

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Banca tradicional versus las Fintech

Autoría: Sosa, Fabiola

Año: 2025

¿Cómo citar este trabajo?

Sosa, F.(2024). "*Banca tradicional versus las Fintech*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13920>

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**

MBA 2021-2022

“Banca Tradicional versus las Fintech”

Autora: Fabiola Sosa

Tutor: Juan José Munne

CABA - AÑO 2025

Agradecimientos

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi tutor de tesis, Juan José Munne, cuya experiencia, orientación y motivación constante fueron fundamentales para la realización de este trabajo. Su apoyo académico y compromiso fueron pilares clave en este proceso.

A mi familia, en especial a mis padres, por su guía incondicional y por inspirarme a ser una mejor estudiante, profesional y persona. A Matías, mi compañero inseparable, quien con paciencia y cariño me acompañó durante las extensas jornadas de estudio, cursado y reuniones. A mi hijo Benicio, mi mayor motivación, quien compartió conmigo esta última etapa del MBA y me impulsa a superarme cada día.

A Belén, mi amiga inquebrantable y compañera de universidad, por brindarme su hogar con generosidad durante mi estadía en Buenos Aires, facilitando así la culminación de este proyecto.

A mis compañeros del MBA, colegas y amigos, con quienes compartí momentos de aprendizaje, desafíos y alegría. Su disposición para intercambiar conocimientos y experiencias enriqueció enormemente este camino.

A quienes me acompañaron desde Banco Supervielle, Alejandro García, Bruno Arcucci, Sebastián Tuccio y Roberto Manicchio. Sin el apoyo de ellos hubiera sido imposible.

A todos, mi más sincero agradecimiento por ser parte de este viaje y por contribuir al logro de este hito en mi trayectoria profesional y personal.

Resumen Ejecutivo

La presente investigación analiza las estrategias de transformación digital que pueden adoptar los bancos tradicionales en Argentina para fortalecer su competitividad frente al crecimiento exponencial del ecosistema fintech. En un entorno marcado por la crisis económica, los cambios regulatorios y la rápida evolución tecnológica, la banca tradicional se ve obligada a redefinir su modelo de negocio para responder a las nuevas demandas del mercado y sostener su rentabilidad.

El estudio se desarrolló mediante un enfoque mixto, con una metodología descriptiva que combinó análisis documental, encuestas a profesionales del sector y entrevistas a especialistas. Se identificó que las fintech han ganado terreno gracias a su agilidad, enfoque centrado en el cliente y uso intensivo de tecnologías emergentes como inteligencia artificial y blockchain. Esto ha generado presión sobre los bancos tradicionales, los cuales deben acelerar su transformación para no perder relevancia. No obstante, también se demostró que la colaboración entre bancos y fintech ofrece un camino viable para la innovación, permitiendo a ambos actores capitalizar sus fortalezas complementarias.

Los resultados evidencian que, si bien la digitalización es ampliamente reconocida como una necesidad estratégica, existen importantes barreras que dificultan su implementación, entre ellas la resistencia al cambio cultural, la escasez de recursos financieros y las restricciones regulatorias.

El trabajo concluye que la transformación digital en la banca tradicional argentina no solo es posible, sino urgente. Las estrategias exitosas deberán ser integrales, alineadas a objetivos de negocio, adaptadas al contexto económico y apoyadas en una cultura organizacional abierta al cambio. Solo así, la banca podrá sostener su rol, en un ecosistema financiero en constante evolución.

Palabras Claves (Keywords)

Transformación Digital, Banca Tradicional, Fintech.

Índice

Agradecimientos.....	1
Resumen Ejecutivo	2
Palabras Claves (Keywords).....	3
Introducción	6
Planteo del problema	6
Objetivos.....	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Preguntas de investigación.....	8
Metodología.....	9
Enfoque Metodológico.....	9
Fuente de datos	9
CAPÍTULO I: Fundamentos de la transformación digital.....	11
Concepto de digitalización.....	11
Transformación digital en las organizaciones: Pilares y Etapas.....	11
Tecnologías emergentes y su rol en la transformación.....	16
CAPÍTULO II: Transformación Digital en el Sector Financiero	19
Evolución histórica y tendencias globales.....	19
Las Fintech como nuevo paradigma	22
Perspectivas en América Latina: Oportunidades y desafíos.....	24
CAPÍTULO III: El Contexto Argentino	29
Situación actual de la banca tradicional	29
Crecimiento y evolución de las fintech argentinas	29
Factores externos: regulaciones y crisis económica.....	30
Ecosistema financiero argentino y desafíos para la transformación digital	30
Alianzas entre bancos y fintech: Una gran estrategia.....	32
CAPÍTULO IV: Resultados.....	34
Análisis de entrevistas: Percepción de especialistas	41
1º Diego Pizzulli	41
2º Bruno Arcucci.....	43
CAPÍTULO V: Conclusiones.....	46
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
ANEXO	51
Tabla resumen de la entrevista a Diego Pizulli (IOL - InvertirOnline).....	52
Tabla resumen de la entrevista a Bruno Arcucci (Ejecutivo senior Banco Supervielle)	54

Índice de Esquemas

<i>Esquema 1: Diferencias de conceptos claves en transformación digital.....</i>	<i>11</i>
<i>Esquema 2: Pilares fundamentales en transformación digital. Creación propia.</i>	<i>12</i>
<i>Esquema 3: Modelo de Prophet. Esquema creación propia.....</i>	<i>15</i>
<i>Esquema 4: Modelo de Harvard Business Review. Creación propia.....</i>	<i>15</i>
<i>Esquema 5: Modelo de Konteos. Creación propia.....</i>	<i>16</i>
<i>Esquema 6: DARQ tecnologías emergentes. Obtenido de darq.li</i>	<i>16</i>
<i>Esquema 7: Hitos claves de las eras en Fintech. Creación propia.</i>	<i>22</i>
<i>Esquema 8: Puntos de referencia en los hitos de la historia. Creación propia.....</i>	<i>22</i>
<i>Esquema 9: Impacto de las Fintech en la Banca Tradicional.....</i>	<i>24</i>
<i>Esquema 10: Alianza Estratégica. Creación propia.....</i>	<i>25</i>
<i>Esquema 11: Desafíos en la innovación financiera Latinoamericana. Creación propia.....</i>	<i>27</i>
<i>Esquema 12: Comparando la adopción digital en la Banca Argentina y Brasileña. Creación propia.</i>	<i>29</i>
<i>Esquema 13: Estrategias para fortalecer la competitividad. Creación propia.....</i>	<i>32</i>

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1: Representación de reunión de consejo.....</i>	<i>12</i>
<i>Ilustración 2: Cables submarinos. Obtenido de Revista Comunicación.com</i>	<i>19</i>
<i>Ilustración 3: Inicios y Actualidad de NASDAQ. Creación propia.....</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 4: Collage de avances en lo financiero. Obtenido de Independent Banker.org</i>	<i>21</i>
<i>Ilustración 5: Principales bancos argentinos. Autor Picasa.....</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración 6: Distribución de Startups Fintech por Sector. Creación propia.</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración 7: Visualización de la Tienda Oficial en Mercado Libre.</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración 8: Ecosistema Local de las Fintech 2024.....</i>	<i>51</i>

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1.....</i>	<i>34</i>
<i>Gráfico 2.....</i>	<i>34</i>
<i>Gráfico 3.....</i>	<i>35</i>
<i>Gráfico 4.....</i>	<i>35</i>
<i>Gráfico 5.....</i>	<i>36</i>
<i>Gráfico 6.....</i>	<i>36</i>
<i>Gráfico 7.....</i>	<i>37</i>
<i>Gráfico 8.....</i>	<i>37</i>
<i>Gráfico 9.....</i>	<i>38</i>
<i>Gráfico 10.....</i>	<i>38</i>
<i>Gráfico 11.....</i>	<i>39</i>
<i>Gráfico 12.....</i>	<i>39</i>

Introducción

El sector financiero global atraviesa una profunda transformación, impulsada por el avance de las tecnologías digitales y la irrupción de nuevos actores conocidos como Fintech. Este fenómeno, que integra finanzas y tecnología, ha generado una ola de innovación que está redefiniendo la forma en que se



ofrecen y consumen los servicios financieros. En este contexto dinámico y altamente competitivo, la banca tradicional enfrenta el desafío crucial de adaptarse y evolucionar para mantener su relevancia y sostenibilidad a largo plazo.

En los últimos años, la pandemia de COVID-19 ha actuado como un acelerador de la digitalización en todos los sectores, incluido el financiero. Según un informe de McKinsey & Company (2024), la adopción de servicios bancarios digitales se adelantó varios años con respecto a las proyecciones iniciales, registrando un incremento exponencial en el uso de canales en línea y móviles para realizar transacciones, solicitar productos y acceder a asesoramiento financiero. Esta tendencia ha sido particularmente notoria en economías emergentes como Argentina, donde la creciente penetración de internet y el uso masivo de dispositivos móviles han facilitado la digitalización de los servicios financieros (Heuristicalab, 2023).

La competencia ejercida por las Fintech ha sido un factor clave en este proceso de cambio. Estas empresas, caracterizadas por su agilidad, orientación al cliente y uso intensivo de tecnología, han captado una porción significativa del mercado, particularmente en áreas como pagos, préstamos, gestión de activos y seguros. De acuerdo con datos recientes, de El Economista (2025), el sector Fintech argentino continúa en expansión, impulsado por la demanda de soluciones más eficientes, transparentes y accesibles, especialmente entre los segmentos más jóvenes y la población no bancarizada.

Planteo del problema

En este contexto, la banca tradicional en Argentina, enfrenta una presión creciente para modernizar sus operaciones, mejorar la experiencia del cliente y desarrollar nuevos productos y servicios que le permitan competir con las innovaciones del ecosistema Fintech. Un informe del Banco Central de la República Argentina (BCRA, 2025), enfatiza la necesidad de que las entidades bancarias tradicionales inviertan en tecnología y adopten estrategias de

transformación digital integrales para no quedar rezagadas en un mercado cada vez más digitalizado y competitivo.

No obstante, la implementación de estas estrategias en la banca tradicional argentina no está exenta de desafíos. La crisis económica que atraviesa el país introduce incertidumbre y puede limitar la capacidad de inversión de las entidades financieras. Un artículo, de El Cronista (Peralta, 2025) destaca que, en un entorno altamente competitivo, tanto los bancos como las Fintech están expandiendo sus fronteras e integrando cada vez más usuarios a un sistema financiero caracterizado por su segmentación y digitalización. Además, según la Cámara Argentina Fintech (2024), durante el último año más de tres millones de personas abrieron su primera billetera virtual en Argentina, los pagos con QR aumentaron un 272 % y las transferencias inmediatas crecieron un 86 %. Este crecimiento refleja un cambio en el comportamiento de los consumidores, que exigen soluciones financieras más accesibles y eficientes.

A pesar de estos desafíos, la transformación digital representa una oportunidad ineludible para la banca tradicional en Argentina. La adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, Big Data, computación en la nube y blockchain puede permitir a los bancos optimizar procesos internos, personalizar su oferta de productos y servicios, mejorar la gestión de riesgos y fortalecer la relación con sus clientes. Asimismo, la colaboración estratégica con Fintech puede ser un camino viable para acelerar la innovación y acceder a nuevas tecnologías y modelos de negocio (Accenture, 2024).

La justificación de esta investigación radica en la necesidad de analizar en profundidad las estrategias de transformación digital que pueden adoptar los bancos tradicionales en Argentina para enfrentar este entorno complejo y dinámico. Comprender los factores que determinan el éxito de estas estrategias, así como los beneficios y desafíos que conlleva su implementación, resulta esencial para la toma de decisiones estratégicas en el sector bancario argentino. Del mismo modo, esta investigación busca identificar oportunidades para que la banca tradicional aproveche las ventajas de la transformación digital y fortalezca su competitividad en un mercado cada vez más impulsado por la tecnología.



Objetivos

Objetivo General

- ✚ Analizar las estrategias de transformación digital que los bancos tradicionales, en Argentina, pueden adoptar para fortalecer su competitividad, optimizar su rentabilidad y afrontar la crisis económica ante la creciente competencia de las fintech.

Objetivos Específicos

- Identificar estrategias de transformación digital implementadas por bancos tradicionales a nivel global y regional, evaluando su aplicabilidad en el contexto argentino.
- Describir los factores clave que determinan la efectividad de las estrategias de transformación digital en los bancos tradicionales argentinos frente a la competencia de las fintech.
- Examinar los beneficios y desafíos que enfrentan los bancos tradicionales en Argentina al implementar estrategias de transformación digital, considerando factores económicos, tecnológicos y regulatorios.
- Evaluar, según la percepción de especialistas, el impacto de la crisis económica argentina en la capacidad de los bancos tradicionales para desarrollar e invertir en estrategias de transformación digital.
- Proponer estrategias de transformación digital concretas para que los bancos tradicionales en Argentina fortalezcan su competitividad y rentabilidad en el contexto económico actual.

Preguntas de investigación

- ¿Qué estrategias de transformación digital, pueden adoptar los bancos tradicionales en Argentina, para mantener su competitividad, optimizar su rentabilidad y enfrentar la creciente competencia de las fintech, en un contexto de crisis económica?
- ¿De qué manera la crisis económica actual afecta la capacidad de inversión en tecnología de los bancos tradicionales en comparación con las fintech?
- ¿Cómo perciben los clientes bancarios tradicionales en Argentina la transición hacia servicios digitales en comparación con las ofertas de fintech?

Metodología

Enfoque Metodológico

El presente estudio adopta un enfoque **mixto**, con una metodología descriptiva, combinando elementos de la investigación cuantitativa y cualitativa (Hernández Sampieri y otros, 2014).

El enfoque cualitativo permitirá explorar la percepción de especialistas en el sector bancario, a través de entrevistas y análisis de contenido, para obtener una visión profunda sobre los beneficios, desafíos y factores críticos de éxito en la transformación digital (Creswell & Creswell, 2018). Paralelamente, se incorporarán elementos del enfoque cuantitativo mediante el análisis de datos financieros e indicadores de digitalización en el sector bancario, lo que permitirá evaluar tendencias y contrastar los hallazgos cualitativos con evidencia empírica (Hernández Sampieri y otros, 2014).

Este diseño mixto, facilita un análisis integral de la problemática, combinando la interpretación subjetiva con el respaldo de datos objetivos.



Fuente de datos

Datos primarios: Encuestas y Entrevistas

Los datos primarios serán recolectados mediante técnicas de investigación directa, enfocadas en la obtención de información de primera mano. Para ello, se aplicarán:

- **Entrevistas semiestructuradas:** Se efectuarán entrevistas con especialistas en el sector financiero, incluyendo directivos de bancos tradicionales, consultores en transformación digital y expertos en fintech. Estas entrevistas permitirán obtener información detallada sobre estrategias implementadas, desafíos enfrentados y proyecciones futuras.
- **Encuestas dirigidas:** Las realizarán encuestas a profesionales del sector bancario con el fin de recopilar datos sobre la percepción de la digitalización, el impacto de la crisis económica en la inversión tecnológica y la competitividad frente a las fintech.

