discutieron los principales

obstáculos para la digitalización, destacándose la resistencia sindical, desafíos regulatorios y burocráticos internos. El **tercer** modulo, se desarrollaron las estrategias que citi se encuentra desarrollando para acelerar la digitalización sin comprometer su activo mas valuado, la atención al cliente. En último lugar, el **cuarto** modulo se detalla la visión sobre el futuro de la banca en Argentina, los modelos híbridos como alternativa a la supresión total de las sucursales físicas y las expectativas a futuro de la industria en general.

A continuación, se presentan las ideas principales de los puntos abordados durante la conversación. Los mismos fueron transcriptos y resumidos por motivos de confidencialidad:

4.3.1 Futuro de la banca tradicional en Argentina

El entrevistado destacó que la digitalización es un proceso irreversible, pero que no significa la desaparición total de las sucursales físicas en el corto plazo. Explicó que la banca tradicional está evolucionando hacia un modelo híbrido, donde las sucursales cumplen un rol estratégico en la atención de clientes para productos complejos, como inversiones y créditos corporativos.

6.3.2 Principales desafíos para la digitalización completa

Según el director, los principales **obstáculos** para la digitalización total de la **banca en Argentina** son:

- Regulación y burocracia: Existen normativas que ralentizan la modernización de los servicios financieros, dificultando la adopción de soluciones digitales más ágiles. además, un banco tradicional como Citi aun presenta muchas trabas burocráticas por cuestiones de seguridad y políticas internas que requieren de mucho análisis e investigación previa a una aprobación. Incluso, dichas aprobaciones deben pasar por distintas personas a lo largo de toda la estructura del banco. Por último, muchas de las decisiones que se toman, deben verse alineadas con global, por lo que cualquier

modificación digital que se quiera realizar, debe ser presentada ante distintos intervinientes situados en otros países.

- Ciberseguridad y confianza: Los fraudes y ataques cibernéticos generan desconfianza en los usuarios, lo que refuerza la necesidad de medidas de seguridad más robustas por lo que refuerza que los cambios y mejoras digitales no deben realizarse a la ligera, sino que se debe hacer un análisis de impacto y posibles escenarios.
- Competencia con fintechs: Las fintechs han captado una gran parte del mercado con productos más flexibles y menores costos operativos, obligando a la banca tradicional a innovar constantemente. Lo toman como un motor para la innovación y superación del concepto de banca tradicional con mas de 100 años de historia en Argentina.
- Sindicatos: La Bancaria en la entidad tiene un peso significativo debido al historial de conflictos producto del cierre de la banca minorista y el posterior cierre de sucursales mayoristas de Neuquén, Tucumán y Mar del Plata a lo largo del 2023 y 2024.

6.3.3 Estrategia de Citi frente a la digitalización

El entrevistado resaltó que Citibank ha adoptado una estrategia enfocada en la transformación digital, con una fuerte inversión en plataformas online y automatización de procesos. Sin embargo, subrayó que el banco sigue priorizando la atención personalizada para clientes corporativos y grandes inversores, creen que ese es su gran asset. Es un segmento en el que se diferencia de los bancos 100% digitales y hasta de los tradicionales, ya que los clientes resaltan el canal directo que se tiene con los oficiales de cuenta e insisten que Citi esta muy bien considerado por lo “reachable” que es el banco para con sus clientes ante cualquier duda o necesidad, a toda hora. De esta forma, Citi apuesta fuertemente a la inversión de sistemas automatizados para distintos sectores del banco, nuevas tecnologías con soporte de machine learning e IA para procesamiento de pagos, monitoreos entro otros, el desarrollo de plataformas intuitivas que permitan realizar pagos y transaccionar con la complejidad que las compañías de la cartera del banco requieren.

6.3.4 Visión a futuro

El director concluyó que la digitalización continuará avanzando, pero que es fundamental encontrar un equilibrio entre modernización e inclusión financiera. Considera que en el futuro la mayoría de las operaciones diarias tanto operativas como comerciales serán digitales, mientras que las sucursales y su atención personalizada se especializarán en asesoramiento y servicios de alto valor agregado.

CAPÍTULO V: Resultados de la Encuesta realizada: “Preferencias sobre la digitalización bancaria en Argentina”. Conclusiones.

Análisis Completo de la Encuesta sobre Preferencias de Digitalización Bancaria en Argentina

La encuesta realizada a 106 participantes permitió obtener información detallada sobre las percepciones y preferencias de los usuarios respecto a la digitalización del sistema bancario en Argentina. Los resultados reflejan la tendencia creciente hacia el uso de canales digitales, pero también evidencian desafíos y barreras que impiden una transformación total del sector financiero.

A continuación, se presenta un análisis detallado de los principales hallazgos obtenidos.

Perfil Demográfico de los Encuestados

La mayoría de los encuestados se encuentra en la franja **etaria** de 30 a 44 años (62,3%), seguido por aquellos entre 45 y 60 años (19,8%). Esto indica que el segmento más representado en la muestra corresponde a adultos en edad laboral y económicamente activos.

En cuanto a la distribución **geográfica**, más del 50% reside en la Provincia de Buenos Aires y en Capital Federal, lo que implica que la digitalización bancaria está siendo evaluada principalmente desde una perspectiva urbana, donde la infraestructura tecnológica es más avanzada en comparación con regiones más alejadas.

