

Los bancos ante la marea digital

## La innovación como brújula

Edición 1255

Consultoría, aliada clave  
para un mundo incierto

Panorama de los seguros  
Protección a medida,  
el nuevo paradigma

Cambio climático y  
los bancos centrales:  
problemas de ajuste

Beneficios para el agro:  
Las AgTech suman eficiencia  
a los campos

Retos y oportunidades  
de la inteligencia artificial  
generativa



# Vos te encargás de hacer valer cada día.

Nosotros de que  
estén siempre  
protegidos.

Tus días  
valen mucho.  
Protegelos.

Seguinos en nuestras redes

 zurich.ar

 ZurichEnArgentina



Visitá nuestra web



# Edición 1255 |

## Director

Miguel Ángel Díez | mdiez@mercado.com.ar

## Secretaria general de Redacción

Carina Martínez | cmartinez@mercado.com.ar

## Colaboran en este número

María Teresa Lavayén

Juan Martínez Ruiz

## Portada

María Martínez

## Diagramación

Diego Gorzalczany

## Ilustraciones

María Martínez

## Contenidos de Internet

María Teresa Lavayén | mtlavayen@mercado.com.ar

## Gerente general

Eduardo Bianco | ebianco@mercado.com.ar

## Gerencia de Administración

Alejandra Sánchez | asanchez@mercado.com.ar

## Gerencia de Publicidad

Margarita Jourdan | mjourdan@mercado.com.ar

Línea WhatsApp: +54911 5012 3314

## Suscripciones

suscripciones@mercado.com.ar

Línea WhatsApp: +54911 6435 9400

## 3 Contenidos

## 4 Aniversario

## 6 Ideas y debates

Cambio climático y los bancos centrales: problemas de ajuste.

## 8 INFORME I

Los bancos ante la marea digital, La innovación como brújula.

## 24 INFORME II

Panorama de los seguros: Protección a medida, el nuevo paradigma.

## 32 EMPRESAS

Protagonistas.

## 36 Dossier

Revisita al sector de consultoría, Aliada clave para un mundo incierto.

## 50 TECNOLOGÍA

50 | Retos y oportunidades de la inteligencia artificial generativa.

51 | Las AgTech suman eficiencia a los campos.

52 | Elije tu propio contrato.

53 | Calidad de los datos: las claves de la inteligencia artificial.

54 | Menos barreras y nuevos horizontes.

## 56 MARKETING

56 | Para retener a los clientes, hay que entender por qué se van.

58 | El futuro del marketing es con inteligencia artificial.

## 60 TALENTO

60 | Comunicación interna: el rol de los líderes.

61 | Trabajo híbrido: ¿qué se necesita para implementarlo?

62 | Seis comportamientos a evitar y seis habilidades claves.

## 66 Colofón

Las sequías de ayer, de hoy y de mañana.

## Los bancos ante la marea digital La innovación como brújula

**8** El sector financiero está experimentando una transformación radical y los bancos "tradicionales" se ven desafiados a evolucionar para satisfacer las demandas de una sociedad cada vez más digital.

En una época en que la tecnología redefine nuestra manera de vivir, las *fintech* han emergido como catalizadoras de una revolución financiera, desafiando los paradigmas establecidos y remodelando la forma en que concebimos y experimentamos los servicios bancarios.

## Panorama de los seguros Protección a medida, el nuevo paradigma

**24** Las nuevas tecnologías, impulsadas por la expansión de las *insurtech*, han marcado un cambio significativo en el sector asegurador. Este hecho no solo responde a la evolución tecnológica, sino también a la necesidad de abordar los riesgos emergentes y satisfacer las crecientes demandas de una sociedad que experimenta transformaciones rápidas. Con innovación, visión estratégica y la ayuda de las nuevas herramientas disponibles, las compañías atraviesan un período intenso, que busca no solo dar respuesta a las necesidades actuales sino, también, a las futuras.

## Revisita al sector de consultoría Aliada clave para un mundo incierto

**36** Una vez más, se confirma que el camino que atraviesan las mujeres para acceder a las posiciones de máxima decisión dentro de las organizaciones es arduo y el paso extremadamente lento. De los 6.153 miembros (titulares y suplentes) que conforman las juntas directivas de las 1.000 compañías que más facturan en el país, 5.077 son hombres y solo 1.077 son mujeres (17,5%). Las presidencias están ocupada por hombres en el 93,6% de las juntas

*Para consultar los artículos que figuran en esta página, el lector debe ingresar en esta dirección: [www.mercado.com.ar/digital](http://www.mercado.com.ar/digital)*

*En el sitio [www.mercado.com.ar](http://www.mercado.com.ar) diariamente se actualizan temas centrales en el campo de los negocios globales, management, marketing y tecnología. Además de lo más relevante en economía y política.*

### **La transición del poder en empresas familiares**

Las dinámicas familiares y empresariales coexisten en un ecosistema complejo y multifacético, especialmente cuando se encuentra entrelazado con la dirección y gestión de un negocio. La sucesión del liderazgo en empresas familiares puede ser un camino delicado y significativo.