Datos secundarios: Fuentes documentales

Los datos secundarios serán obtenidos de fuentes documentales y bases de datos especializadas, lo que permitirá complementar y contextualizar la información recopilada en el trabajo de campo. Estas fuentes incluyen:

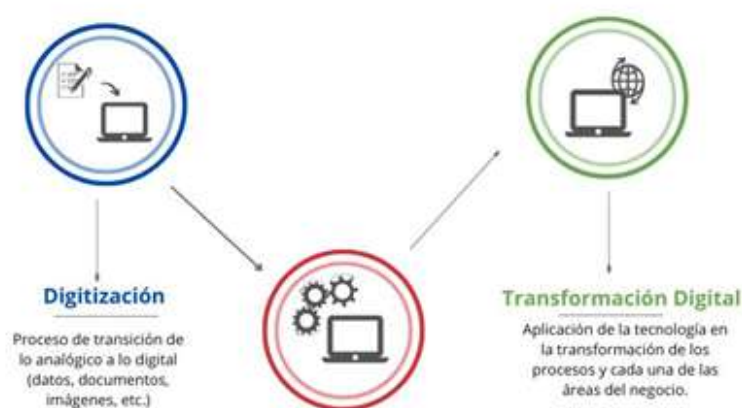
- **Informes y reportes de organismos financieros**, como el Banco Central de la República Argentina (BCRA), el Banco Mundial y consultoras especializadas en transformación digital.
- **Artículos científicos y libros** sobre digitalización bancaria, fintech y estrategias de innovación en la industria financiera.
- **Estudios de casos** de bancos tradicionales que han implementado estrategias de transformación digital con distintos grados de éxito, permitiendo analizar modelos de referencia para el caso argentino.
- **Bases de datos financieras** que proporcionen indicadores clave sobre la inversión en tecnología en el sector bancario, el crecimiento de las fintech y el impacto de la crisis económica en la rentabilidad bancaria.



CAPÍTULO I: Fundamentos de la transformación digital

Concepto de digitalización

La digitalización, entendida como la conversión de información analógica a formatos digitales que facilitan su almacenamiento, procesamiento y transmisión electrónica (Tecnosoluciones, 2023), es un proceso fundacional en la evolución de las industrias modernas. Sin embargo, su impacto trasciende la mera eficiencia operativa, como el acceso rápido a datos, y plantea interrogantes sobre cómo las organizaciones integran esta capacidad en sus modelos de negocio.



Esquema 1: Diferencias de conceptos claves en transformación digital.

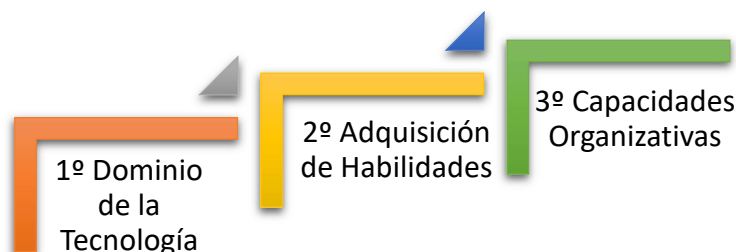
Autores como Westerman y otros (2021) distinguen la digitalización de la transformación digital, argumentando que la primera es un medio técnico, mientras que la segunda implica una reconfiguración estratégica. Esta distinción resulta crucial en sectores como el financiero, donde la digitalización no solo optimiza procesos, sino que redefine las expectativas de los clientes y la competencia entre actores tradicionales y emergentes. Así, aunque la digitalización es un concepto general, su aplicación práctica varía según el contexto organizacional, lo que invita a explorar cómo las empresas pueden aprovecharla más allá de sus beneficios técnicos.

Transformación digital en las organizaciones: Pilares y Etapas

La transformación digital es un proceso estratégico que permite a las empresas adaptarse a un entorno caracterizado por la innovación tecnológica, la digitalización de los procesos y el cambio en las expectativas de los consumidores (McKinsey & Company, 2024). Este proceso implica una reorientación cultural que requiere que las organizaciones desafíen continuamente el statu quo, fomenten una cultura de experimentación y vean los errores como oportunidades de mejora (Correa, 2025).

Pilares

La transformación digital, como proceso estratégico que redefine la operativa y competitividad de las organizaciones, requiere una base sólida que trascienda la mera adopción tecnológica. Correa (2025) identifica tres pilares fundamentales para superar los obstáculos asociados y alcanzar objetivos estratégicos:



Esquema 2: Pilares fundamentales en transformación digital. Creación propia.

Estos elementos, aunque interdependientes, ofrecen un marco conceptual para entender cómo las empresas pueden navegar un entorno de cambio acelerado. Sin embargo, su aplicación efectiva depende de factores contextuales que la literatura a menudo subestima, como los recursos disponibles o las dinámicas sectoriales, lo que invita a un análisis crítico de su alcance y limitaciones.

Dominio de la Tecnología

El dominio de la tecnología se posiciona como el eje central de la transformación digital, habilitando la creación de nuevos productos y la optimización de la eficiencia operativa (Correa, 2025). Este pilar implica no solo la adopción de herramientas digitales, sino también un entendimiento profundo de su potencial transformador, por parte de los líderes organizacionales. Por ejemplo, tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA) o blockchain, agrupadas con las siglas DARQ (Distributed Ledger Technologies, Artificial Intelligence, Extended Reality, Quantum Computing), están redefiniendo industrias al permitir soluciones innovadoras, desde transacciones seguras hasta análisis predictivos (darq.li, 2025).

Un estudio del MIT (sitio web con programas profesionales online) respalda esta idea, mostrando que las empresas con consejos de administración expertos en tecnología digital, logran un incremento del 17% en beneficios y un 34% en retorno de inversión, en comparación con aquellas con menor expertise.



Ilustración 1: Representación de reunión de consejo.

Sin embargo, esta visión optimista tiene matices. McKinsey (2024) advierte que el 70% de las iniciativas de transformación digital fracasan, en parte porque la tecnología, sin una estrategia clara, no garantiza resultados. Esto sugiere que el dominio tecnológico es necesario, pero insuficiente si no se acompaña de una visión integral que alinee la innovación con las necesidades del negocio.

En sectores como el financiero, donde la tecnología debe responder a expectativas de clientes y presiones competitivas, este pilar cobra especial relevancia, aunque su implementación puede verse limitada por barreras económicas o regulatorias que merecen mayor atención en la literatura.

Rápida adquisición de habilidades

El ritmo acelerado de los avances tecnológicos ha transformado las demandas de aprendizaje organizacional, haciendo de la rápida adquisición de habilidades un pilar crítico (Correa, 2025).

Tradicionalmente, alcanzar la maestría en una disciplina requería unas 10.000 horas de práctica intensiva, pero en el contexto actual, este modelo resulta obsoleto frente a la necesidad de adaptarse con agilidad a nuevas herramientas y paradigmas. Correa (2025) argumenta que los líderes deben desarrollar competencias como agilidad, creatividad y toma de decisiones estratégicas en tiempos reducidos, un desafío que se agrava en entornos donde la tecnología evoluciona más rápido que las capacidades humanas para asimilarla.

Esta perspectiva se alinea con estudios recientes que destacan un aumento en la demanda de habilidades blandas y técnicas combinadas (McKinsey & Company, 2024). Sin embargo, la propuesta de Correa podría pecar de idealista, ya que no aborda cómo las organizaciones con recursos limitados pueden acelerar este proceso.



Modelos basados en evidencia, como los mencionados por Correa (2025), sugieren que el aprendizaje organizacional puede reducirse entre un 50% y un 80% con enfoques estructurados, pero su viabilidad depende de la inversión en formación, un aspecto crítico en industrias intensivas en servicios donde la interacción con el cliente exige competencias digitales inmediatas. Este pilar, por tanto, plantea un equilibrio entre urgencia y capacidad, un dilema que resuena en sectores donde la competencia exige respuestas rápidas.

Capacidades Organizativas

La transformación digital no se limita a la tecnología o las habilidades individuales, sino que requiere una reconfiguración estructural de las organizaciones como sistemas interconectados (Correa, 2025). Este pilar implica alinear subsistemas como: procesos, cultura, liderazgo; hacia un objetivo común, con el líder actuando como "arquitecto" que asegura coherencia estratégica. El mencionado autor, enfatiza que la cultura organizacional, aunque central, no puede modificarse directamente, sino que emerge como resultado de cambios en la estructura y los procesos, una visión que coincide con enfoques sistémicos en la literatura (Westerman y otros, 2021).

No obstante, esta idea plantea interrogantes sobre su aplicabilidad práctica. Mientras Correa aboga por un cambio estructural como precursor de la transformación cultural, otros autores, como Toscano Jara y otros (2024), sugieren que factores externos (como el entorno tecnológico o regulatorio) también moldean las capacidades organizativas, especialmente en sectores regulados como el financiero.



Existiendo esa tensión, sugiere que la transformación no es un proceso lineal, sino dinámico, donde las organizaciones deben balancear adaptación interna y presiones externas. En contextos competitivos, este pilar podría ser el diferenciador entre empresas que logran una digitalización sostenible y aquellas que se estancan en intentos fragmentados.

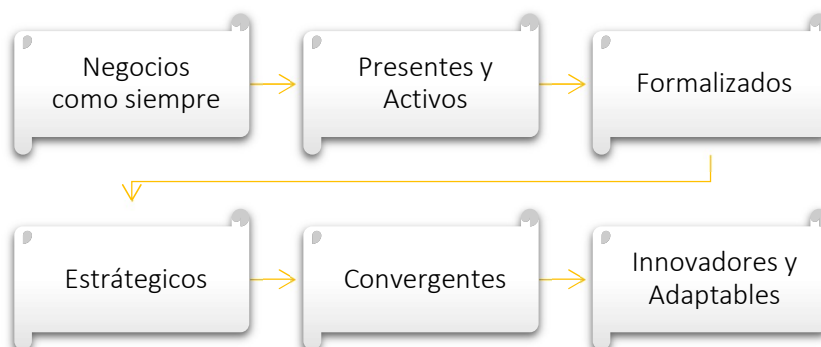
Etapas

La transformación digital en las organizaciones no sigue un modelo universal, ya que las etapas o fases que la componen varían según el autor, el sector de aplicación y el contexto temporal. Esta diversidad refleja la naturaleza dinámica del fenómeno y su adaptación a las particularidades de cada industria, como el sector bancario, que es el foco de esta investigación.

A pesar de estas diferencias, existe un consenso en la literatura sobre la necesidad de estructurar el proceso en fases progresivas que abarquen desde la adopción inicial de tecnologías hasta su integración estratégica en el modelo de negocio (Westerman y otros, 2021).

En este apartado, se presenta un marco conceptual que sintetiza las principales perspectivas, adaptándolas al contexto empresarial y financiero analizado en este trabajo.

Uno de los modelos más detallados, es el propuesto por Prophet (2016), que identifica seis etapas:



Esquema 3: Modelo de Prophet. Esquema creación propia.

En la etapa de “Negocios como siempre”, las organizaciones operan de manera tradicional, con un uso limitado de la tecnología.

La etapa Presentes y Activos, involucra la experimentación con iniciativas digitales en diferentes departamentos, aunque de manera descoordinada.

En Formalizados, hay un mayor compromiso y colaboración entre áreas, con el apoyo de la alta dirección. La etapa Estratégicos, se caracteriza por el desarrollo de una estrategia digital integral.

En Convergentes, la transformación digital se convierte en una prioridad organizacional, con recursos dedicados y una cultura digital extendida. Finalmente, en Innovadores y Adaptables, la innovación continua es parte del ADN de la organización. Adaptando este modelo al sector bancario, Aunalytics (2020) describe etapas similares para las instituciones financieras, destacando la modernización inicial y la creación de una cultura digital.

Por otro lado, Harvard Business Review (HBR) propone un modelo de tres etapas para una transformación digital exitosa (Bonnet & Westerman, 2022):



Esquema 4: Modelo de Harvard Business Review. Creación propia.

La Modernización se enfoca en simplificar y digitalizar procesos existentes, como la implementación de aplicaciones para clientes. La Transformación Empresarial involucra cambios complejos a lo largo de la cadena de valor, integrando canales físicos y digitales. Finalmente, Creación de nuevos negocios, busca incrementar los ingresos o crear nuevas líneas de negocio, como modelos de suscripción.

Específicamente para el sector bancario, Konteos (2023) identifica tres fases en la transformación digital de las instituciones financieras:



Esquema 5: Modelo de Konteos. Creación propia.

Estas fases comienzan con la Adopción inicial de herramientas digitales, enfocada en servicios básicos; luego pasan a Expansión y mejora de capacidades digitales, integrando tecnologías avanzadas; y para finalizar transformación digital madura, logrando integración completa y optimización estratégica.

Tecnologías emergentes y su rol en la transformación

La transformación digital de las organizaciones no se sustenta únicamente en la adopción de tecnologías existentes, sino en la integración estratégica de tecnologías emergentes que redefinen los modelos de negocio y las interacciones con los clientes. Estas innovaciones, caracterizadas por su capacidad disruptiva, han sido agrupadas bajo el acrónimo DARQ, “Distributed Ledger Technologies (DLT, como blockchain), Artificial Intelligence (AI), Extended Reality (XR) y Quantum Computing (QC)” por su potencial para transformar industrias enteras (DARQ.LI, 2025)

Este apartado explora el rol de estas tecnologías en la transformación digital, destacando sus aplicaciones, beneficios y desafíos, así como las implicancias de su adopción en un entorno empresarial dinámico.

Características y aplicaciones de las tecnologías DARQ

Las tecnologías DARQ representan un salto cualitativo en la capacidad de las organizaciones para innovar y competir. Las Distributed Ledger Technologies, como blockchain, facilitan transacciones seguras, transparentes y descentralizadas, eliminando intermediarios y reduciendo costos operativos (DARQ.LI, 2025).



Esquema 6: DARQ tecnologías emergentes. Obtenido de darq.li

La inteligencia artificial, por su parte, permite el análisis predictivo, la automatización de procesos y la personalización de servicios mediante algoritmos que aprenden y se adaptan (Accenture, 2025).

Extended Reality (realidad extendida), que incluye realidad virtual y aumentada, transforma la experiencia del usuario al ofrecer entornos inmersivos para capacitación, diseño o interacción con clientes. Finalmente, la computación cuántica, aunque aún en etapas experimentales, promete resolver problemas complejos a velocidades inalcanzables para los sistemas actuales, abriendo posibilidades en áreas como la optimización y la criptografía (PWC, 2025).



Estas tecnologías no operan de manera aislada, sino que su combinación amplifica su impacto. Por ejemplo, la integración de blockchain con IA puede optimizar la gestión de datos en tiempo real, mientras que XR y QC podrían revolucionar la simulación de escenarios estratégicos. Un informe de Accenture (2025) destaca que

las empresas que adoptan estas tecnologías de forma sinérgica logran una ventaja competitiva significativa, especialmente en sectores donde la rapidez y la precisión son críticas. Sin embargo, su complejidad técnica y su alto costo inicial plantean barreras que no todas las organizaciones pueden superar fácilmente.

Luego de explorar las principales características y aplicaciones de las tecnologías emergentes agrupadas en el concepto DARQ, resulta pertinente analizar cómo estas innovaciones no solo transforman procesos específicos, sino que también reconfiguran profundamente los modelos de negocio, las estrategias organizativas y la dinámica competitiva del sector financiero. A continuación, se examina el impacto de estas tecnologías en la transformación digital, así como los retos que su adopción plantea para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas en un entorno cambiante.