Respecto al nivel **educativo**, el 88,7% de los encuestados tiene estudios universitarios o terciarios completos, lo que sugiere que las opiniones reflejadas en la encuesta pueden estar influenciadas por un mayor acceso al conocimiento financiero y digital.

¿Cuál es tu nivel de educación?

Universitario/Terciario completo

139 respuestas

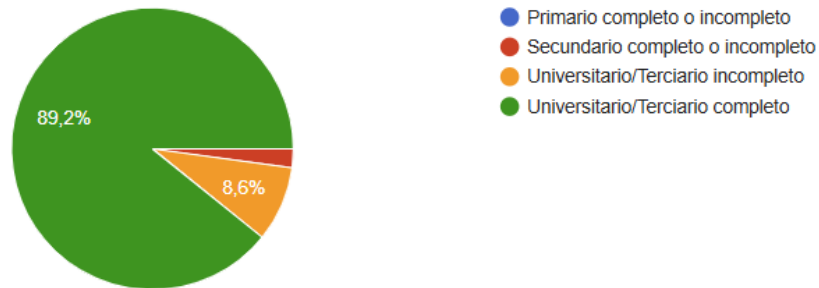


Ilustración 10

Fuente: Elaboración Propia.

Uso de Tecnología y Familiaridad con la Banca Digital

Uno de los puntos clave de la encuesta fue evaluar el nivel de familiaridad con la tecnología y el uso de herramientas digitales en el ámbito bancario:

- El 77,4% de los encuestados maneja sus finanzas completamente desde apps y servicios online, lo que indica una alta adopción de la digitalización bancaria.
- El 21,7% usa algunas aplicaciones bancarias, pero aún prefiere la asistencia en sucursales.
- Solo un porcentaje mínimo se limita a un uso básico de la tecnología, evidenciando que la mayoría de los encuestados se encuentra adaptada a la banca digital.

¿Cómo definirías tu nivel de familiaridad con la tecnología?

 Copiar gráfico

139 respuestas

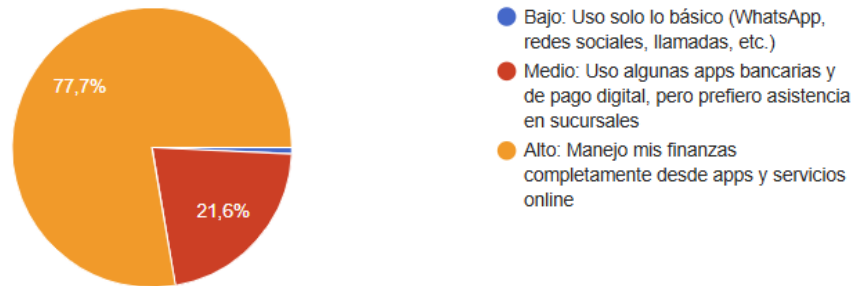


Ilustración 11

Fuente: Elaboración Propia.

❖ Experiencia Bancaria y Preferencias en el Uso de Servicios

Cuentas y Medios de Pago

- 89,6% de los encuestados tiene cuenta en un banco tradicional.
- 92,5% utiliza billeteras virtuales como Mercado Pago o Ualá.
- 20,8% posee una cuenta en un banco 100% digital como Brubank o Wilobank.
- 0% afirmó manejar exclusivamente efectivo.

Esto confirma que, si bien los bancos tradicionales siguen dominando, las billeteras virtuales han alcanzado un uso masivo y se consolidan como una alternativa relevante en la digitalización financiera.

Sección 2: Experiencia Bancaria y Preferencias

 Copiar gráfico

¿Tenes cuenta bancaria o usas billeteras virtuales? (Podes elegir más de una opción)

139 respuestas

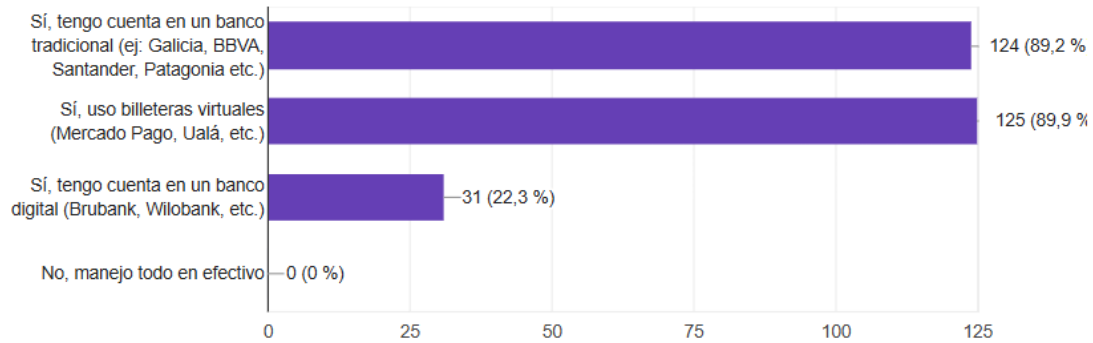


Ilustración 12

Fuente: Elaboración Propia.

Frecuencia de Visita a Sucursales

- 68,9% solo visita una sucursal algunas veces al año.
- 19,8% nunca concurre a una sucursal.
- Solo 8,5% visita el banco una vez al mes y 3% lo hace varias veces al mes.

Esto indica que la frecuencia de uso de sucursales ha disminuido significativamente gracias a la digitalización.

¿Con qué frecuencia visitas una sucursal bancaria?