### **Una COP28 que ha sido histórica pero insuficiente**

Una vez más, la celebración de una cumbre mundial del clima (este año, la COP28) creó muchas expectativas y ha acabado con un documento final que deja a muchos desilusionados y a otros tantos francamente preocupados tras un parto agónico y varias demoras.

### **Cómo y cuándo elegir estudios de posgrado**

En los países occidentales el perfil del alumnado universitario es cada vez más diverso. Los estudios de posgrado son cada vez más frecuentes como respuesta a la necesidad de desarrollar carreras más personalizadas y de estar en constante actualización profesional.

### **Bitcoin, el principal activo digital, no existe**

En la primera escena de la película El Padrino, un tal Bonasera ruega a Vito Corleone que castigue a unos jóvenes que agredieron a su hija. Don Vito accede a ello, aunque le recuerda que tal vez algún día necesite que Bonasera le devuelva el favor.

### **La voz del papa Francisco frente al cambio climático**

El Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) ha advertido sobre la necesidad de reducir el 43% de las emisiones de dióxido de carbono para 2030 respecto a los niveles de 2019, y el 84% para 2050.

### **El muy sensible tema de la inmigración en Argentina**

UADE y Voices! realizaron un nuevo estudio de opinión pública a nivel nacional con el objetivo de relevar opiniones y percepciones que tienen los argentinos acerca de diferentes grupos inmigratorios en este país.

### **Ante la inminente era de la computación cuántica**

Han pasado tres siglos desde que Sir Isaac Newton determinó por primera vez los principios de la mecánica clásica y cien años desde que Albert Einstein lo replanteó con la teoría general y especial de la relatividad.

### **Privacidad, políticas y precio: tres 'P' que guían la tecnología en 2024**

Tras el auge de las herramientas de IA y las plataformas colaborativas de este año, las tendencias tecnológicas de 2024 estarán marcadas por el complejo contexto económico global, la necesidad de proteger la privacidad y la seguridad de los datos, y el afán de regular el uso de algunas tecnologías.

### **Las empresas, en fase inicial en implementar sustentabilidad**

Una investigación da a conocer el nivel de madurez que presentan las organizaciones argentinas en materia de sustentabilidad durante 2023 y las proyecciones para 2024.

### **Gran desafío en la gestión laboral: ¿capacitar o contratar nuevos?**

3 de cada 10 trabajadores afirman que la principal razón para renunciar es la falta de promociones, ascensos y de oportunidades de capacitación. La elección entre capacitar a los empleados actuales o contratar nuevos genera una disyuntiva para las organizaciones.

*Los suscriptores tienen libre acceso a los contenidos de la revista, al archivo digital de 25 años, y pueden optar por diferentes productos electrónicos semanales y mensuales.*



Creemos en lo que somos,  
en lo que hacemos y en cómo  
lo hacemos.

Trabajamos en el crecimiento  
de las organizaciones, adaptándonos  
a cada realidad, cultura o visión.

# Calidad que impulsa. Cercanía que potencia.

▶ Auditoría

▶ Consultoría

▶ Outsourcing & Payroll

▶ Impuestos y Legales



[bdoargentina.com](https://bdoargentina.com)

Becher y Asociados S.R.L., una sociedad argentina de responsabilidad limitada, es miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas. BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO. Copyright © Diciembre, 2023. BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.

Contrapunto de argumentos

# Cambio climático y los bancos centrales: problemas de ajuste

*Aunque el cambio climático sea quizás el gran desafío de la humanidad para el siglo XXI, durante mucho tiempo los bancos centrales no se preocuparon por él. Pero esto está cambiando.*

Por David Ramos Muñoz;  
 Angel Sánchez Sánchez  
 y Antonio Cabrales (\*)

En 2017, durante la primera cumbre *One Planet*, celebrada en París, se acordó la creación de la red para el "enverdecimiento" del sistema financiero (*Network for Greening the Financial System*, NGFS), en la que participan bancos centrales y autoridades monetarias.