Impacto en la transformación digital

El rol de las tecnologías emergentes en la transformación digital trasciende la mejora operativa para convertirse en un catalizador de nuevos modelos de negocio. McKinsey & Company (2024) señala que las organizaciones que invierten en estas innovaciones no solo optimizan procesos existentes, sino que también crean nuevas fuentes de ingresos, como servicios personalizados o plataformas colaborativas. Por ejemplo, la IA ha evolucionado de simples chatbots a asistentes digitales sofisticados que mejoran la interacción con los usuarios, mientras

que blockchain ha dado lugar a ecosistemas financieros descentralizados que desafían las estructuras tradicionales (Netcetera, 2025).

Este potencial disruptivo, sin embargo, viene acompañado de riesgos: la dependencia de tecnologías en desarrollo puede generar vulnerabilidades, como brechas de seguridad o falta de estandarización, que las empresas deben gestionar cuidadosamente (PWC, 2025).

Además, la adopción de estas tecnologías exige una reorientación estratégica que va más allá de la infraestructura. Westerman y otros (2021) argumentan que su éxito depende de una cultura organizacional abierta a la experimentación y de líderes capaces de integrarlas en una visión de largo plazo. Sin embargo, esta perspectiva optimista contrasta con la advertencia de Correa (2025), quien señala que la falta de formación tecnológica en los niveles directivos limita el aprovechamiento de estas herramientas, un desafío que podría ser más pronunciado en industrias con estructuras rígidas o recursos restringidos.

Relevancia y retos en contextos competitivos

En sectores intensivos en datos y servicios, como el financiero, las tecnologías emergentes están redefiniendo las reglas de juego. La capacidad de la IA para analizar grandes volúmenes de información permite a las empresas anticiparse a las necesidades de los clientes, mientras que blockchain ofrece soluciones para garantizar confianza en transacciones digitales (Accenture, 2025).

Sin embargo, su implementación no está exenta de tensiones. Por un lado, la velocidad de adopción varía según el tamaño y la capacidad de inversión de las organizaciones, lo que puede ampliar la brecha entre actores ágiles y aquellos con estructuras más tradicionales (McKinsey & Company, 2024). Por otro lado, la falta de marcos regulatorios claros para tecnologías como blockchain o QC genera incertidumbre, especialmente en industrias sujetas a estrictas normativas (PWC, 2025).

Un análisis crítico revela que el impacto de estas tecnologías depende tanto de su potencial técnico como de las condiciones del entorno en que se aplican. Si bien ofrecen oportunidades para innovar y diferenciarse, su adopción requiere un equilibrio entre inversión, capacitación y adaptación organizativa. En este sentido, las tecnologías DARQ no son una solución universal, sino una herramienta cuya efectividad está condicionada por la capacidad de las empresas para alinearlas con sus objetivos estratégicos y superar las barreras inherentes a su complejidad.

CAPÍTULO II: Transformación Digital en el Sector Financiero



La industria financiera ha definido la transformación digital como la adopción estratégica de tecnologías y metodologías para mejorar la oferta de productos y servicios, así como el desempeño general de las empresas dentro de este sector (Candian, 2025). IBM, por ejemplo, la describe como el acto de integrar tecnologías y estrategias digitales para optimizar las operaciones y mejorar las experiencias personalizadas en la banca (Finn & Downie, 2024). UNIR Colombia señala que implica la introducción de tecnologías digitales en todas las áreas de una entidad, lo que se traduce en cambios operativos y en la aportación de valor al cliente (UNIR, 2024).

Las definiciones de la industria a menudo resaltan los beneficios tangibles de la transformación digital, como el aumento de la eficiencia y la agilidad mediante la automatización de procesos y la reducción de la dependencia de recursos físicos (Candian, 2025). También se subraya la mejora de la experiencia del cliente a través de la personalización de servicios basada en el análisis de datos y la integración omnicanal (Candian, 2025).

Además, se destaca el fortalecimiento de la seguridad de las transacciones mediante la autenticación biométrica y el cifrado, así como la optimización de procesos internos y la apertura a nuevos modelos de negocio a través de tecnologías como blockchain y APIs abiertas (Candian, 2025) (Finn & Downie, 2024).

En última instancia, la transformación digital en el sector financiero busca mejorar la satisfacción del cliente, impulsar el crecimiento empresarial y mantener la competitividad en un mercado en constante evolución (Belltech, 2023).

Evolución histórica y tendencias globales

La Era Análoga y la Automatización Temprana (Pre-Internet)

La adopción de tecnología en el sector financiero se remonta a mucho antes de la llegada del internet, con una primera fase centrada en la construcción de infraestructuras y los albores de la globalización financiera (Chishti & Barberis, 2016). A finales del siglo XIX y principios del XX, innovaciones como

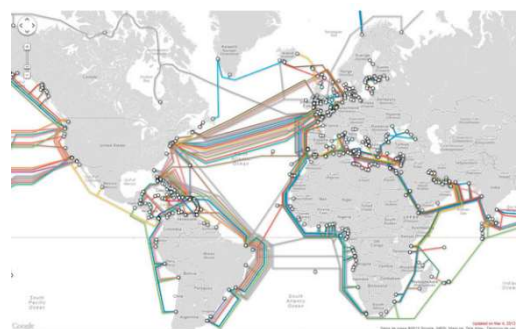


Ilustración 2: Cables submarinos. Obtenido de Revista Comunicación.com

el telégrafo y los cables transatlánticos permitieron la transmisión rápida de información financiera a través de las fronteras (Chishti & Barberis, 2016). En 1918, se estableció Fedwire en Estados Unidos, el primer sistema de transferencia electrónica de fondos, que utilizaba tecnologías como el telégrafo y el código Morse (The Payments Association, 2020).

La década de 1950 marcó la introducción de las tarjetas de crédito con Diner's Club en 1950, facilitando las transacciones sin efectivo (Judd, 2017). Hacia finales de esta década, Bank of América implementó el sistema ERMA (Electronic Recording Machine Accounting) desarrollado por SRI para automatizar el procesamiento de cheques, un paso crucial en la automatización de las operaciones bancarias (SRI, 2021).

La década de 1960 trajo consigo otro hito importante con la invención del primer cajero automático (ATM) por Barclays en Londres en 1967, que permitió a los clientes acceder a su dinero fuera del horario bancario (Zigurat, 2022). Estas tecnologías tempranas, aunque con una adopción inicial lenta, sentaron las bases para la transformación digital al automatizar funciones básicas y reducir la dependencia de los procesos manuales (Atmaxina, 2024).

El Amanecer de la Banca Electrónica y el Auge de Internet

La década de 1990 (conocida como Fintech 2.0) representó un punto de inflexión con la llegada de internet, que transformó radicalmente el sector financiero (Zigurat, 2022). En 1994 y 1995, instituciones como Stanford Federal Credit Union y Wells Fargo lanzaron los primeros servicios de banca en línea, permitiendo a los clientes acceder a sus cuentas, transferir fondos y pagar facturas desde la comodidad de sus hogares (The Payments Association, 2020).

La banca en línea, ofreció una mayor comodidad y accesibilidad, marcando un cambio significativo en la forma en que las personas interactuaban con sus instituciones financieras (Americandeposit, 2023). Este desarrollo redujo la dependencia de las sucursales físicas y allanó el camino para la digitalización de una gama más amplia de servicios financieros (Candian, 2025). La creación de NASDAQ en 1971 como la primera bolsa de valores digital del mundo también fue un hito importante en la digitalización de los mercados financieros (Chishti & Barberis, 2016).



Ilustración 3: Inicios y Actualidad de NASDAQ. Creación propia.

La Revolución Móvil y el Surgimiento de las Fintech

A finales de la década de 2000 y principios de la de 2010 (Fintech 3.0), la proliferación de teléfonos inteligentes y el acceso a internet móvil aceleraron aún más la transformación digital (Zigurat, 2022). Surgieron aplicaciones de banca móvil que ofrecían funcionalidades expandidas, como depósitos de cheques móviles y alertas en tiempo real, brindando a los clientes acceso a sus finanzas en cualquier momento y lugar (Belltech, 2023).

Este período también fue testigo del auge de las empresas Fintech, startups que aprovechaban la tecnología para ofrecer servicios financieros innovadores, a menudo más eficientes y menos costosos que los de la banca tradicional (Mavlutova y otros, 2023). La crisis financiera de 2008 generó desconfianza en el sistema bancario tradicional, lo que allanó el camino para la aparición de estos nuevos actores (Americandeposit, 2023). Las innovaciones clave incluyeron pagos digitales (PayPal, Venmo, Apple Pay), préstamos entre pares (Prosper) y billeteras digitales (Zigurat, 2022)

La Era de la Banca Abierta y las Tecnologías Avanzadas

La etapa actual (Fintech 3.5 y 4.0) se caracteriza por la banca abierta, que permite a terceros acceder a los datos financieros de los clientes a través de APIs seguras, fomentando un ecosistema financiero más interconectado (Candian, 2025).

Tecnologías avanzadas como la Inteligencia Artificial (IA) y el Aprendizaje Automático (ML) se están adoptando ampliamente para diversas aplicaciones, incluyendo la detección de fraude, servicios personalizados y la automatización de procesos (Finn & Downie, 2024). La tecnología Blockchain también está ganando terreno, ofreciendo soluciones para transacciones seguras, pagos transfronterizos y contratos inteligentes (Belltech, 2023).

En este contexto, la ciberseguridad se ha convertido en una prioridad fundamental para proteger los datos y la infraestructura financiera (Finn & Downie, 2024).

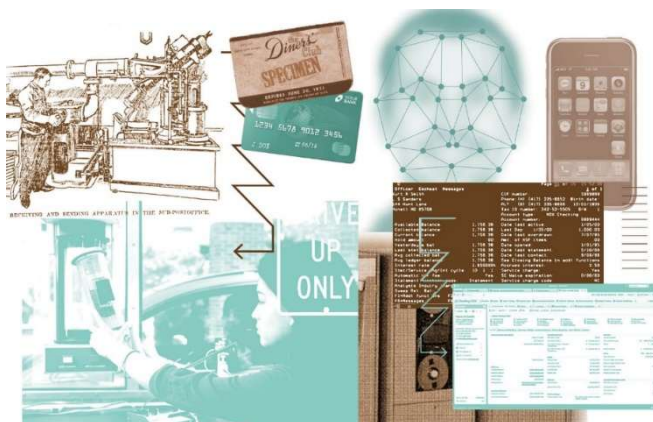
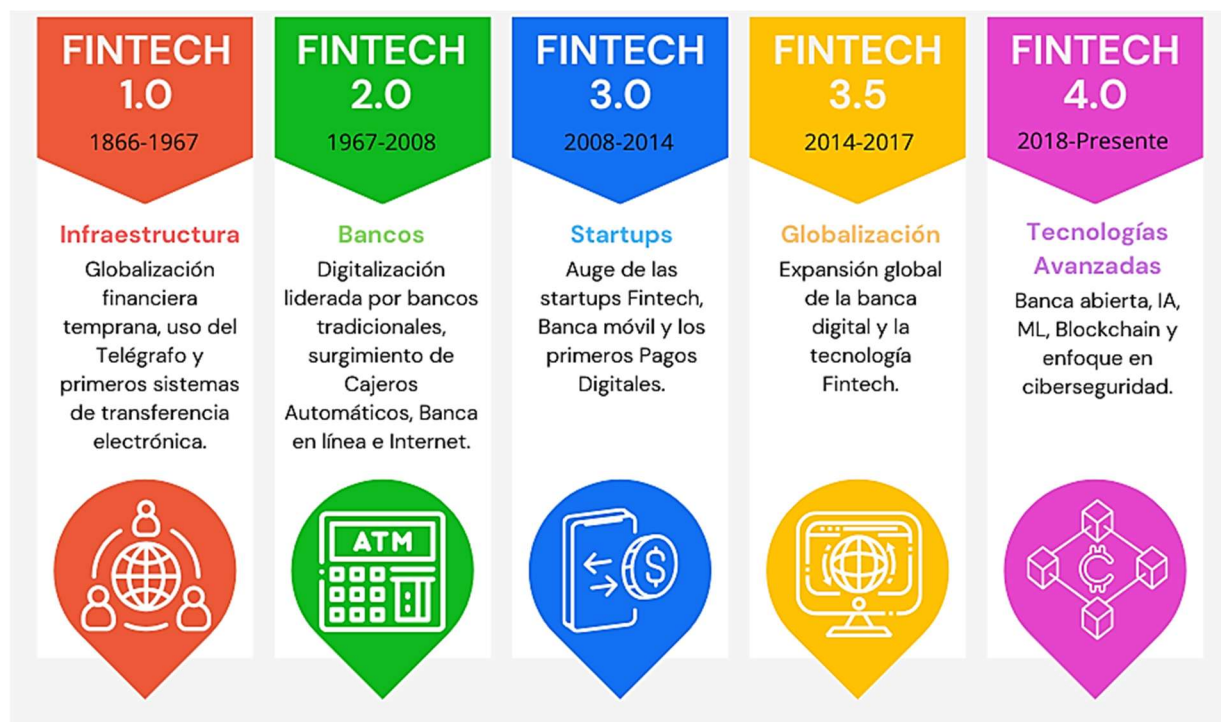


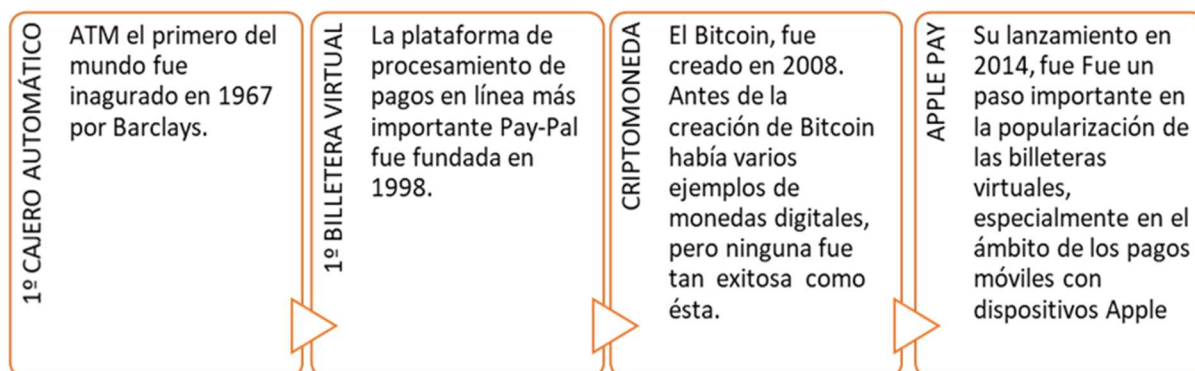
Ilustración 4: Collage de avances en lo financiero. Obtenido de Independent Banker.org

A continuación, se muestra en un esquema, las eras de las Fintech, en donde se detalla: el nombre que se le da a cada era, la cronología aproximada, el Hito clave que marco a cada era, y una descripción sintetizada de las mismas.



Esquema 7: Hitos claves de las eras en Fintech. Creación propia.

En consecuencia, durante los últimos 150 años, se ha visto el logro de una gran cantidad de hitos en la historia, del desarrollo de la tecnología financiera. Algunos puntos de referencia son (Bancomext, 2018):



Esquema 8: Puntos de referencia en los hitos de la historia. Creación propia.

Las Fintech como nuevo paradigma

El término "fintech", una contracción de las palabras inglesas "finance" y "technology", se define como el uso de la tecnología y modelos de negocio innovadores en los servicios financieros (World Economic Forum, 2015). A menudo se considera la nueva unión de los servicios financieros y la tecnología de la información (Buckley y otros, 2016) Este concepto

abarca a las empresas que ofrecen servicios financieros utilizando las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), así como a las propias tecnologías empleadas para llevar a cabo acciones y procesos bancarios (Tenea Tecnologías, 2017).