139 respuestas

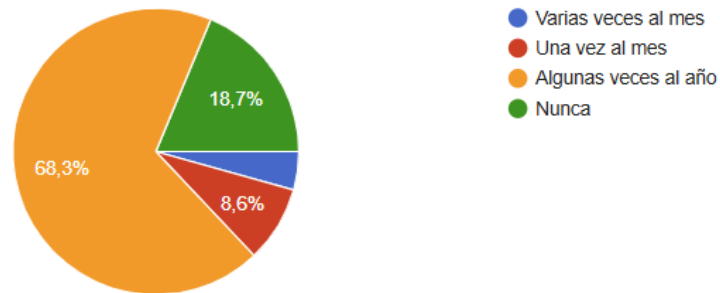


Ilustración 13

Fuente: Elaboración Propia.

Motivos para Visitar Sucursales

- 47,2% acude para retirar o depositar dinero.
- 35,8% lo hace para trámites administrativos como apertura de cuentas, asesoramiento o préstamos.
- 16% indicó que no confía en los canales digitales.

Este último dato es clave, ya que muestra que la falta de confianza en la banca digital no es el factor principal detrás del uso de sucursales.



¿Cuál es el principal motivo por el que visitas una sucursal bancaria?

139 respuestas

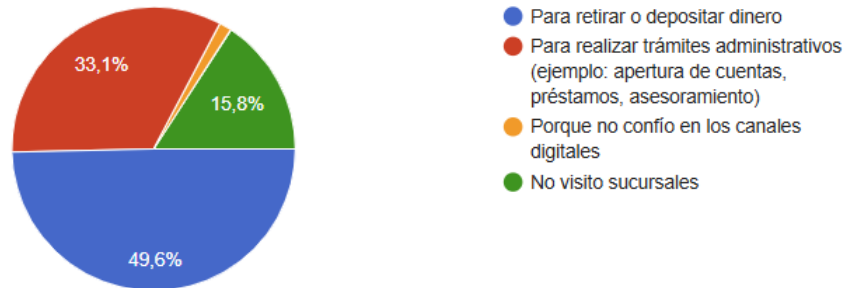


Ilustración 14

Fuente: Elaboración Propia.

❖ Preferencias sobre el Futuro de la Banca

Modelo de Gestión Bancaria Preferido

- 54,7% prefiere un modelo 100% digital sin necesidad de acudir a una sucursal.
- 45,3% prefiere un modelo híbrido, realizando operaciones online, pero con sucursales disponibles para trámites específicos.

Este dato refuerza la idea de que, aunque la digitalización es bien aceptada, la eliminación total de sucursales aún no es viable para toda la población.



¿Cómo preferís gestionar tus operaciones bancarias?

139 respuestas

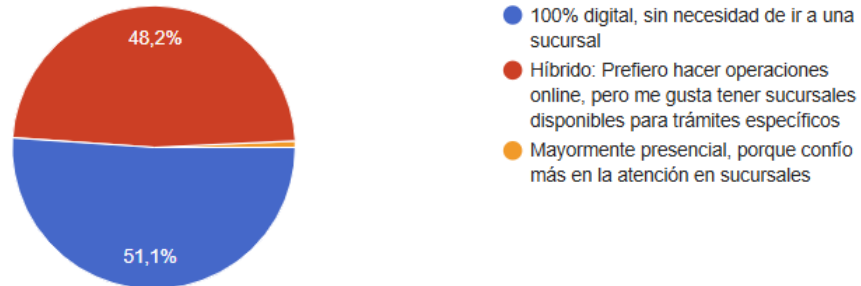


Ilustración 15

Fuente: *Elaboración Propia.*

Modelo Ideal de Banca del Futuro

- 52,8% prefiere un modelo digital con algunas sucursales disponibles en caso de necesidad.
- 21,7% opta por una banca totalmente digital sin sucursales.
- 20,8% cree que un modelo con pocas sucursales, pero con asistencia virtual por videollamada, sería ideal.
- Solo 4,7% desea mantener un modelo tradicional sin cambios.

Esto confirma que la gran mayoría de los encuestados visualiza un futuro con menos sucursales, aunque aún existan opciones físicas para determinadas necesidades.



En un escenario ideal, ¿cómo te gustaría que fuera la experiencia bancaria del futuro?

139 respuestas

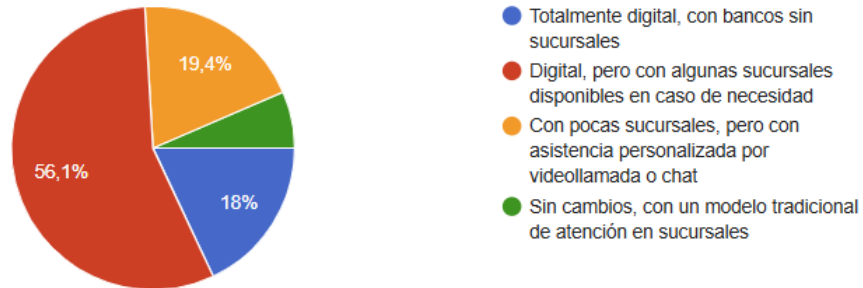


Ilustración 16

Fuente: *Elaboración Propia.*

Alternativas Aceptables para Reemplazar Sucursales

- 70,8% aceptaría atención por videollamada con asesores bancarios.
- 44,3% considera que cajeros automáticos más avanzados podrían reemplazar parcialmente las sucursales.
- 26,4% cree que los chatbots y soporte en vivo dentro de apps pueden ser una solución viable.
- 11,3% prefiere un banco tradicional con sucursales físicas.