Este grupo ha hecho recomendaciones precisas sobre la necesidad de cambiar los puntos de vista sobre los riesgos relacionados con el clima en la supervisión bancaria, la obligación de transparencia y la aplicación de políticas monetarias. Algunos bancos centrales y reguladores han señalado ya que el cambio climático es una amenaza emergente para la estabilidad financiera, prometido nuevas operaciones orientadas al clima y revisado su estrategia relacionada con el clima.

Sin embargo, otros proponen cautela o consideran que este nuevo enfoque destruirá los bancos centrales sin ayudar al clima. Para abordar esta discusión, hemos propuesto una metodología que distingue entre:

- *Argumentos de "encaje"*: consideran si el cambio climático tiene cabida en el mandato de los bancos centrales.
- *Argumentos de "oportunidad"*: analizan cuándo los bancos centrales pueden o deben actuar.
- *Argumentos de "idoneidad"*: analizan cómo los bancos centrales pueden (o no) intervenir.



## Estabilidad y cambio

Si el principal mandato que tienen los bancos centrales es buscar la estabilidad en los precios, ¿el cambio climático encaja dentro de él? O, más bien, ¿los bancos centrales deben tener en cuenta los efectos previstos del cambio climático para cumplir con su mandato?

Parece que sí, dado que el cambio climático genera riesgos financieros y para la estabilidad de precios. Considerar que el cambio climático queda fuera del radar de los bancos centrales solo porque su efecto sobre la estabilidad de precios es diferido e incierto es una conclusión simplista, que puede llevar a malas decisiones.

Hay que tener en cuenta también que el cambio climático genera una "inconsistencia temporal" pues los Gobiernos se reeligen cada cuatro años (aproximadamente), pero el cambio climático opera a escalas

de decenios y siglos. Los bancos centrales nacieron como respuesta a una inconsistencia temporal, y su independencia les permite pensar más allá del ciclo político.

Además, los bancos centrales tienen otros mandatos u objetivos periféricos que pueden hacerles incorporar aspectos relativos al clima. Por ejemplo, algunos bancos centrales están obligados a "apoyar" las políticas del Gobierno (o de la UE) o garantizar la estabilidad monetaria para promover los intereses del país, promover el desarrollo robusto y el crecimiento sostenible.

Otra vía de cambio puede ser el mandato "prudencial" –pues el cambio climático es una fuente de riesgo financiero– siempre que los bancos centrales tengan un papel en la regulación y supervisión prudencial. Algunos tienen amplios poderes (como el Banco

de Inglaterra) mientras que otros comparten esas competencias con otras autoridades (la Junta de Gobernadores de la Reserva Federal con la *Office of the Comptroller of the Currency* (OCC), el Banco Central Europeo con las autoridades nacionales).

Estos argumentos sugieren que los bancos centrales pueden (y deben) observar más de cerca los procesos de generación de carbono en la economía y los riesgos que presentan.

## Sentido de urgencia

¿Por qué los bancos centrales deberían intervenir ahora, pese a que los peores efectos de la acumulación de carbono se sentirán en el futuro?

El cuándo (ahora) debe basarse en una evaluación simétrica de los costes relativos a la acción frente a los de la inacción. La evi-

dencia sugiere que el coste de la acción es mucho menor que el de la inacción.

Por otra parte, los análisis típicos, que se enfocan en los impactos directos del cambio climático, tienden a subestimar la estructura de red del sistema financiero que, como ya ocurrió antes, puede precipitar un efecto contagio. El coste de no hacer nada puede ser una crisis que resulte inmanejable para las autoridades y conduzca al colapso del sistema financiero.

Dada la asimetría de riesgos (acción frente a inacción) más bien la pregunta pertinente es: ¿por qué no se ha hecho nada todavía? Esta pasividad puede ser el resultado de la lenta evolución de las normas sociales. Por ello, para la transmisión de normas en redes es clave el rol de los líderes y su proximidad entre ellos.

Por otra parte, la percepción de la gravedad del cambio climático (medida por referencias en las principales revistas científicas) ha estado muy presente en la comunidad científica pero no en las principales revistas científicas de economía. Y su presencia en

Un enfoque alternativo es el análisis coste-beneficio, algo que también permite revisar su legalidad. La cuestión es que algunos tribunales exigen pruebas precisas sobre los costes de la aplicación de una medida respecto a sus beneficios y los costes de la inacción. El resultado es un tratamiento asimétrico de los datos y una tendencia a mantener el statu quo al penalizarse la acción desproporcionada pero no la inacción.