Definición y características de las fintech

Las fintech representan un cambio de paradigma dentro de los negocios financieros tradicionales (Bancomext, 2018). Sus modelos de negocio innovadores gestionan y lanzan productos y servicios de manera expedita, centrándose en las necesidades de los clientes. Se dedican a la innovación y están dispuestas a adaptar sus ideas para satisfacer los requerimientos de los usuarios (Bancomext, 2018).

Las fintech se caracterizan por ser principalmente digitales, utilizando herramientas tecnológicas y eliminando infraestructuras físicas (XTB, 2025). Son inherentemente innovadoras, integrando tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, blockchain y Big Data. Además, se centran en el usuario, diseñando soluciones personalizadas basadas en sus necesidades y preferencias (XTB, 2025).

Otras características distintivas son:

Agilidad y rapidez

Permiten una gestión y lanzamiento de productos y servicios más rápidos en comparación con la banca tradicional (Bancomext, 2018).

Eficiencia en costos

Suelen ofrecer servicios a un menor costo al operar principalmente a través de canales digitales (Tenea Tecnologías, 2017).

Mayor accesibilidad y transparencia

Facilitan el acceso a servicios financieros a través de plataformas en línea y aplicaciones móviles, ofreciendo mayor transparencia en sus operaciones (Tenea Tecnologías, 2017).

Enfoque en nichos de mercado

Tienden a especializarse en segmentos específicos dentro de la cadena de valor de los bancos, como pagos, créditos o gestión de patrimonio (Computing, 2022).

Mentalidad de startup

Muchas fintech operan con una mentalidad de startup, buscando constantemente nuevas formas de conectar con los clientes a través de tecnologías innovadoras (Tenea Tecnologías, 2017).

Impacto de las fintech en el sector financiero tradicional

El auge de las fintech ha generado un impacto significativo en las instituciones financieras tradicionales, obligándolas a adaptarse a las nuevas tecnologías y mejorar sus servicios para seguir siendo relevantes en la era digital (Data Visión, 2021). Las fintech han logrado situar al consumidor en el centro de la actividad financiera, ofreciendo soluciones más eficientes, accesibles y personalizadas (Bancomext, 2018).

Este fenómeno brinda una gran oportunidad para la banca y las empresas del sector tradicional para entender, reconocer, estimular y apoyar a los startups fintech, abriendo nuevas oportunidades de negocio y valor a las cadenas industriales (García & Castañón, 2018). La colaboración entre fintech y bancos tradicionales puede ser mutuamente beneficiosa, combinando la innovación y agilidad de las fintech con la confianza y el respaldo de los bancos (Damen, 2021).



Esquema 9: Impacto de las Fintech en la Banca Tradicional

Perspectivas en América Latina: Oportunidades y desafíos

La transformación digital en el sector financiero de América Latina y el Caribe (ALC) ha experimentado un crecimiento acelerado, impulsado por la adopción masiva de tecnologías móviles, el aumento de la conectividad y la irrupción de las Fintech como actores disruptivos. Sin embargo, este proceso enfrenta desafíos estructurales, como desigualdades económicas, regulaciones heterogéneas y brechas en infraestructura tecnológica. Este apartado analiza las oportunidades y desafíos de la transformación digital en el sector financiero latinoamericano, con un enfoque en su impacto en la banca tradicional y las Fintech, integrando perspectivas recientes sobre inclusión financiera.

Oportunidades en América Latina

La alta penetración de dispositivos móviles y el acceso a internet han creado un entorno propicio para la adopción de servicios financieros digitales en ALC. Según GSMA (2024), el 73% de la población latinoamericana tiene acceso a smartphones, y el 67% está conectada a internet móvil, lo que representa un mercado potencial de más de 400 millones de usuarios (GSMA, 2024). Este contexto ha permitido a las Fintech ofrecer soluciones ágiles, como billeteras digitales y plataformas de pago, que responden a las necesidades de una población joven y tecnológicamente receptiva.

La inclusión financiera es una oportunidad clave en una región donde aproximadamente el 45% de los adultos carece de acceso a servicios bancarios tradicionales (Banco Mundial, 2024). Las Fintech han capitalizado esta brecha al ofrecer productos accesibles, como microcréditos y cuentas digitales sin requisitos estrictos. Por ejemplo, en Brasil, Nubank ha alcanzado más de 80 millones de clientes en 2024, muchos de ellos no bancarizados, mediante cuentas gratuitas y tarjetas de crédito (Nubank, 2024).

En Argentina, Ualá y Mercado Pago han impulsado un crecimiento del 272% en pagos QR y un 86% en transferencias inmediatas en 2024, según la Cámara Argentina Fintech (2024). Además, un informe de BID Lab destaca que el 57% de las Fintech en ALC se enfoca en poblaciones subbancarizadas o no bancarizadas, un aumento significativo desde el 36% en 2021, lo que subraya su rol en la inclusión financiera (Navarro y otros, 2025).



Esquema 10: Alianza Estratégica. Creación propia.

La colaboración entre bancos tradicionales y Fintech también emerge como una estrategia prometedora. Las alianzas permiten a los bancos aprovechar la agilidad tecnológica de las Fintech mientras mantienen su infraestructura y base de clientes. Un estudio de Accenture (2025) señala que el 62% de los bancos latinoamericanos han establecido asociaciones con

Fintech, como BBVA México, que integró APIs abiertas para banca abierta (Accenture, 2025). El informe de BID Lab refuerza esta tendencia, destacando casos de éxito donde instituciones financieras de inclusión han adoptado soluciones Fintech para mejorar la eficiencia operativa y ampliar su alcance, como cooperativas de crédito en Colombia que integraron plataformas de pago digital (Navarro y otros, 2025).

La colaboración entre bancos tradicionales y Fintech también emerge como una oportunidad estratégica. Las alianzas permiten a los bancos aprovechar la agilidad tecnológica de las Fintech mientras mantienen su infraestructura y base de clientes. El estudio de Accenture (2025) destaca que el 62% de los bancos latinoamericanos han establecido asociaciones con Fintech para acelerar su transformación digital, como el caso de BBVA México, que integró APIs abiertas para ofrecer servicios de banca abierta (Accenture, 2025). Estas colaboraciones no solo mejoran la experiencia del cliente, sino que también generan nuevos modelos de ingresos, como plataformas de servicios financieros integrados.

Desafíos en América Latina

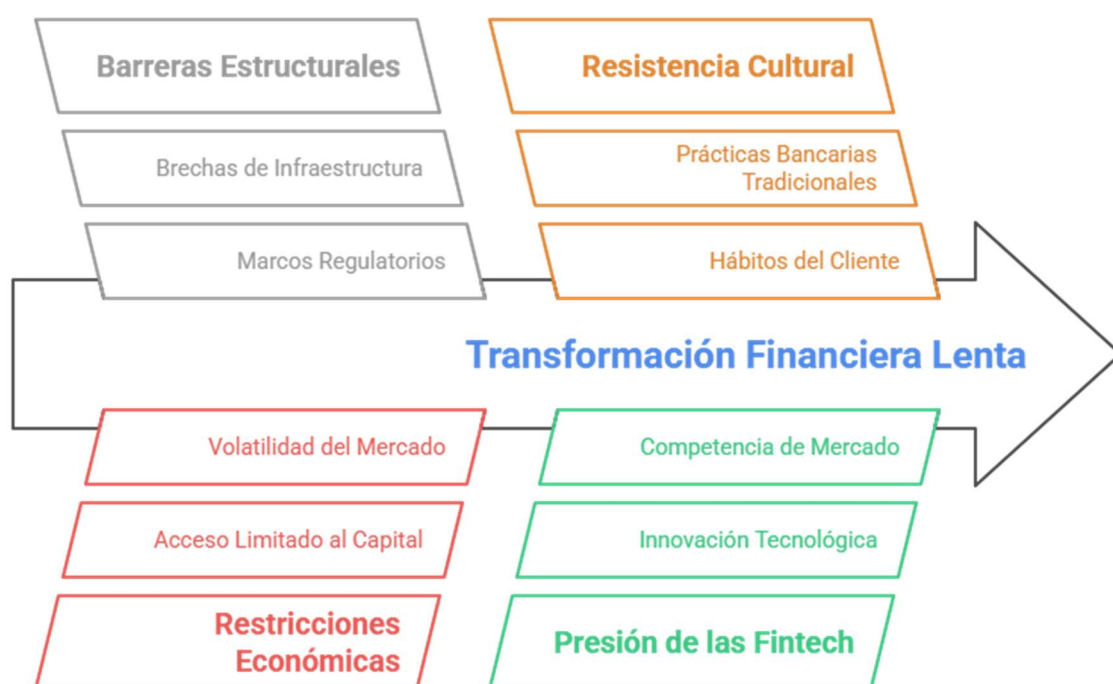
A pesar de estas oportunidades, la transformación digital enfrenta múltiples desafíos. La heterogeneidad regulatoria es un obstáculo significativo. Mientras Brasil y México han avanzado en marcos normativos favorables, como regulaciones de banca abierta, países como Argentina enfrentan restricciones que limitan la innovación (BID, 2024). El Banco Central de la República Argentina (BCRA) ha implementado medidas para regular billeteras digitales, pero la incertidumbre en torno a impuestos y restricciones cambiarias desalienta la inversión (BCRA, 2025). El informe de BID Lab señala que la falta de marcos regulatorios claros para tecnologías emergentes, como blockchain, dificulta la adopción de soluciones innovadoras en instituciones financieras de inclusión (Navarro y otros, 2025).

La brecha en infraestructura tecnológica también limita la escalabilidad de los servicios digitales. Aunque la conectividad ha mejorado, zonas rurales y comunidades de bajos ingresos carecen de acceso confiable a internet (GSMA, 2024). Además, la ciberseguridad es una preocupación creciente, con el 58% de las instituciones financieras latinoamericanas reportando un aumento en ciberataques en 2024 (PwC, 2024). BID Lab destaca que muchas instituciones de inclusión enfrentan una "cultura digital incipiente" y carecen de recursos para invertir en capacitación tecnológica y sistemas de seguridad, lo que frena su transformación digital (Navarro y otros, 2025).

La crisis económica en países como Argentina y Venezuela agrega complejidad. La inflación y la devaluación reducen la capacidad de los bancos tradicionales para invertir en tecnología, mientras que las Fintech enfrentan dificultades para acceder a financiamiento (El Economista, 2025). Un artículo de El Cronista (Peralta, 2025) indica que la crisis económica limita la escalabilidad de las Fintech argentinas más allá de los segmentos urbanos. El informe de BID Lab subraya que la falta de recursos financieros es un desafío crítico para las instituciones de inclusión, muchas de las cuales dependen de subsidios o alianzas externas para implementar soluciones digitales (Navarro y otros, 2025).

Análisis Crítico

El panorama latinoamericano refleja una dualidad: un entorno propicio para la innovación financiera, pero condicionado por barreras estructurales y económicas. Las Fintech han presionado a los bancos tradicionales a modernizarse, pero estos enfrentan restricciones financieras y culturales que ralentizan su transformación. La colaboración entre ambos actores, como destacan BID Lab y Accenture, es un camino viable para maximizar oportunidades, pero requiere marcos regulatorios claros y estables (Navarro y otros, 2025) (Accenture, 2025).



Esquema 11: Desafíos en la innovación financiera Latinoamericana. Creación propia.

El éxito de la transformación digital dependerá de superar las brechas de infraestructura y ciberseguridad. Iniciativas como las sandbox regulatorias en Brasil y Colombia podrían replicarse en otros países para acelerar la innovación (BID, 2024). En contextos de crisis económica, como el argentino, las estrategias deben priorizar soluciones de bajo costo, como la integración de tecnologías DARQ (IA, blockchain) para optimizar procesos internos.

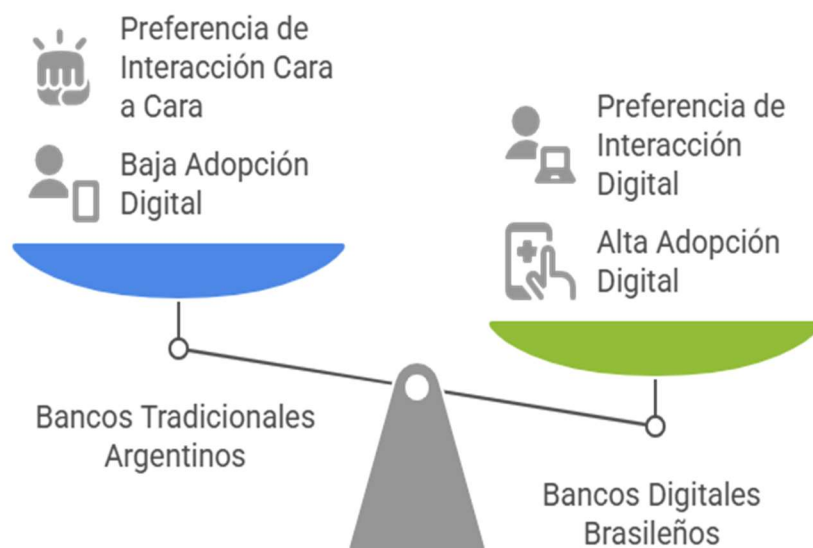
El informe de BID Lab sugiere que las instituciones financieras de inclusión podrían beneficiarse de modelos de "tecnología compartida", donde varias entidades colaboran en plataformas digitales para reducir costos (Navarro y otros, 2025).

CAPÍTULO III: El Contexto Argentino

Situación actual de la banca tradicional

Los bancos tradicionales, como **Banco Nación, Santander y BBVA**, dominan el sector financiero argentino, controlando más del 50% de los depósitos y préstamos (BCRA, 2025). Sin embargo, enfrentan retos significativos para adaptarse a la digitalización.

Solo el 30% de los clientes utiliza canales digitales como principal medio de interacción, en comparación con el 50% en Brasil (McKinsey & Company, 2024).



Esquema 12: Comparando la adopción digital en la Banca Argentina y Brasileña. Creación propia.

La dependencia de sucursales físicas eleva los costos operativos, que han aumentado un 120% desde 2020 debido a la inflación (BCRA, 2025). Además, los sistemas tecnológicos obsoletos dificultan la integración de soluciones modernas como APIs o inteligencia artificial.

A pesar de estos desafíos, los bancos están invirtiendo en digitalización. Banco Galicia, por ejemplo, reportó un aumento del 40% en usuarios de su aplicación “Galicia Móvil” en 2024 (Cámara Argentina Fintech, 2024).

No obstante, la competencia de las fintech, con soluciones más ágiles y económicas, presiona a los bancos para acelerar su transformación digital, optimizar procesos y mejorar la experiencia del cliente.

Crecimiento y evolución de las fintech argentinas

Argentina alberga un ecosistema fintech dinámico, con más de 300 startups, lideradas por Ualá, Mercado Pago y Naranja X (Finnovista, 2024). La alta penetración de smartphones (70%, GSMA, 2024) y la demanda de servicios accesibles impulsan su crecimiento. En 2024, los

pagos con QR crecieron un 272% y las transferencias inmediatas un 86% (Cámara Argentina Fintech, 2024). Las fintech se enfocan en el 40% de la población no bancarizada o subbancarizada (Banco Mundial, 2024), ofreciendo cuentas gratuitas y tarjetas prepagas. Ualá ha captado más de 5 millones de usuarios desde 2017, mientras que Mercado Pago procesa el 60% de las transacciones de comercio electrónico (El Economista, 2025).