¿Cuál de las siguientes opciones de atención bancaria considerarías aceptable como reemplazo de sucursales físicas? (Podes elegir más de una opción)

139 respuestas

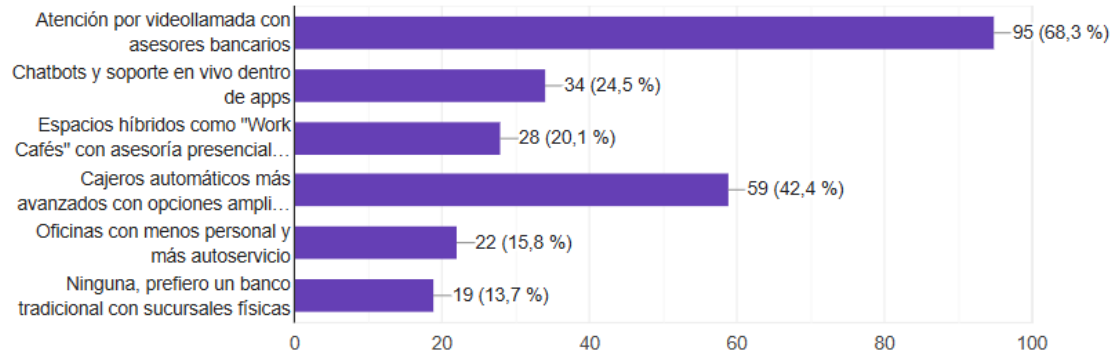


Ilustración 17

Fuente: *Elaboración Propia.*

❖ **Confianza y Seguridad en la Banca Digital**

Percepción de Seguridad en las Transacciones Digitales

- 38,7% confía totalmente en la seguridad digital.
- 51,9% usa plataformas digitales, pero con precauciones.
- 9,4% desconfía de la seguridad y prefiere evitar las transacciones online.

Sección 3: Confianza y Seguridad

¿Te sentis segura/o realizando transacciones digitales?

 Copiar gráfico

139 respuestas

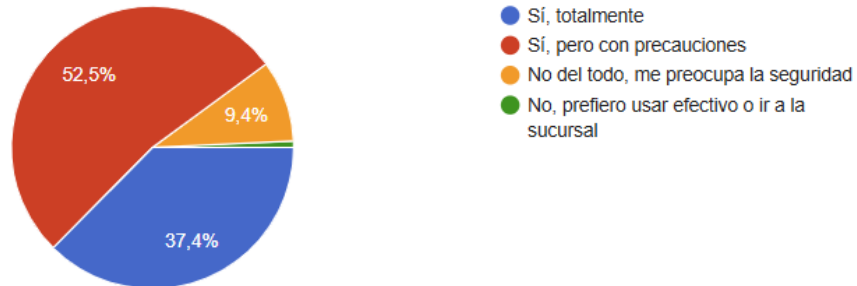


Ilustración 18


Fuente: Elaboración Propia.

Principales Preocupaciones sobre la Banca Digital

- 70,8% mencionó fraudes y ciberataques como su mayor preocupación.
- 56,6% señaló dificultades para resolver problemas en línea.
- 40,6% destacó la falta de acceso a atención personalizada.
- Solo 7,5% indicó que no tiene preocupaciones y considera la banca digital confiable.

Estos datos reflejan que la seguridad sigue siendo un tema crítico para la adopción plena de la banca digital.

¿Cuáles son tus principales preocupaciones sobre la banca digital? (Podes elegir más de una opción)

 Copiar gráfico

139 respuestas

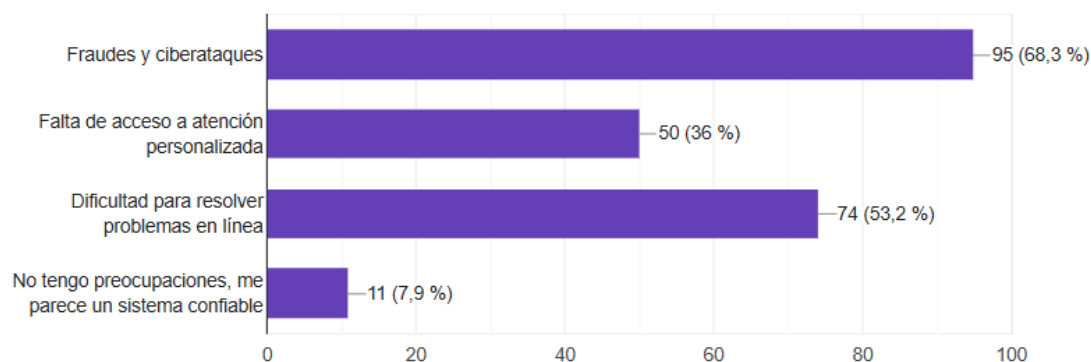


Ilustración 19

Fuente: Elaboración Propia.

❖ Principales Barreras para la Digitalización Completa

Cuando se preguntó cuál es la principal barrera para que los bancos sean 100% digitales en Argentina, los resultados fueron los siguientes:

- 33% indicó la falta de confianza en los canales digitales y el miedo a fraudes.
- 26,4% mencionó el alto uso de efectivo en la economía informal.
- 21,7% señaló las regulaciones y trabas burocráticas que frenan la digitalización completa.
- 11,3% destacó la preferencia de los usuarios por la atención presencial.
- Solo 7,5% señaló la resistencia del sindicato bancario a la reducción de sucursales.