#### Neutralidad e independencia

Algunos argumentan que si los bancos centrales toman medidas a favor de la lucha contra el cambio climático, habrá distorsiones en el



También es capcioso el argumento de que las políticas basadas en el clima restarán independencia a los bancos centrales, pues asume que un futuro más cálido y con industrias intensivas en carbono no representa una amenaza para dicha independencia. Al contrario, en dicho escenario, al aumentar la necesidad de políticas públicas para mantener industrias en declive, pilotar una transición desordenada, e improvisar la adaptación a un mundo más cálido, también aumentaría la presión para que los bancos centrales apoyaran esas políticas.

El cambio climático llevaría a los bancos centrales a pronunciarse

gar la inconsistencia temporal y la incertidumbre asociadas al cambio climático.

Tomar en consideración aquellos sectores difíciles de descarbonizar que necesitan una transición urgente está en línea con la idea de que los riesgos del cambio climático son un fenómeno que afecta a todo el mercado.

La dificultad para establecer políticas efectivas en la dinámica de red de los mercados financieros refuerza el argumento de que es necesaria la actuación temprana. Un análisis metódico muestra que los bancos centrales pueden, y deben, integrar las consideraciones sobre el cambio climático como parte de su mandato. Este ajuste debe conllevar una relación renovada con los gobiernos y la industria.

Además, estas instituciones deben ser proactivas, pues los costes de espera serán muy altos. Deben también ajustar sus instrumentos pues no todos son igual de aptos para las políticas relacionadas con el clima (y algunos no lo son en absoluto).

Los ajustes deben venir acom-

*{ Los bancos centrales deben mantener su credibilidad y su capacidad para cumplir con su mandato principal pero también deben mitigar la inconsistencia temporal y la incertidumbre asociadas al cambio climático. }*

los círculos políticos también es relativamente reciente.

Los bancos centrales han llegado tarde a la conciencia climática y son casi el último eslabón de la lenta evolución de las normas sociales sobre este tema.

#### Principio de precaución

En términos generales, frente a las consecuencias inciertas, pero potencialmente catastróficas del cambio climático ya se admite el enfoque precautorio o principio de precaución. Esto es, la adopción de medidas protectoras antes de contar con la comprobación científica del riesgo.

mercado y se pondrá en peligro su neutralidad.

Esta crítica adolece de falta de simetría, sobre todo si consideramos el coste de actuaciones ex post, como las compras masivas de activos tras la crisis financiera de 2007–2008. Esta medida, todo un ejemplo de intervencionismo, fue la respuesta a una crisis precipitada por la pasividad de los bancos centrales ante las burbujas de activos, el exceso de deuda y la fragilidad financiera. No es neutral, pues, ignorar un fenómeno porque sus efectos sean futuros si esto significa una intervención más intrusiva e improvisada después.

sobre la credibilidad de políticas transición que caen fuera de su competencia, y valorar sus riesgos. Sin embargo, los bancos centrales ya se pronuncian sobre políticas laborales, energéticas o industriales que no son su competencia y ajustan sus propios instrumentos a las perspectivas y riesgos percibidos. El cambio climático no representa un mandato nuevo sino un nuevo y necesario ajuste.

#### Proactivos y transparentes

Los bancos centrales deben mantener su credibilidad y su capacidad para cumplir con su mandato principal pero también deben miti-

pañados de una estrategia de comunicación clara para que las expectativas del mercado hagan su parte. El cambio será polémico e incierto, pero esto no puede disuadir a los bancos centrales, unas instituciones diseñadas para ser más consistentes en el tiempo que los líderes electos. **M**

(\* ) David Ramos Muñoz es profesor asociado, Universidad Carlos III; Ángel Sánchez Sánchez es catedrático de Matemática Aplicada, Universidad Carlos III; y Antonio Cabrales es Profesor, Universidad Carlos III.

Los bancos ante la marea digital

# La innovación como brújula



El sector financiero está experimentando una transformación radical y los bancos “tradicionales” se ven desafiados a evolucionar para satisfacer las demandas de una sociedad cada vez más digital. En una época en que la tecnología redefine nuestra manera de vivir, las *fintech* han emergido como catalizadoras de una revolución financiera, desafiando los paradigmas establecidos y remodelando la

forma en que concebimos y experimentamos los servicios bancarios.

En esta entrega anual sobre la agenda de los bancos, *Mercado*, en alianza con EY, presenta un informe detallado sobre presente y futuro de un sector que se transforma a gran velocidad.