Estas empresas utilizan tecnologías como inteligencia artificial para evaluación crediticia y blockchain para transacciones seguras, lo que les permite escalar rápidamente. Sin embargo, su alcance está limitado a áreas urbanas debido a brechas de infraestructura en zonas rurales (GSMA, 2024). La agilidad de las fintech desafía a los bancos tradicionales, obligándolos a innovar para mantener su competitividad.

Factores externos: regulaciones y crisis económica

El entorno regulatorio y económico en Argentina moldea la transformación digital del sector financiero. El Banco Central de la República Argentina (BCRA) ha promovido iniciativas como “Transferencias 3.0” para estandarizar pagos con QR (BCRA, 2025). Sin embargo, impuestos del 1.2% a transacciones digitales desalientan su adopción, especialmente entre usuarios de bajos ingresos (BID, 2024). Las fintech enfrentan requisitos estrictos, como licencias del BCRA y normas contra el lavado de dinero, que incrementan sus costos. La falta de un marco claro para tecnologías como blockchain o banca abierta, a diferencia de Brasil, limita la innovación y las colaboraciones banco-fintech (Accenture, 2025).

La crisis económica, con una inflación superior al 100% anual y devaluación monetaria, agrava estos desafíos (El Economista, 2025). Los bancos tradicionales han visto una caída del 15% en rentabilidad entre 2022 y 2024, destinando solo el 5% de sus ingresos a tecnología, frente al 10% en Chile (PwC, 2024). Las fintech también enfrentan dificultades, con una caída del 30% en inversiones de capital de riesgo desde 2022 (BID, 2024). Sin embargo, la crisis impulsa la demanda de soluciones digitales, con 3 millones de nuevos usuarios de billeteras digitales en 2024 (Cámara Argentina Fintech, 2024). Estos factores externos restringen la inversión en digitalización, pero subrayan la necesidad de estrategias costo-eficientes para ambos actores.

Ecosistema financiero argentino y desafíos para la transformación digital

El ecosistema financiero argentino combina la fortaleza de los bancos tradicionales con la innovación de las fintech, en un contexto de regulaciones estrictas y crisis económica.



Ilustración 5: Principales bancos argentinos. Autor Picasa

Los bancos dominan en infraestructura y confianza, pero su lentitud en digitalización los hace vulnerables frente a las fintech, que lideran en pagos (60% de las startups), préstamos (20%) y gestión patrimonial (10%) (Finnovista, 2024). La colaboración entre ambos actores está creciendo, como en el caso de BBVA y Mercado Pago, que integran pagos con QR (Accenture, 2025). Sin embargo, la competencia sigue siendo intensa, ya que los modelos de bajo costo de las fintech captan cuota de mercado.

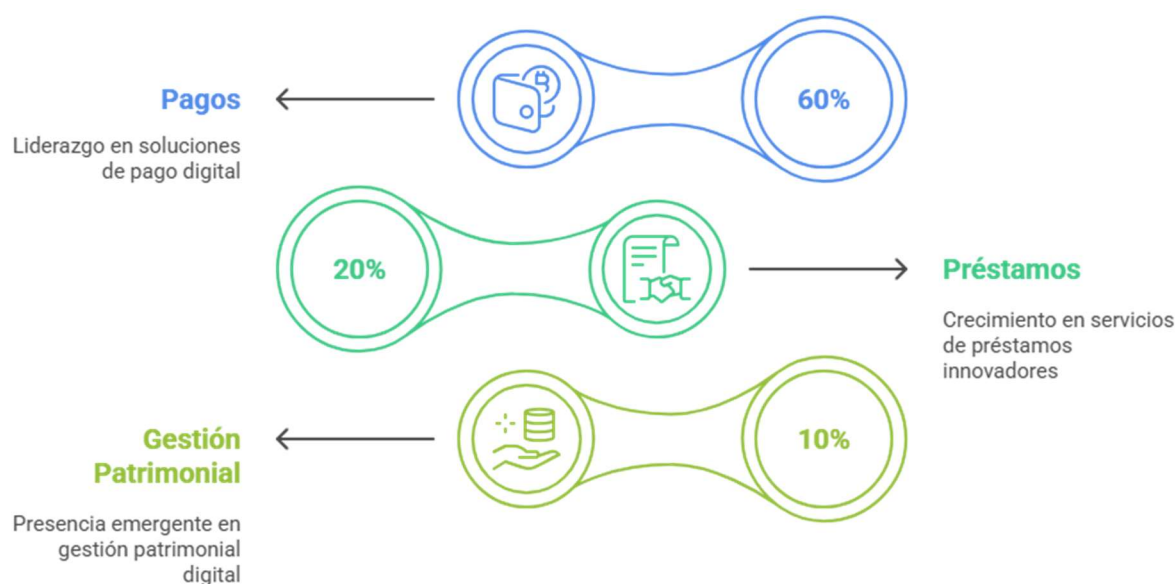


Ilustración 6: Distribución de Startups Fintech por Sector. Creación propia.

Los desafíos para la transformación digital incluyen la heterogeneidad regulatoria, que frena la adopción de tecnologías emergentes, y la crisis económica, que limita la inversión. Las zonas rurales carecen de conectividad, restringiendo la inclusión financiera (GSMA, 2024). Además, la ciberseguridad es una preocupación, con un 58% de las instituciones reportando ciberataques en 2024 (PwC, 2024).

Para los bancos tradicionales, superar estos retos requiere estrategias como alianzas con fintech, inversión en tecnologías DARQ (inteligencia artificial, blockchain) y optimización de procesos internos. Estas estrategias, adaptadas al contexto argentino, pueden fortalecer su competitividad y rentabilidad, alineándose con las necesidades de un mercado cada vez más digital.



Esquema 13: Estrategias para fortalecer la competitividad. Creación propia.

Alianzas entre bancos y fintech: Una gran estrategia

La transformación digital en el sector financiero no solo implica la adopción de tecnologías emergentes, sino también la colaboración estratégica entre bancos tradicionales y fintech para maximizar sus respectivas fortalezas. Las alianzas permiten a los bancos aprovechar la agilidad e innovación de las fintech, mientras estas se benefician de la infraestructura y confianza de las instituciones tradicionales (Accenture, 2025).

En América Latina, el 62% de los bancos han establecido asociaciones con fintech, como la integración de APIs abiertas por BBVA México para banca abierta (Accenture, 2025). Estas colaboraciones son clave para mejorar la experiencia del cliente, optimizar procesos y ampliar la inclusión financiera, especialmente en contextos de alta penetración tecnológica y brechas de bancarización.

Un ejemplo ilustrativo, aunque fuera del sector financiero, es la estrategia de una empresa liderada por Gustavo Paco Manríquez (2024), que integró un botón de Mercado Libre a la App de Banco Supervielle, para facilitar transacciones directas, seguido por la incorporación de una solución de inteligencia artificial conversacional en la misma plataforma para optimizar la atención al cliente (Paco Manriquez, 2024). Estas iniciativas demuestran cómo plataformas masivas como Mercado Libre, combinadas con tecnologías emergentes como la IA, pueden transformar la interacción con los usuarios.

En el sector financiero, los bancos podrían replicar este enfoque, mediante alianzas con fintech que ofrezcan soluciones similares, como interfaces de pago o chatbots avanzados, para competir con actores ágiles como Ualá o Mercado Pago, que lideran en pagos digitales en Argentina (Cámara Argentina Fintech, 2024).

Sin embargo, estas alianzas enfrentan desafíos, como diferencias culturales entre bancos y fintech, regulaciones estrictas del Banco Central de la República Argentina (BCRA, 2025), y la necesidad de inversión en ciberseguridad (PwC, 2024). En el contexto argentino, caracterizado por una crisis económica y alta penetración de smartphones (GSMA, 2024), las alianzas representan una estrategia costo-eficiente, para que los bancos adopten tecnologías sin desarrollarlas desde cero, fortaleciendo su competitividad frente a un ecosistema fintech en expansión.

Lanzamos nuestra Tienda Oficial en **Mercado Libre**



Ilustración 7: Visualización de la Tienda Oficial en Mercado Libre.

CAPÍTULO IV: Resultados



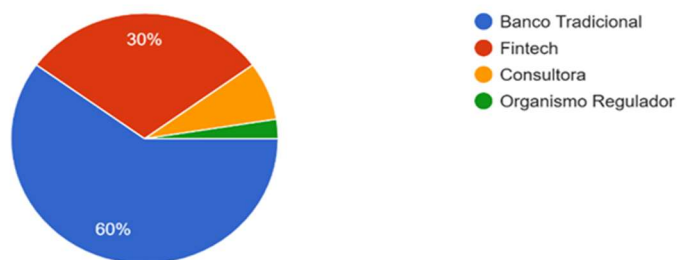
Transformación Digital en la Banca Tradicional Argentina: Percepciones de profesionales.

B *I* U ↺ ✕

Esta encuesta forma parte de un estudio sobre la transformación digital en la banca tradicional en Argentina, en el contexto de la competencia con fintech y la crisis económica. Su participación es anónima y los datos se utilizarán únicamente con fines académicos.

Gráfico 1

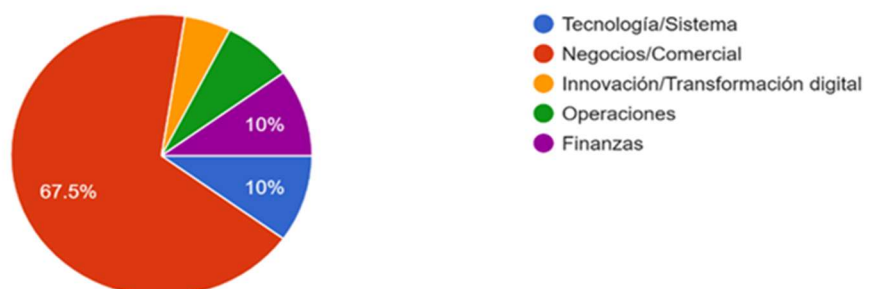
¿En qué tipo de institución financiera trabaja actualmente?
40 respuestas



Comentario: Este dato evidencia una presencia significativa de profesionales del sector bancario tradicional, lo que aporta una perspectiva valiosa desde el interior de las instituciones que enfrentan los desafíos de la transformación digital. No obstante, la representación del 30% proveniente de fintechs permite contrastar visiones más innovadoras y ágiles, facilitando un análisis comparativo entre ambos modelos de negocio.

Gráfico 2

¿Cuál es su área principal de trabajo dentro de la institución?
40 respuestas

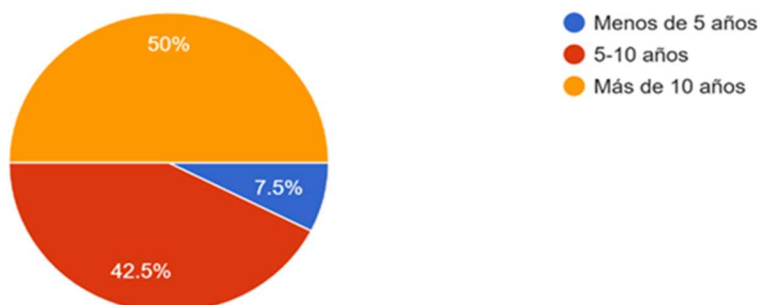


Comentario: La mayoría de los encuestados se desempeña en áreas de Negocios/Comercial, esta predominancia puede influir en una valoración más directa del impacto de la digitalización en la experiencia del cliente y la competitividad

Gráfico 3

¿Cuántos años de experiencia tiene en el sector financiero?

40 respuestas

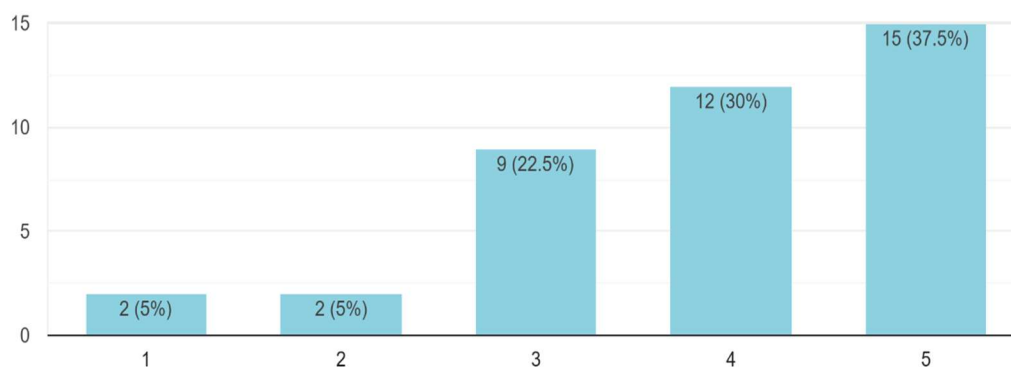


Comentario: Este perfil demográfico sugiere que la muestra está compuesta principalmente por profesionales senior, con amplio conocimiento del funcionamiento histórico del sistema financiero.

Gráfico 4

En general, ¿Cómo percibe el impacto de la competencia de las Fintech en la banca tradicional argentina?

40 respuestas

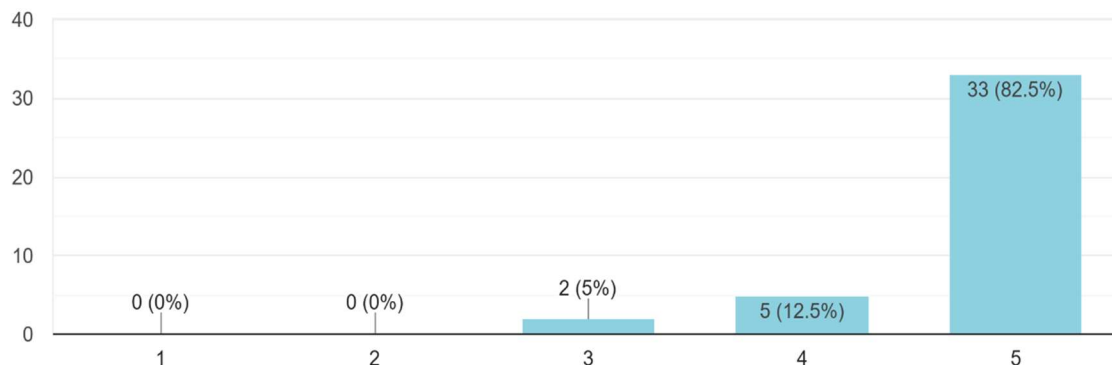


Comentario: El 67,5% de los encuestados (niveles 4 y 5) considera que el impacto de la competencia de las Fintech sobre la banca tradicional es alto. Este resultado evidencia una percepción mayoritaria de amenaza o presión competitiva real, lo cual refuerza la necesidad de transformación digital en las entidades bancarias.

Gráfico 5

¿Cuán importante considera la transformación digital para la banca tradicional en Argentina, en la actualidad?

40 respuestas

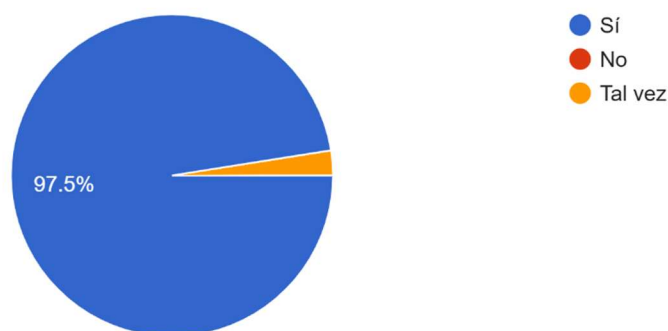


Comentario: El 82,5% de los encuestados considera que la transformación digital es de máxima importancia para la banca tradicional en el contexto actual. Este amplio consenso resalta la urgencia y prioridad estratégica que el sector financiero otorga a la digitalización, en línea con los desafíos competitivos planteados por las fintech y las expectativas de los usuarios.