Esto demuestra que la seguridad, el uso de efectivo y la regulación son los principales desafíos a superar para lograr una digitalización bancaria completa en el país.

Ultima pregunta.

 Copiar gráfico

¿Cuál crees que es la **principal** barrera o desafío para que los bancos sean 100% digitales en Argentina? (*Selecciona la opción que consideres más relevante*)

139 respuestas

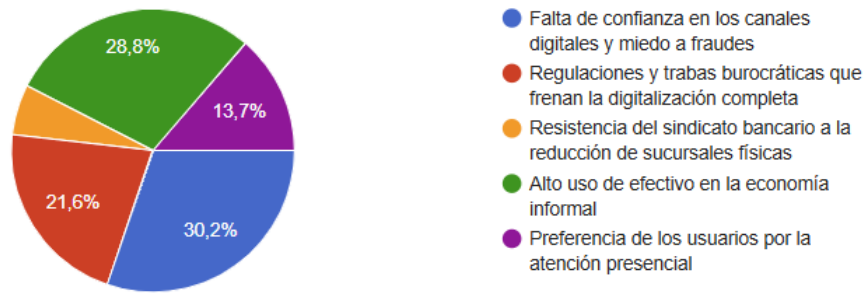


Ilustración 20

Fuente: Elaboración Propia.

❖ Conclusiones del Análisis

- La digitalización bancaria es una realidad ampliamente aceptada, con un alto porcentaje de usuarios utilizando bancos tradicionales y billeteras virtuales de manera complementaria.
- El modelo híbrido sigue siendo el más aceptado, ya que aunque la mayoría de los encuestados prefiere operar digitalmente, aún valoran la posibilidad de contar con sucursales para trámites específicos.
- La seguridad es el principal factor de resistencia, con más del 70% de los encuestados preocupados por fraudes y ciberataques.
- El uso de efectivo sigue siendo un obstáculo importante para la digitalización, especialmente en la economía informal, donde muchas personas aún dependen de transacciones en efectivo.
- Los encuestados consideran que los bancos deben mejorar la atención en línea, ya que la falta de soporte personalizado sigue siendo un problema.

- Las regulaciones y trabas burocráticas también representan un desafío, dificultando la transición hacia un modelo completamente digital.

En conclusión, aunque la digitalización bancaria en Argentina muestra un gran avance y aceptación, su implementación total sigue enfrentando barreras importantes. La clave para una transición exitosa radica en fortalecer la seguridad, reducir la dependencia del efectivo, simplificar regulaciones y desarrollar alternativas digitales eficientes para la atención al cliente.

CAPÍTULO VI: Perspectivas y estrategias para el futuro de la banca digital en Argentina.

A lo largo de esta tesis se han analizado diversos factores que influyen en la digitalización del sistema bancario en Argentina, incluyendo las **barreras estructurales, regulatorias y sociales** que dificultan su implementación total. A continuación, se expondrán posibles alternativas y estrategias que podrían adoptarse para avanzar en la transformación digital del sector financiero, garantizando al mismo tiempo la inclusión de todos los sectores de la población y la sostenibilidad del empleo en el ámbito bancario.

El análisis de estos escenarios y estrategias se basa tanto en la **investigación** desarrollada a lo largo de este trabajo como en los **datos** obtenidos en la **encuesta** realizada. La información recabada permitirá identificar los desafíos y oportunidades que enfrenta la digitalización bancaria en Argentina, así como proponer soluciones viables que equilibren la modernización con la accesibilidad y la estabilidad laboral.

6.1 Posibles escenarios de evolución de la digitalización bancaria en el país

El futuro de la digitalización bancaria en Argentina estará determinado por la aceptación de los usuarios, la regulación gubernamental, la infraestructura tecnológica y la resistencia de ciertos sectores. A partir de los resultados de la encuesta y la investigación desarrollada, se pueden plantear tres posibles escenarios:

1. Escenario de digitalización progresiva con modelo híbrido predominante

Este modelo es el que mejor refleja la tendencia manifestada en la encuesta, donde el 45,3% de los encuestados prefiere un modelo híbrido (es decir, operar digitalmente, pero con sucursales disponibles para ciertos trámites). Además, el 52,8% prefiere que el sistema bancario del futuro mantenga algunas sucursales, lo que refuerza la idea de que una digitalización total aún no es completamente aceptada por los usuarios. En este escenario, la banca digital seguiría expandiéndose, pero sin eliminar por completo la atención física.

2. **Escenario de digitalización acelerada y reducción masiva de sucursales**

Este escenario implica que los bancos eliminen gran parte de su infraestructura física para operar casi exclusivamente de manera digital. Sin embargo, solo el 21,7% de los encuestados expresó su preferencia por un modelo 100% digital, lo que indica que este modelo no tendría una aceptación mayoritaria en el corto plazo. Para que este escenario sea viable, sería fundamental superar barreras como la desconfianza en la seguridad digital, una de las principales preocupaciones de los encuestados, donde el 70,8% indicó que teme fraudes y ciberataques.

3. **Escenario de estancamiento en la digitalización debido a barreras estructurales**

Factores como la resistencia sindical, la falta de educación financiera y el alto uso del efectivo pueden ralentizar el proceso de digitalización. De hecho, la encuesta reveló que el 26,4% de los participantes considera que el uso extendido del efectivo en la economía informal es la principal barrera para la digitalización bancaria. Además, el 21,7% cree que las regulaciones y trabas burocráticas dificultan la transformación digital, lo que sugiere que un marco normativo ineficiente podría impedir avances significativos.

Dado que el **modelo híbrido** es el **preferido** por la mayoría de los encuestados, es probable que el futuro de la banca en Argentina combine servicios digitales con una presencia física limitada, adaptándose a las necesidades de los usuarios.

6.2 Estrategias para acelerar la digitalización sin afectar la inclusión financiera

Para que la digitalización avance sin excluir a sectores vulnerables, es esencial adoptar estrategias equilibradas. Los datos de la encuesta respaldan las siguientes iniciativas:

- **Educación digital y financiera**

Uno de los principales desafíos es la brecha digital y generacional. Si bien el 77,4% de los encuestados indicó que maneja sus finanzas completamente desde apps y servicios online, aún existe un 21,7% que usa herramientas digitales con precaución o prefiere la asistencia en sucursales. Esto refuerza la necesidad de programas de formación para adultos mayores y personas de menor nivel educativo. Experiencias

como la campaña de BBVA para enseñar a los mayores a manejar medios digitales pueden servir como referencia para expandir estos programas a nivel nacional.

- **Desarrollo de infraestructura digital**

La encuesta mostró que la falta de acceso a atención personalizada sigue siendo un obstáculo importante, con el 40,6% de los encuestados señalando esto como una preocupación clave. Esto sugiere que, para avanzar en la digitalización, es fundamental fortalecer la infraestructura de conectividad en zonas rurales y mejorar los servicios de soporte en línea.

- **Regulaciones que incentiven la digitalización inclusiva**

La resistencia sindical y las trabas regulatorias fueron señaladas como barreras importantes por el 21,7% de los encuestados. Para evitar que estas limitaciones retrasen el proceso, el gobierno podría implementar normativas que faciliten la digitalización, como incentivos para la banca digital y regulaciones que aseguren una transición progresiva sin excluir a sectores vulnerables.

- **Modelos híbridos con atención digital y presencial limitada**

Alternativas como los Work Cafés de Santander, que combinan asesoramiento financiero con espacios de coworking, podrían servir para ofrecer atención sin mantener estructuras tradicionales. Este modelo fue respaldado en la encuesta, donde el 70,8% de los encuestados indicó que aceptaría la atención por videollamada como reemplazo de las sucursales físicas, lo que sugiere que este tipo de soluciones podrían ser bien recibidas.

- **Mejoras en seguridad y confianza en las plataformas digitales**

La seguridad sigue siendo una de las principales preocupaciones de los usuarios, con el 70,8% mencionando los fraudes y ciberataques como su mayor inquietud. Para fomentar la adopción de canales digitales, los bancos deben fortalecer sus sistemas de seguridad y garantizar respuestas rápidas ante casos de fraude, evitando que los clientes sean los principales perjudicados en caso de vulneraciones.

Implementando estas estrategias, se podría acelerar la digitalización bancaria sin generar exclusión financiera y sin afectar la confianza de los usuarios.

6.3 Propuestas para equilibrar la modernización con la sostenibilidad del empleo en el sector

Uno de los mayores desafíos de la digitalización es su impacto en el empleo. La encuesta reveló que, si bien existe una aceptación creciente de la banca digital, el 52,8% de los encuestados cree que la banca del futuro debe conservar algunas sucursales, lo que sugiere que la eliminación masiva de puestos de trabajo podría generar resistencia en la sociedad. Para mitigar este impacto, se pueden aplicar las siguientes estrategias:

- **Reconversión laboral y capacitación en nuevas tecnologías**

La digitalización no tiene por qué significar una pérdida de empleos, sino una transformación de los mismos. Los bancos podrían capacitar a sus empleados para ocupar nuevos roles en atención virtual, asesoramiento financiero digital y seguridad informática. De hecho, el 70,8% de los encuestados aceptaría la atención por videollamada, lo que indica que existe una oportunidad para reubicar empleados en este tipo de servicios.

- **Nuevas funciones para empleados bancarios**

Con menos sucursales, los trabajadores podrían desempeñar nuevos roles en soporte técnico para clientes digitales, monitoreo de seguridad cibernética y educación financiera. También podrían dedicarse a asesoramiento personalizado a través de canales digitales.

- **Incentivos para el teletrabajo y la digitalización del empleo**

La expansión del trabajo remoto permitiría a los empleados bancarios seguir brindando atención sin necesidad de estar en una sucursal física, lo que reduciría costos operativos, costos monetarios y de tiempo para el empleado en el “commuting” y permitiría la continuidad laboral.

- **Transición gradual en lugar de cambios abruptos**

La encuesta refleja que muchos usuarios aún prefieren la posibilidad de acudir a una sucursal en caso de necesidad. Por ello, en lugar de cerrar oficinas de forma repentina, los bancos pueden adoptar un enfoque progresivo, permitiendo a los empleados y clientes adaptarse a la nueva realidad de manera gradual.

- **Participación del sector sindical en la digitalización**

La resistencia del sindicato bancario a la transformación digital sigue siendo un factor clave, con el 11,3% de los encuestados mencionando la resistencia sindical como un obstáculo para la digitalización completa. En este sentido, es importante involucrar a los sindicatos en la discusión y diseñar estrategias conjuntas que equilibren la modernización con la estabilidad laboral.