Gráfico 6

¿Cree que a pandemia de COVID-19 aceleró significativamente la digitalización en el sector bancario argentino??

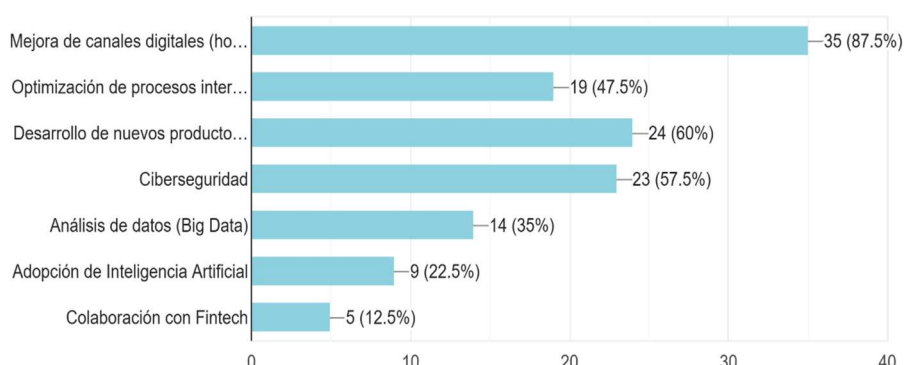
40 respuestas



Comentario: El 97,5% de los encuestados respondió afirmativamente, lo que demuestra un reconocimiento casi unánime del rol catalizador de la pandemia en la digitalización del sistema financiero. Este dato respalda los estudios previos que identifican al COVID-19 como un punto de inflexión en los procesos de transformación digital, al forzar la adopción masiva de canales digitales tanto por parte de las entidades financieras como de los usuarios.

Gráfico 7

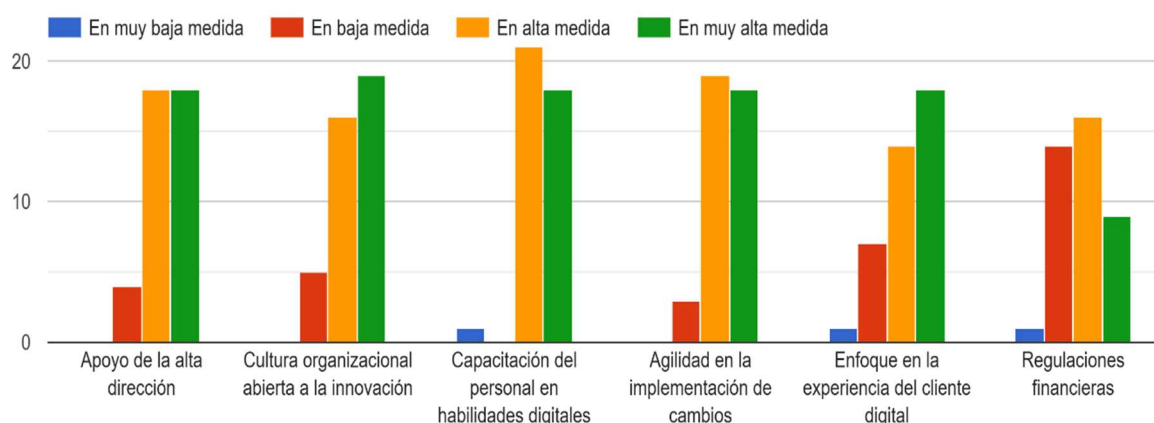
¿Cuál de las siguientes áreas cree que han sido prioritarias para la inversión en transformación digital en su institución (o en bancos tradicionales en general en Argentina)? Puede seleccionar hasta 340 respuestas



Comentario: La mejora de canales digitales (87,5%) lidera como prioridad de inversión, reflejando un enfoque centrado en la experiencia del cliente y la accesibilidad remota. Le siguen el desarrollo de nuevos productos digitales (60%) y la ciberseguridad (57,5%), lo que evidencia una preocupación por innovar con seguridad en un entorno digital creciente. Áreas más estratégicas como la adopción de inteligencia artificial (22,5%) y la colaboración con fintech (12,5%) aparecen rezagadas.

Gráfico 8

¿En qué medida cree que los siguientes factores determinan la efectividad de las estrategias de transformación digital en la banca tradicional argentina?

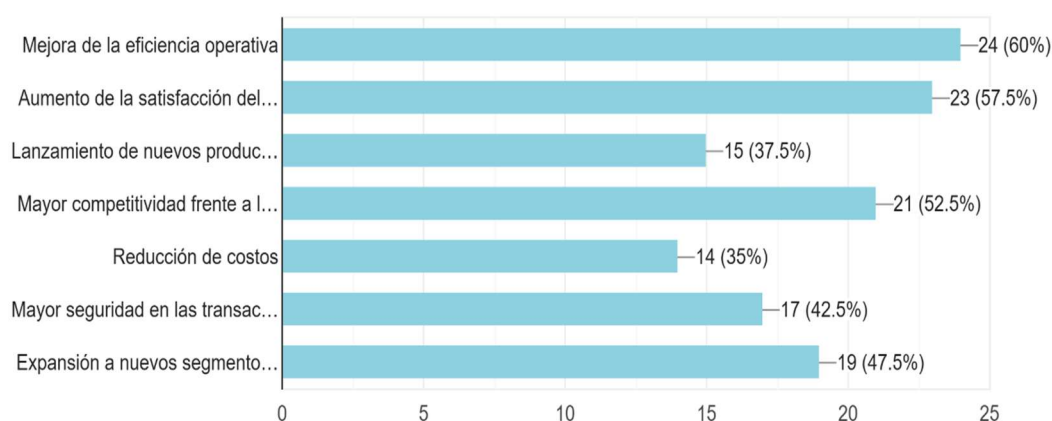


Comentario: Los resultados más determinantes en “muy alta medida” son el enfoque en la experiencia del cliente digital y la cultura organizacional abierta a la innovación, ambos superando ampliamente otras variables. También destacan, la capacitación del personal en habilidades digitales y la agilidad en la implementación de cambios, lo que resalta la importancia del componente humano y la flexibilidad institucional.

Gráfico 9

¿Cuál de los siguientes beneficios cree que son los más importantes que la banca tradicional puede obtener de la transformación digital? Puede seleccionar hasta 3.

40 respuestas

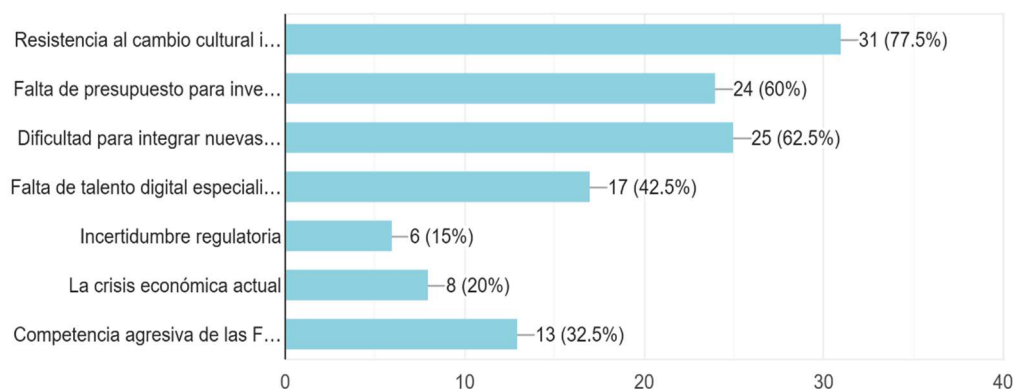


Comentario: La mejora de la eficiencia operativa (60%) y el aumento de la satisfacción del cliente (57,5%) son los beneficios más valorados, lo que demuestra un enfoque dual en resultados internos y experiencia externa. Le siguen la mayor competitividad frente a las fintech (52,5%) y la expansión a nuevos segmentos (47,5%), indicando que los encuestados perciben a la transformación digital no solo como una herramienta de optimización, sino también como una vía estratégica para crecer y sostenerse en un entorno competitivo

Gráfico 10

¿Cuál de los siguientes desafíos considera que son los más significativos al implementar estrategias de transformación digital en la banca tradicional? Puede seleccionar hasta 3.

40 respuestas

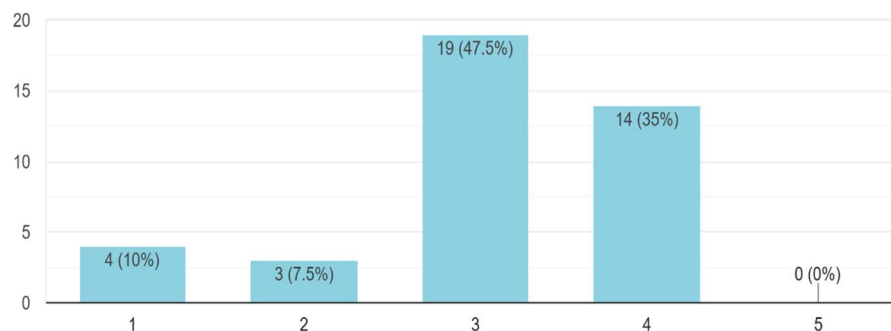


Comentario: El principal obstáculo identificado es la resistencia al cambio cultural (77,5%), seguido por la dificultad para integrar nuevas tecnologías (62,5%) y la falta de presupuesto (60%). Estos datos reflejan que los desafíos internos (culturales, técnicos y financieros) son más relevantes que los externos, como la crisis económica (20%) o la regulación (15%). La falta de talento digital (42,5%) también se percibe como un límite importante.

Gráfico 11

¿En qué medida cree que la crisis económica en Argentina, impacta la capacidad de los bancos tradicionales, para invertir en estrategias de transformación digital?

40 respuestas

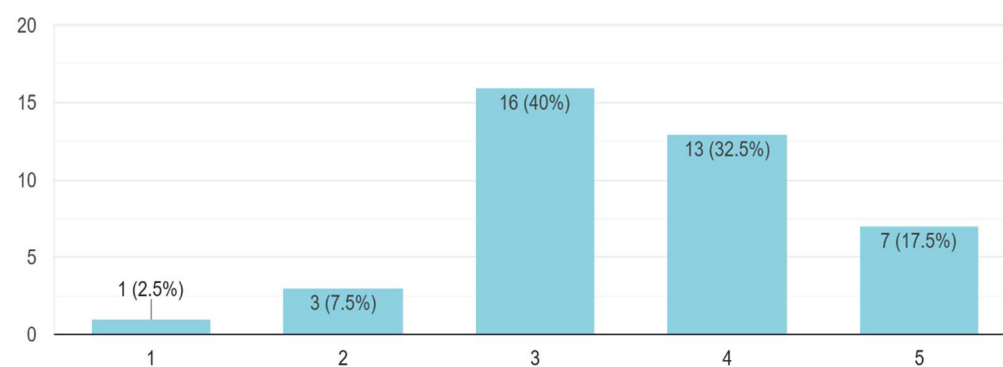


Comentario: Estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados reconoce un impacto moderado a alto de la crisis económica en la capacidad de inversión de los bancos tradicionales, lo que podría limitar su competitividad frente a las fintech, conocidas por su agilidad en la adopción de tecnologías digitales. Este hallazgo resalta la necesidad de analizar cómo las restricciones financieras influyen en la modernización del sector bancario tradicional, especialmente en un contexto de incertidumbre económica como el actual en Argentina.

Gráfico 12

¿Cómo valora la colaboración entre bancos tradicionales y Fintech, viable y efectiva? Considerando 1 estrella: Nada viable/efectiva, y 5 estrellas: Muy viable/efectiva

40 respuestas



Comentario: Estos datos sugieren una percepción mayoritariamente positiva o neutral hacia la colaboración, con una inclinación hacia su viabilidad en el contexto argentino. La baja representación en las categorías extremas (1 y 5) indica una evaluación moderada, posiblemente influida por factores como la confianza en los bancos tradicionales y la innovación de las fintech. Esto subraya la importancia de profundizar en los aspectos específicos que podrían potenciar estas alianzas, como la regulación o la integración tecnológica, para maximizar su efectividad.

Análisis de la encuesta, realizada a profesionales del ámbito de estudio

El análisis de la encuesta dirigida a profesionales del sector financiero en Argentina (ver el detalle de las respuestas en la sección Anexos), revela percepciones clave sobre las estrategias de transformación digital adoptadas por los bancos tradicionales y su impacto en la optimización de la rentabilidad.

En primer lugar, se destaca un consenso generalizado sobre la relevancia de la transformación digital en el contexto bancario actual. Un 82.5% de los encuestados calificó como “muy importante” la digitalización en la banca tradicional argentina, lo que refleja una comprensión clara de la necesidad de modernización para mantener la competitividad frente al avance de las fintech.

En cuanto a los ámbitos prioritarios de inversión digital, los participantes identificaron principalmente la mejora de canales digitales (87.5%), la optimización de procesos (60%) y el desarrollo de nuevos productos digitales (60%) como áreas esenciales. Estos enfoques no solo responden a la necesidad de actualización tecnológica, sino que también se alinean directamente con estrategias orientadas a mejorar la eficiencia operativa y, por ende, la rentabilidad.

Sin embargo, a pesar del consenso sobre la relevancia de la digitalización, los profesionales señalaron diversos desafíos que afectan la implementación efectiva de estrategias digitales. Destacan la resistencia al cambio cultural (77.5%) y la falta de presupuesto (60%) como las principales barreras, seguidas por la dificultad para integrar nuevas tecnologías (62.5%). Estas dificultades pueden limitar la capacidad de los bancos para implementar tecnologías que optimicen procesos y reduzcan costos, afectando así la rentabilidad esperada.

Además, el impacto de la crisis económica argentina es un factor determinante. Un 47.5% de los encuestados considera que la crisis afecta significativamente la capacidad de inversión en digitalización, lo que pone en riesgo la continuidad de los proyectos digitales y, por lo tanto, la posibilidad de alcanzar los niveles de rentabilidad proyectados.

En términos de beneficios percibidos, los encuestados señalaron que las principales ventajas de la transformación digital incluyen la mejora en la eficiencia operativa (60%), el aumento de la satisfacción del cliente (57.5%) y la reducción de costos (35%). Estos elementos están directamente relacionados con la rentabilidad, sugiriendo que los bancos tradicionales pueden potenciar sus márgenes si logran implementar de manera efectiva las estrategias digitales priorizadas.

Análisis de entrevistas: Percepción de especialistas

1º Diego Pizzulli

La entrevista con Diego Pizzulli, representante de IOL - InvertirOnline, ofrece una perspectiva valiosa sobre las dinámicas de la transformación digital en el sector financiero argentino, desde la visión de una fintech que opera en un entorno altamente competitivo y regulado. Las

respuestas se alinean con los ejes temáticos centrales de esta investigación, incluyendo la adopción de tecnologías emergentes, los desafíos de la transformación digital, la relación entre fintechs y bancos tradicionales, y las implicancias para la inclusión financiera y la competitividad en el contexto económico de Argentina.