Conclusión General de la Encuesta

La encuesta realizada permitió obtener información clave sobre las **preferencias** de los usuarios y sus principales **preocupaciones** respecto a la digitalización bancaria. Los datos recopilados confirman que, si bien la tendencia hacia una banca digital es inevitable, aún existe la necesidad de mantener modelos híbridos que combinen la digitalización con una presencia física limitada.

CAPITULO VII: CONCLUSIÓN

La digitalización del sistema bancario en Argentina representa un fenómeno en constante evolución, influenciado por factores económicos, tecnológicos, sociales y regulatorios. A lo largo de esta tesis, se ha analizado cómo la transformación digital ha impactado a las instituciones financieras, a los usuarios y al mercado en general, generando nuevas oportunidades, pero también múltiples desafíos.

Si bien la digitalización ha permitido mejorar la accesibilidad a los servicios financieros, reducir costos operativos y aumentar la eficiencia en las operaciones bancarias, aún existen barreras estructurales que impiden su total implementación. La resistencia a abandonar el uso del efectivo, la informalidad laboral, la brecha generacional y digital, las regulaciones cambiantes y la desconfianza en la seguridad de los sistemas online son solo algunas de las limitaciones que enfrenta la transición hacia una banca 100% digital.

Uno de los aspectos clave analizados en esta investigación es el rol del **modelo híbrido**, el cual se posiciona como la solución más viable en el corto y mediano plazo. Mientras que en mercados más desarrollados se observa una tendencia hacia la reducción drástica de sucursales físicas, en Argentina las entidades bancarias aún mantienen presencia física para garantizar la inclusión de sectores que no han logrado una adopción total de los canales digitales. Países como Suecia o China han avanzado hacia modelos de bancarización casi totalmente digitales, mientras que, en Latinoamérica, y especialmente en Argentina, persisten dinámicas tradicionales de transacción, con un alto uso de efectivo y una fuerte presencia de sindicatos que defienden la estabilidad laboral en el sector bancario.

Asimismo, el auge de las **fintechs** ha generado un nuevo paradigma en la industria financiera, introduciendo modelos de negocio ágiles, con menor burocracia y con una propuesta de valor más enfocada en la experiencia del usuario. Empresas como Mercado Pago, Ualá y Brubank han logrado captar una gran porción del mercado, compitiendo directamente con los bancos tradicionales y ofreciendo servicios financieros sin la necesidad de estructuras físicas. Sin embargo, su crecimiento también ha despertado cuestionamientos regulatorios y ha generado

tensiones con actores tradicionales como los sindicatos bancarios, que buscan incluir a los empleados de fintechs dentro de su representación gremial.

Otro aspecto fundamental que se ha desarrollado a lo largo de esta tesis es la relación entre **ciberseguridad y confianza del usuario**. La digitalización financiera ha traído consigo un aumento en los fraudes electrónicos, el phishing y otras formas de estafas digitales. Casos como el reciente fallo judicial en el que una PyME logró que un banco le resarciera una millonaria suma tras ser víctima de una ciberestafa sientan precedentes importantes en el sector, obligando a las entidades a reforzar sus mecanismos de seguridad. Hasta que no se logre una infraestructura tecnológica que garantice la protección total de los fondos de los usuarios, seguirá existiendo una reticencia significativa hacia la digitalización completa del sistema financiero.

Por otro lado, **la regulación y la normativa vigente juegan un papel crucial en el proceso de digitalización bancaria**. La adaptación de los marcos regulatorios no siempre logra ir al mismo ritmo que la innovación tecnológica, lo que genera lagunas legales que pueden ser explotadas por ciberdelincuentes o generar conflictos en la supervisión del mercado financiero. El caso del cierre de sucursales físicas y su impacto en el acceso al crédito para las pequeñas empresas es un claro ejemplo de cómo las decisiones del sector bancario pueden tener consecuencias económicas y sociales que deben ser cuidadosamente reguladas.

En términos de empleo, la digitalización también plantea un **desafío laboral significativo**. La automatización de procesos y la disminución de la necesidad de atención presencial han llevado a una reestructuración de los modelos operativos de los bancos, impactando en los trabajadores del sector. Sin embargo, existen estrategias que pueden mitigar este efecto, como la capacitación de empleados en nuevas habilidades digitales, la reconversión laboral y la implementación de modelos híbridos de atención, como los Work Cafés y los espacios de asesoramiento remoto.

Mirando hacia el futuro, la digitalización bancaria en Argentina no es una cuestión de “si” ocurrirá, sino de “cuándo” y “cómo” se logrará implementar de manera efectiva. Los bancos tradicionales enfrentan el desafío **de modernizarse sin perder la confianza de sus clientes, mientras que las fintechs deben consolidarse dentro de un marco**

regulatorio que les permita competir en igualdad de condiciones. El gobierno y los organismos de control tienen la responsabilidad de garantizar que esta transformación ocurra sin afectar la estabilidad económica ni la inclusión financiera.

En conclusión, la digitalización del sistema bancario en Argentina es un proceso que debe abordarse de manera integral, contemplando no solo la modernización tecnológica, sino también la adaptación cultural, social y económica que esta transición requiere. La clave para un futuro financiero más eficiente y equitativo radica en encontrar un **equilibrio** entre la innovación y la accesibilidad, asegurando que la transformación digital beneficie a todos los sectores de la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA:

- Barbieri, Agustin. (2024). La Bancaria en estado de alerta por posibles despidos en Banco Hipotecario y Supervielle. Obtenido de <https://www.cronica.com.ar/politica/La-Bancaria-en-estado-de-alerta-por-posibles-despidos-en-Banco-Hipotecario-y-Supervielle-2024060>
- BBVA. (2020). Enseñemos a nuestros mayores a manejar los medios digitales. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/ensenemos-a-nuestros-mayores-a-manejar-los-medios-digitales/>
- Banco Central de la República Argentina. (2024). Informe de inclusión financiera. BCRA. Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Informe-inclusion-financiera-octubre-24.pdf>
- Banco Central de la República Argentina. (2024). Historia del Banco Central. BCRA. Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/Institucional/Historia.asp>
- Cámara Fintech Argentina. (2024). Los argentinos confían cada vez más en las empresas fintech para proteger sus ingresos. Obtenido de <https://camarafintech.org/los-argentinos-confian-cada-vez-mas-en-las-empresas-fintech-para-proteger-sus-ingresos/>
- Cámara Fintech Argentina. (2023). Las billeteras virtuales ya manejan el 5% de los depósitos del sector privado en Argentina. Obtenido de <https://camarafintech.org/las-billeteras-virtuales-ya-manejan-el-5-de-los-depositos-del-sector-privado-en-argentina/>
- Carpena, Ricardo. (2021). El Gobierno le dio una señal al sindicato de Sergio Palazzo para que se quede con la representación de 10.000 trabajadores de las fintech. Recuperado de <https://www.infobae.com/politica/2021/03/06/el-gobierno-le-dio-una-senal-al->

sindicato-de-sergio-palazzo-para-que-se-quede-con-la-representacion-de-10000-trabajadores-de-las-fintech/

Financial Times. (2024). Argentina's fintech boom attracts major investments. Obtenido de <https://www.ft.com/content/c3ecfbb1-e621-48c4-b095-45c01bda8d7e>

Finnovista. (2024). Finnovista Fintech Radar Argentina 2024. Obtenido de <https://www.finnovista.com/wp-content/uploads/2024/11/Finnovista-Fintech-Radar-Argentina-2024.pdf>

Gonzalez, Corina (2025). Bank of America cierra sucursales en todo Estados Unidos: estas son las ubicaciones afectadas. AS. Obtenido de <https://as.com/us/actualidad/bank-of-america-cierra-sucursales-en-todo-estados-unidos-estas-son-las-ubicaciones-afectadas-n/>

Grobo, Rosendo. Conversaciones. (2024). "Creamos un BANCO que rompió todas las REGLAS": PABLO SANCHEZ, Co fundador y CTO de Brubank (Video). YouTube. Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?si=8QcJi7Pb111UgZ0R&v=ln1UAtyFpRY&feature=youtu.be>

Ikiwi. (2024). Panorama de las fintech en Argentina. Obtenido de <https://ikiwi.net.ar/fintech/>

Infobae. (2025). Multa ejemplar y sin precedentes sobre phishing: un banco deberá pagarle 140 millones a una pyme que sufrió una ciberestafa. Recuperado de <https://www.infobae.com/sociedad/2025/02/23/multa-ejemplar-y-sin-precedentes-sobre-phishing-un-banco-debera-pagarle-140-millones-a-una-pyme-que-sufrio-una-ciberestafa/>

Infobae. (2017). Se aprobó la venta de la banca minorista del Citi al Santander Río: ¿qué cambiará para los clientes? Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2017/03/29/se-aprobo-la-venta-del-citi-al-santander-rio-que-cambiara-para-los-clientes/>

- La Bancaria. (2024). Secretaría de Prensa - Comunicados y Conmemoraciones. Obtenido de <https://labancaria.org/secretaria-de-prensa-comunicados-conmemoraciones/>
- Magnano, Natalia. (2024). Digitalización del sector bancario argentino. Deloitte. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/dnoticias/articles/digitalizacion-sector-bancario-argentino.html>
- Meaños, Fernando. (2024). El 84% de las cuentas abiertas en el sistema financiero en 2024 pertenece a menores de 30 años. Infobae. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2024/05/20/el-84-de-las-cuentas-abiertas-en-el-sistema-financiero-en-2024-pertenece-a-menores-de-30-anos/>
- Orozco, Francisco J. Tec de Monterrey. (2024). Banca tradicional vs. neobancos: ¿Quién va ganando? Infobae. Obtenido de <https://www.infobae.com/mexico/2024/06/08/banca-tradicional-vs-neobancos-quien-va-ganando/>
- Primera Fuente. (2016). La Bancaria movilizó contra el posible cierre de Citibank. Obtenido de <https://www.primerafuente.com.ar/noticias/64105/bancaria-movilizo-contra-posible-cierre-citibank>
- Vlaicu, Razvan. (2024). ¿Qué sucede con las pequeñas empresas cuando los bancos dan el salto a la transformación digital? BID. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/que-sucede-con-las-pequenas-empresas-cuando-los-bancos-dan-el-salto-a-la-transformacion-digital/>
- WebFinanciero. (2024). El crecimiento de las fintechs en Argentina y su impacto en el sistema bancario tradicional. WebFinanciero. Obtenido de <https://webfinanciero.com/ar/el-crecimiento-de-las-fintechs-en-argentina-y-su-impacto-en-el-sistema-bancario-tradicional/>
- Wikipedia. (2024). Asociación Bancaria. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Asociaci%C3%B3n_Bancaria