Pizzulli destaca la relevancia de la inteligencia artificial (IA) como motor de la competitividad de IOL, subrayando su aplicación en tres áreas clave: el aumento de la productividad en el desarrollo de software, la mejora en la atención al cliente mediante chatbots conversacionales y el análisis masivo de datos para la toma de decisiones financieras. Esta perspectiva se alinea con los planteamientos del Capítulo I, que resaltan el rol de las tecnologías DARQ, en la redefinición de los modelos de negocio (DARQ.LI, 2025). La priorización de la IA por parte de IOL ilustra cómo las fintechs optimizan procesos y reducen errores operativos, ofreciendo un modelo escalable que contrasta con la adopción tecnológica más lenta de los bancos tradicionales, como se señala en el Capítulo III (BCRA, 2025). Sin embargo, la visión de Pizzulli también refleja la observación del estudio, de que la tecnología por sí sola es insuficiente sin una alineación estratégica, un punto respaldado por McKinsey & Company (2024), que indica que el 70% de las iniciativas de transformación digital fracasan por la falta de una estrategia clara.

La entrevista revela desafíos organizacionales significativos enfrentados por IOL durante su transformación digital, como la tendencia inicial a automatizar procesos irrelevantes, la resistencia al cambio por parte del personal y la necesidad de incorporar expertise externo para rediseñar flujos de trabajo de manera estratégica. Estos hallazgos coinciden con los resultados de la encuesta del Capítulo IV, donde el 77.5% de los encuestados identificó la resistencia al cambio cultural como una barrera principal para la transformación digital en los bancos tradicionales. El énfasis de Pizzulli en identificar qué procesos automatizar o eliminar refleja la discusión del estudio sobre la importancia de las capacidades organizativas para alinear la

adopción tecnológica (Correa, 2025). Esto sugiere que tanto las fintechs como los bancos tradicionales enfrentan obstáculos culturales similares, aunque las fintechs, como IOL, con estructuras más ágiles, pueden sortear estos desafíos con mayor eficacia que las instituciones tradicionales limitadas por sistemas heredados.

La perspectiva de Pizulli sobre la viabilidad de las colaboraciones entre fintechs y bancos se alinea con las alianzas estratégicas destacadas en el Capítulo III como una estrategia clave para la competitividad. Señala que estas asociaciones son cada vez más comunes y mutuamente beneficiosas, a pesar de tensiones regulatorias, especialmente con actores como Mercado Pago. La cooperación activa de IOL con múltiples bancos para ofrecer servicios complementarios refuerza el argumento del estudio de que las alianzas permiten a los bancos aprovechar la agilidad e innovación de las fintechs, mientras estas se benefician de la infraestructura y confianza de las instituciones tradicionales (Accenture, 2025). Esta sinergia es particularmente relevante en Argentina, donde la crisis económica limita la capacidad de inversión, haciendo de las colaboraciones una vía costo-eficiente para la transformación digital, como se analiza en el Capítulo III.

El enfoque de IOL en poblaciones subbancarizadas, mediante comisiones bajas, sin requisitos de inversión mínima y sin costos de mantenimiento, refleja la tendencia más amplia de las fintechs de dirigirse al 40% de la población argentina no bancarizada o subbancarizada (Banco Mundial, 2024). Esta estrategia se alinea con la discusión del Capítulo II sobre las fintechs como impulsoras de la inclusión financiera en América Latina, especialmente en Argentina, donde la alta penetración de smartphones (70%, GSMA, 2024) facilita el acceso a servicios financieros digitales. El énfasis de Pizulli en combinar estas ofertas con educación financiera básica fortalece el impacto de IOL en la inclusión, abordando una brecha que los bancos tradicionales han tenido dificultades para cerrar debido a su dependencia de sucursales físicas y mayores costos operativos (BCRA, 2025).

Pizulli identifica la ventaja competitiva de IOL en su capacidad para ofrecer servicios financieros accesibles y de bajo costo, en contraste con los altos costos operativos de los bancos tradicionales, que han aumentado un 120% desde 2020 debido a la inflación (BCRA, 2025). Sin embargo, también reconoce la fragmentación regulatoria como una barrera significativa, que exige la creación de figuras legales separadas para distintos servicios financieros, generando ineficiencias. Esta observación se alinea con el análisis del Capítulo III sobre el entorno regulatorio argentino, donde la falta de marcos claros para tecnologías como blockchain y banca abierta limita la innovación (Accenture, 2025). La visión de Pizulli de que estas barreras

son más coyunturales que estructurales sugiere un optimismo sobre la evolución regulatoria futura, lo que complementa el llamado del estudio a estrategias adaptativas para navegar el complejo panorama regulatorio de Argentina.

Las apuestas estratégicas de IOL en productos de inversión internacional, oferta de criptomonedas y expansión regional (como la obtención de una licencia de bróker en Uruguay) reflejan un enfoque proactivo hacia la innovación digital y la expansión de mercado. Estas iniciativas se alinean con la discusión del Capítulo II sobre las fintechs como un nuevo paradigma que desafía los modelos bancarios tradicionales al diversificar ofertas y aprovechar tecnologías emergentes (Chishti & Barberis, 2016). No obstante, la segregación regulatoria de productos criptográficos, como señala Pizulli, subraya el punto del estudio de que la incertidumbre regulatoria sigue siendo un desafío significativo para el crecimiento de las fintechs en Argentina (BID, 2024).

2º Bruno Arcucci

Arcucci destaca las alianzas estratégicas de Banco Supervielle con fintechs y startups, como AvanCargo, Mercado Libre y Kaba, como un pilar fundamental de su estrategia de transformación digital. Estas colaboraciones buscan desarrollar verticales de negocio especializados, combinando la infraestructura financiera del banco con la agilidad de las fintech para ofrecer soluciones centradas en el cliente.



Esta convergencia sugiere que las alianzas permiten a los bancos tradicionales acelerar la innovación y fortalecer sus propuestas de valor, contrarrestando la amenaza competitiva de fintechs como Ualá y Mercado Pago, que han capturado una cuota significativa en pagos y segmentos no bancarizados. La importancia que Arcucci otorga al desarrollo rápido de productos y a la mejora de la experiencia del cliente refleja las prioridades de la encuesta, que identifican los canales digitales (87,5%) y la satisfacción del cliente (57,5%) como beneficios clave de la transformación digital. Sin embargo, el éxito de estas alianzas depende de una integración efectiva, que puede verse obstaculizada por diferencias culturales y tecnológicas.

La entrevista subraya el enfoque de Banco Supervielle en la inteligencia artificial (IA) y el Big Data como tecnologías prioritarias, con aplicaciones en la atención al cliente (por ejemplo, chatbots en WhatsApp desarrollados con AWS) y la automatización de procesos. La migración

a una infraestructura basada en la nube (eCloud) mejora la eficiencia en el procesamiento de datos y la agilidad en el desarrollo de productos. Estas prioridades se alinean con los resultados de la encuesta, que destacan los canales digitales (87,5%) y la optimización de procesos (60%) como áreas clave de inversión, reflejando un reconocimiento sectorial del rol de la tecnología en la competitividad.

Fuentes secundarias refuerzan esta tendencia, indicando que la adopción de IA en bancos latinoamericanos ha crecido un 25% desde 2022, con un potencial de reducción de costos operativos de hasta un 30% (Banco Mundial, 2024). La mención de Arcucci sobre la migración a la nube aborda la preocupación de la encuesta sobre sistemas heredados, señalados por el 47,5% de los encuestados como una barrera para la transformación digital. No obstante, la entrevista no aborda tecnologías como blockchain, a pesar de su relevancia en la seguridad de transacciones, lo que podría indicar una priorización selectiva de tecnologías con impacto inmediato.

Arcucci detalla una transformación cultural en Banco Supervielle, enfocada en reestructurar áreas centrales para pasar de un modelo presencial y monoproducción a uno digital, multiproducción y ágil. Esta estrategia incluye integrar las áreas tecnológicas con el desarrollo de productos, priorizando oportunidades de negocio sobre el control de la demanda.

La encuesta identifica la resistencia cultural como el principal obstáculo (77,5%), lo que resuena con la necesidad de cambio organizacional descrita por Arcucci. Este esfuerzo responde a la presión competitiva de las fintech, que, según Arcucci, destacan por su rapidez en desarrollar productos digitales valorados por los clientes. La reingeniería estructural mencionada refuerza los hallazgos de la encuesta sobre la necesidad de agilidad (60%) y competitividad (82,5%), pero también sugiere que la transformación cultural es un proceso complejo que requiere tiempo y recursos, especialmente en un contexto económico restrictivo.

Frente a las restricciones presupuestarias, Arcucci explica que Banco Supervielle prioriza inversiones alineadas con su estrategia competitiva, evitando la dispersión de recursos. Además, combina el desarrollo interno con la tercerización de proyectos a empresas tecnológicas especializadas, optimizando costos y acelerando la implementación de soluciones. Datos secundarios indican que los bancos argentinos destinan solo el 5% de sus ingresos a tecnología, frente al 10% en mercados desarrollados (PwC, 2024), lo que subraya la necesidad de estrategias como la tercerización para maximizar el retorno de la inversión. La claridad

estratégica de Supervielle, según Arcucci, es un modelo viable para otros bancos tradicionales que enfrentan restricciones similares.

Arcucci identifica la digitalización de procesos y la experiencia del cliente como oportunidades significativas para mejorar la rentabilidad en un contexto económico adverso. La optimización de procesos digitales reduce costos operativos y tiempos de procesamiento, mientras que una experiencia completamente digital elimina procesos híbridos que afectan la satisfacción del cliente. La comparación con las fintech, que han capitalizado soluciones digitales integrales, resalta la brecha en productos tradicionales de Supervielle, donde los procesos híbridos persisten. Superar esta limitación mediante una digitalización end-to-end podría fortalecer la competitividad y la rentabilidad, especialmente en un entorno donde la experiencia del cliente es un diferenciador esencial. Este enfoque también aborda la presión competitiva de las fintech y la necesidad de adaptarse a las expectativas del mercado.

CAPÍTULO V: Conclusiones

El presente trabajo ha permitido analizar en profundidad las estrategias de transformación digital que los bancos tradicionales en Argentina pueden adoptar para fortalecer su competitividad ante el avance de las fintech, en un contexto caracterizado por crisis económica, cambios regulatorios y una acelerada evolución tecnológica. A partir de un enfoque metodológico mixto, se evidenció que tanto la banca tradicional como las fintech, enfrentan desafíos comunes, aunque con capacidades y velocidades de respuesta disímiles.

Las fintech, impulsadas por su agilidad operativa, enfoque centrado en el usuario y uso intensivo de tecnologías emergentes, han transformado significativamente el ecosistema financiero, ampliando el acceso a servicios en sectores históricamente excluidos. La banca tradicional, por su parte, aún conserva ventajas en términos de infraestructura, solidez institucional y base de clientes, pero requiere de una modernización urgente para no perder relevancia.

Entre los hallazgos principales, se destaca que la transformación digital no puede reducirse a la simple adopción tecnológica, sino que exige una visión estratégica integral, una cultura organizacional abierta al cambio y capacidades operativas que articulen procesos, liderazgo y talento digital. La resistencia cultural, la falta de inversión y los marcos regulatorios inciertos se consolidan como las principales barreras que enfrentan los bancos tradicionales para avanzar en este proceso.

Asimismo, se identificó que las alianzas estratégicas entre bancos y fintech emergen como una vía eficaz para potenciar la innovación, compartir capacidades y mejorar la experiencia del cliente. Casos como los de Banco Supervielle y sus colaboraciones con startups tecnológicas demuestran que la sinergia entre ambos actores no solo es viable, sino necesaria en el escenario actual.

Finalmente, la investigación revela que la transformación digital representa una oportunidad ineludible para la banca tradicional argentina. La implementación de tecnologías DARQ, el desarrollo de nuevos modelos de negocio digitales y la orientación hacia el cliente digital son elementos clave para transitar este cambio. En un entorno económico restrictivo, estas estrategias deben ser costo-eficientes, escalables y sostenidas por una regulación que promueva la innovación sin comprometer la estabilidad del sistema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Accenture. (2024). *The Future of Banking: Collaboration and Innovation in the Digital Age*. Bankingblog. <https://bankingblog.accenture.com/tag/future-of-banking>
- Accenture. (2025). *Banking: The future is back*. Accenture. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/banking/document/Accenture-Banking-Top-10-Trends-2025-Report.pdf>
- Americandeposit. (2023). *The Evolution of Fintech*. American Deposit Management. <https://americandeposits.com/insights/what-is-fintech/>
- Atmaxina. (2024). *The Fascinating History of ATM Machines: Evolution to Today's Ease*. Inbest in ATM Machines. <https://investinatmmachines.com/blog/history-of-atm-machines/>
- Aunalytics. (2020). *Six Stages of Digital Transformation for Financial Institutions*. www.aunalytics.com/digital-transformation-for-financial-institutions
- Banco Mundial. (2024). *Financial inclusion in Latin America: Progress and challenges*. Banco Mundial. <https://www.worldbank.org/en/region/lac/publication/financial-inclusion-latin-america>
- Bancomext. (2018). *Fintech en el mundo*. <https://www.bancomext.com/wp-content/uploads/2018/11/Libro-Fintech.pdf>
- BCRA. (2025). *Innovación Financiera*. Bs. As.: Banco Central de la República Argentina. https://www.bcr.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Innovacion_financiera.asp
- Belltech. (2023). *Transformación digital en el sector financiero: características y beneficios*. Belltech. <https://belltech.la/blog/transformacion-digital-sector-financiero>
- BID. (2024). *Fintech en América Latina: Innovación y regulación*. Banco Interamericano de Desarrollo. BID. <https://publications.iadb.org/es/fintech-en-america-latina-innovacion-y-regulacion>
- Bonnet, D., & Westerman, G. (2022). *3 Stages of a Successful Digital Transformation*. Harvard Business Review. hbr.org/2022/09/3-stages-of-a-successful-digital-transformation
- Buckley, R., Arner, D., & Barberis, J. (2016). The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm? *SSRN Electronic Journal*, 74(4), 1271-1319. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2676553>
- Calvalcanti, D., Oliveira, T., & Olivira Santini, F. (2022). Drivers of digital transformation adoption: A weight and meta-analysis. *Heliyon*, 8(2).
- Cámara Argentina Fintech. (2024). *Informe anual sobre pagos digitales y adopción de Fintech en Argentina*. CAF.
- Candian, M. (2025). *Transformación digital en el sector financiero*. Sydle. <https://www.sydle.com/es/blog/transformacion-digital-en-el-segmento-financiero-66c5fdabc8e6f620ac2fae0c>
- Chishti, S., & Barberis, J. (2016). *El futuro es Fintech - Una guía para inversores, emprendedores y visionarios*. Barcelona : Editorial Deusto. https://proassetspdlcom.cdnstatics2.com/usuarios/libros_contenido/arxius/35/34383_El_futuro_es_FINTECH.pdf

- Computing. (2022). *Las Fintech protagonizan el nuevo paradigma financiero*. Computing. <https://www.computing.es/mundo-digital/las-fintech-protagonizan-el-nuevo-paradigma-financiero/>
- Correa, M. (2025). *3 pilares clave de la transformación digital en las empresas*. Do Better. https://dobetter.esade.edu/es/transformacion-digital?utm_source=chatgpt.com
- Creswell, J., & Creswell, J. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Vol. 5 Edición). SAGE Publications.
- Damen, A. (2021). *Banca tradicional vs fintech: ¿Competidores o complementarios?* MONEI. <https://monei.com/es/blog/fintech-vs-traditional-banks/>
- DARQ.LI. (2025). *DARQ TECNOLOGIA*. DARQ.LI. <https://doi.org/www.darq.li>
- Data Visión. (2021). *El Auge de las Fintech y su impacto en la Banca Tradicional*. Data Visión. <https://www.datavsn.com/sp/the-rise-of-fintech-and-its-impact-on-traditional-banking/>
- Davenport, T., & Redman, T. (2023). *The future of data driven organizations: How to lead in a digital age*. Harvard Business Review Press.
- De Castilho Junior, L., Lourdes, E., Santos, E., & Deschamps, F. (2023). Digital Transforation from Planning to Execution - A Strategic Frameword based on Ambidexterity and Enterprise Architecture and Interoperability. *Journal of Industrial Integration and Management*, 8(1). <https://www.worldscientific.com/doi/10.1142/S24248622235002646780>
- Deloitte. (2023). *Automation and digital transformation: Driving operational efficiency in the new era*. Delotte.com. <https://www2.deloitte.com/>
- DSPACE. (2023). *Impacto de las fintech en la banca tradicional*. Universidad Pontificia Comillas. DSpace. <chrome-extension://mhjfbmdgcfjbbpaeojfohofegiehjai/index.html>
- El Economista. (3 de febrero de 2025). El futuro de las fintech argentinas y los 4 perfiles clave para el 2025. *El Economista.com*. <https://eleconomista.com.ar/tech/el-futuro-fintech-argentinas-4-perfiles-clave-2025-n81699>
- Entelgy. (2018). *Fintech, la revolución de la banca*. Entelgy. <https://entelgy.com/actualidad-es/articulos-es/fintech-la-revolucion-de-la-banca/>
- Finn, T., & Downie, A. (2024). *¿Qué es la transformación digital de la banca y los servicios financieros?* IBM. <https://www.ibm.com/mx-es/think/topics/digital-transformation-banking>
- Finnovista. (2024). *Fintech Radar Argentina*. Finnovista. <https://www.finnosummit.com/wp-content/uploads/2024/11/RADAR-ARGENTINA-2024.pdf>
- García, M., & Castañón, H. (2018). *El impacto de fintech en los servicios financieros*. KPMG. <https://www.delineandoestrategias.com.mx/blog-de/el-impacto-de-fintech-en-los-servicios-financieros#:~:text=El%20fen%C3%B3meno%20fintech%20brinda%20una,valor%20a%20las%20cadenas%20industriales.>
- GSMA. (2024). *The mobile economy Latin America 2024*. GSMA. <https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/mobile-economy/latam/>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (6º ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill Education. Retrieved 09 de 06 de 2021.
- Heurísticalab. (2023). *Proyecto 360: ¿Cómo superar las barreras al uso de los servicios bancarios digitales?* Heurísticalab.com. <https://www.heuristicalab.com/post/behavioral-research-y-behavioral-design-c%C3%B3mo-superar-las-barreras-para-el-uso-de-los-servicios-ban>
- Judd, E. (2017). *Timeline: 180 years of banking technology*. Independent Banker. <https://www.independentbanker.org/article/2017/11/01/timeline-180-years-of-banking-technology>
- Konteos, G. (2023). *Financial Institutions digital transformation: The stages of the journey and business metrics to follow*. Journal of Financial Services. <https://doi.org/doi.org/10.1057/s41264-023-00223-x>
- Martinez, P. (2024). *Incorporamos el botón de nuestra tienda oficial en WhatsApp*. Bs. As. Argentina: LinkedIn. <https://www.linkedin.com/posts/gustavopacomani%C3%B3n-de-nuestra-tienda-oficial-activity-7326238192293068803-NhTY>
- Mavlutova, I., Spilbergs, A., Verdenhofs, A., Natris, A., Arefjevs, J., & Volkova, T. (2023). Digital Transformation as a Driver of the Financial Sector Sustainable Development: An Impact on Financial Inclusion and Operational Efficiency. *Sustainability*, 15(1), 207. <https://doi.org/10.3390/su15010207>
- McKinsey & Company. (2024). *Global Payments Report 2024: Simpler interfaces, complex reality*. McKinsey. <https://www.mckinsey.de/industries/financial-services/our-insights/global-payments-in-2024-simpler-interfaces-complex-reality>
- Navarro, D., Suárez, F., & Navajas, S. (2025). *Perspectivas sobre transformación digital, fintech e inclusión financiera: América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/doi.org/10.18235/0013361%5B>
- Netcetera. (2025). *Digital Banking Trends 2025- What banks should prepare for*. <https://www.netcetera.com/stories/news/digital-banking-trends.html>
- Nubank. (2024). *Annual report 2024*. Nubank. <https://nubank.com.br/en/investors/annual-reports>
- Paco Manriquez, G. (2024). *Hoy damos un nuevo paso en la evolución de nuestra empresa con IA conversacional, en WhatsApp*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/posts/gustavopacomani%C3%B3n-de-activity-7325581047868321792-oPsZ>
- Peralta, E. (18 de Marzo de 2025). La apuesta 2025 de bancos, fintechs y tarjetas, cuáles son sus proyectos. *El Cronista*. <https://www.cronista.com/1419056/la-apuesta-2025-de-bancos-fintechs-y-tarjetas-cuales-son-sus-proyectos/>
- Procedia Computer Science. (2024). Toward Digital Transformation Adaption: A Conceptual Framework from Transformational Leadership Perspective. *Procedia Computer Science*, 234, 1175-1182. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187705092400471X?via%3Dihub>
- PROPHET. (2016). *The Six Stages of Digital Transformation*. Informe original en Inglés. www.prophet.com/2016/04/the-six-stages-of-digital-transformation

- PwC. (2024). *Cybersecurity in the digital era: Strategies for risk management and compliance*. PwC.com. <https://www.pwc.com/>
- PWC. (2025). *Digital future of banking*. <https://www.pwc.com/us/en/technology/alliances/workday-implementation-partners/digital-future.html>
- SRI. (2021). *75 Years of Innovation: Banking Automation ERMA*. SRI. <https://www.sri.com/75-years-of-innovation/75-years-of-innovation-banking-automation-erma/>
- Tecnosoluciones. (2023). *Digitalización y transformación digital*. Tecnosoluciones.com. <https://tecnosoluciones.com/digitalizacion-y-transformacion-digital/>
- Tenea Tecnologías. (2017). *Fintech, un nuevo paradigma financiero*. Tenea Tecnologías. <https://blog.tenea.com/fintech-un-nuevo-paradigma-financiero/>
- The Payments Association. (2020). *Fintech: The History and Future of Financial Technology*. The Payments Association. <https://thepaymentsassociation.org/article/fintech-the-history-and-future-of-financial-technology/>
- Toscano Jara, J., Loza Aguirre, E., Segura, M., & Franco Crespo, A. (2024). Digital Transformation: A Systematic Literature Review from the Theoretical Lenses of the TOE Framework. *Innovar*, 34(93). <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/98245>
- UNIR. (2024). *Qué es la transformación digital*. Colombia: UNIR La Universidad en Internet. <https://colombia.unir.net/actualidad-unir/transformacion-digital/>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2021). *Leading Digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- World Economic Forum. (2015). *The Future of FinTech*. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/IP/2015/FS/GAC15_The_Future_of_FinTech_Paradigm_Shift_Small_Business_Finance_report_2015.pdf
- XTB. (2025). *Fintech: Qué es y cómo funciona la tecnología financiera*. <https://www.xtb.com/es/educacion/fintech-que-es-como-funciona>
- Zigurat. (2022). *Evolution of Fintech: The 5 Key Eras*. Zigurat Institute of the Technology. <https://www.e-zigurat.com/en/blog/evolution-of-fintech/>

ANEXO



Ilustración 8: Ecosistema Local de las Fintech 2024.

Tabla resumen de la entrevista a Diego Pizulli (IOL - InvertirOnline)

Nº	Eje temático	Pregunta	Respuesta resumida
1	Tecnologías emergentes	¿Qué tecnologías emergentes considera clave para mantenerse competitivo en el mercado financiero actual?	La inteligencia artificial (IA) es la tecnología más relevante, aplicada en tres patas fundamentales: incremento de productividad en el desarrollo de software, mejora en la atención al cliente mediante chatbots conversacionales y análisis masivo de datos para toma de decisiones financieras. Estas herramientas han optimizado procesos y reducido errores, permitiendo escalar operaciones de forma eficiente.
2	Transformación digital	¿Qué desafíos enfrentó IOL en términos culturales y organizacionales al implementar procesos de transformación digital?	Los principales desafíos incluyeron la tendencia inicial a automatizar procesos irrelevantes, resistencia natural al cambio por parte del personal, y la necesidad de incorporar visión externa para rediseñar procesos de forma estratégica. Fue clave identificar qué tareas merecían ser automatizadas y cuáles debían eliminarse por completo.
3	Relación fintech– bancos	¿Considera viable una colaboración entre la mayoría de las fintech y bancos tradicionales en nuestro país?	Sí. La colaboración entre Fintech y bancos es cada vez más común y beneficiosa. Aunque existen tensiones regulatorias, especialmente en casos como Mercado Pago, en general la sinergia permite mejorar la propuesta de valor para los clientes. IOL coopera activamente con múltiples bancos, ofreciendo servicios complementarios.
4	Inclusión financiera	¿Qué estrategias ha implementado IOL para incluir a segmentos no bancarizados o subbancarizados del país?	IOL apunta principalmente a los subbancarizados, eliminando barreras de entrada mediante comisiones bajas, sin mínimos de inversión y sin costos de mantenimiento. Esta estrategia, junto con educación financiera básica y recomendaciones personalizadas, facilita que nuevos usuarios se animen a invertir y aprendan en el proceso.

5	Ventajas competitivas	¿Cuáles son las principales ventajas competitivas de IOL frente a los bancos tradicionales?	Las ventajas competitivas de IOL radican en su fuerte apuesta por la tecnología, lo que permite escalar servicios sin incrementar costos operativos. Esto posibilita ofrecer productos accesibles a clientes con bajo capital, con una experiencia de usuario más simple, ágil y adaptada a perfiles no sofisticados, a costos significativamente menores que los bancos tradicionales.
6	Regulación fintech	¿Qué barreras regulatorias enfrenta actualmente el sector fintech en Argentina y qué cambios serían necesarios para facilitar su crecimiento?	La principal barrera es la fragmentación regulatoria que impide ofrecer múltiples servicios financieros en una misma plataforma. Se requiere crear figuras legales separadas para cada tipo de servicio, lo que genera ineficiencias. A pesar de ello, no se perciben restricciones estructurales insalvables, sino más bien coyunturales.
7	Innovación y expansión	¿Cuáles son las próximas apuestas estratégicas de IOL en términos de expansión digital o innovación de productos y servicios financieros?	Las apuestas incluyen la inversión directa en acciones estadounidenses desde Argentina a través de un bróker internacional, el desarrollo de productos cripto (aunque aun regulatoriamente segregados), y la integración de servicios bancarios dentro de la app. Además, están trabajando en la expansión regional con una licencia de bróker en Uruguay.

Tabla resumen de la entrevista a Bruno Arcucci (Ejecutivo senior Banco Supervielle)

Nº		Pregunta	Respuesta
1	Alianzas estratégicas	¿Existen actualmente alianzas estratégicas con fintech o startups tecnológicas? Si es así, ¿qué resultados se han observado hasta ahora?	Banco Supervielle mantiene alianzas estratégicas con fintechs y startups tecnológicas para acelerar la innovación y responder ágilmente a las necesidades de los clientes. Estas colaboraciones buscan desarrollar verticales de negocio específicos, como la alianza con AvanCargo, una fintech enfocada en el sector logístico, y con Mercado Libre para la creación de la Tienda Supervielle. Asimismo, la integración con Kaba permite optimizar servicios financieros relacionados con préstamos prendarios, combinando la capacidad de financiación del banco con la agilidad de las fintech para ofrecer propuestas de valor diferenciadas y una rápida integración con los clientes. Los resultados incluyen una mayor velocidad en el desarrollo de productos y una mejora en la experiencia del cliente, fortaleciendo la competitividad del banco.
2	Tecnologías emergentes	¿Qué tecnologías emergentes considera prioritarias para Banco Supervielle en los próximos años? (IA, blockchain, Big Data, etc.)	Banco Supervielle prioriza la inteligencia artificial (IA) y el Big Data como tecnologías emergentes clave para los próximos años. La IA se implementa en iniciativas como la integración de chatbots conversacionales en WhatsApp, desarrollados con Amazon Web Services (AWS), para optimizar la atención al cliente y automatizar procesos internos, mejorando la escalabilidad y la experiencia del usuario. El Big Data es fundamental para procesar grandes volúmenes de datos, habilitando modelos predictivos y personalizados que optimizan la toma de decisiones y la experiencia del cliente. Además, el banco está migrando su infraestructura de datos desde un data warehouse tradicional hacia soluciones en la nube (eCloud), lo que permite un procesamiento más ágil y eficiente, facilitando el desarrollo rápido de productos y servicios innovadores.

3	Cultura organizacional	¿Qué estrategias se están implementando para fomentar una cultura organizacional abierta a la innovación digital?	Banco Supervielle está implementando una transformación cultural para fomentar la innovación digital, enfocándose en las áreas centrales del banco. Esta estrategia busca transitar de un modelo tradicional, presencial y monoproducto, hacia uno digital, multiproducto y altamente competitivo, que priorice la rapidez en el desarrollo de productos y la mejora continua de la propuesta de valor. Para lograrlo, se ha reestructurado la organización, integrando más profundamente las áreas tecnológicas con las de desarrollo de productos, desplazando el enfoque de un control de demanda hacia la priorización de oportunidades de negocio. Este cambio estructural permite una construcción de productos más ágil y proactiva, alineada con la velocidad y las demandas del mercado, especialmente en respuesta a la competencia de las fintech, que destacan por su capacidad para desarrollar soluciones digitales valoradas por los clientes.
4	Restricciones presupuestarias	¿Cómo está enfrentando Banco Supervielle las restricciones presupuestarias mientras intenta implementar nuevas tecnologías?	Para abordar estas restricciones, Banco Supervielle prioriza inversiones alineadas con su estrategia definida, enfocándose en oportunidades de negocio clave dentro de un entorno competitivo. Esto implica una asignación eficiente de recursos para evitar dispersiones en el desarrollo. Además, el banco combina el desarrollo interno de productos con la tercerización de ciertos proyectos a empresas tecnológicas especializadas, lo que permite optimizar costos y acelerar la implementación de soluciones innovadoras.
5	Oportunidades de digitalización	¿Qué oportunidades identifica en términos de digitalización para mejorar	La digitalización presenta oportunidades clave para mejorar la rentabilidad de Banco Supervielle en un contexto económico desafiante. La optimización de procesos digitales permite reducir significativamente los tiempos de procesamiento y los costos operativos,

la rentabilidad del banco en un contexto económico adverso?

mejorando la eficiencia en áreas críticas como la toma de decisiones. Asimismo, una experiencia del cliente completamente digital, libre de procesos manuales o presenciales, representa una ventaja competitiva frente a las fintech, que han capitalizado la demanda de soluciones digitales integrales. Actualmente, algunos productos tradicionales del banco mantienen un enfoque híbrido, donde los clientes inician transacciones digitalmente, pero concluyen en sucursales o procesos manuales.