Por Carina Martínez

Desde la agilidad de las transacciones hasta la implementación de tecnologías innovadoras como la inteligencia artificial, las *fintech* han tenido un impacto significativo en el sector financiero. Con un modelo más ágil, flexible, personalizado y adaptado a la era digital, no solo lograron incorporar a segmentos excluidos del sistema bancario tradicional, sino que han impulsado nuevas expectativas en el vínculo entre las entidades y sus clientes. Claro que la crisis sanitaria también aceleró el proceso de digitalización de los servicios bancarios, pero la ola de transformación venía de antes. Una ola que es aún más profunda e incluye las nuevas demandas de personas acostumbradas a la flexibilidad e instantaneidad de las plataformas digitales. De esta manera, los bancos vienen atravesando un proceso de cambio veloz y estructural, plagado de desafíos –y oportunidades–, que incluye diversos aspectos.

adaptadas a estos perfiles han mejorado notoriamente la inclusión financiera e impulsado a los bancos a trabajar en este sentido.

#### **Colaboración y competencia**

Los bancos se enfrentan a la decisión de colaborar con las *fintech* o competir directamente. Establecer alianzas estratégicas puede ser clave para capitalizar la experiencia y agilidad introducidas por el modelo *fintech*.

#### **Seguridad y privacidad**

La adopción de tecnologías emergentes y la relativa falta de educación de las personas sobre estrategias de prevención plantean desafíos en términos de ciberseguridad tanto a bancos como a *fintech*. Ambos deberán fortalecer sus medidas para proteger el patrimonio y los datos de los clientes, en un entorno digital cada vez más complejo.

#### **Regulación**

La rápida evolución del sector *fintech* ha planteado desafíos regulatorios que, en paí-

eficientes para ofrecer a nuestros clientes una gama completa de productos y servicios”.

En el caso de la banca pública, adaptarse a las nuevas demandas de las personas es también un reto inmenso. Han tenido que romper moldes arraigados, para alinearse a las necesidades de sus clientes. “Hoy, es común que alguien quiera y pueda ver un saldo, comprar algo o hacer un alta de una cuenta a las 3 de la mañana –explica Maximiliano Coll, subgerente general de Banca Minorista de Banco Ciudad–. Esto resultó en un enorme desafío que nos impulsó a invertir para modificar, migrar y actualizar los sistemas y, más aún, a estar en una permanente evolución, inclusive en lo organizacional, para ingresar de lleno en esta nueva cultura digital que ha transformado la manera de hacer todas las cosas”.

A pesar de que el avance de la tecnología es innegable, queda claro que no todas las personas se adaptan al proceso de la misma manera. Por ello, desde Banco Credicoop advierten la necesidad de contemplar a cada tipo

*{ Inmersos en un proceso de cambios rápidos, los bancos avanzan hacia estrategias y modelos más sencillos y flexibles, que minimicen la burocracia y se adapten a las necesidades y expectativas de las personas. }*

#### **Innovación y experiencia de usuario**

Las *fintech* han introducido innovaciones tecnológicas que ofrecen servicios financieros más ágiles y eficientes. Además, se destacan por proporcionar experiencias de usuario más amigables y centradas en el cliente, lo cual ha generado nuevas expectativas a las cuales los bancos han tenido que dar respuesta. Si bien, como todo cambio cultural, el proceso puede no ser fácil, ha impulsado a la banca a innovar rápidamente.

#### **Agilidad y flexibilidad**

La estructura más ligera y flexible de las *fintech* les permite adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado. Esto las pone en ventaja respecto de los bancos, que vienen trabajando tenazmente para simplificar los procesos y la burocracia interna.

#### **Inclusión de segmentos no alcanzados**

Las *fintech* han atraído a segmentos específicos del mercado, especialmente al más joven y a las personas que se encontraban excluidas del sistema financiero, por falta de avales o conocimientos. Las nuevas soluciones

ses como la Argentina, aún tiene brechas por cubrir. Este es un punto central que definirá también el futuro de ambos modelos.

#### **Una nueva agenda**

Así las cosas, inmersos en un proceso de cambios rápidos, los bancos avanzan hacia estrategias y modelos más sencillos y flexibles, que minimicen la burocracia y se adapten a las nuevas necesidades y expectativas de las personas. Algo que no está exento de retos. “Las *fintech* y las compañías de tecnología en general han generado una expectativa de servicios en los clientes mucho mayor a la que los bancos proveían”, advierte Brian Anthony, gerente de Bancas Comerciales de Macro.

En este sentido, Fernando Turri, *Head* de Tecnología y Operaciones de Santander Argentina considera que, a medida que los bancos se transforman, compiten en igualdad de condiciones, desafiando las ventajas tradicionales de las *fintech*. “Sin embargo, reconocemos que queda trabajo por hacer –indica el ejecutivo–. Estamos comprometidos en simplificar procesos y productos, ser aún más ágiles y

de usuario, para no dejar a nadie afuera. “Es fundamental gestionar los procesos de adopción de los empleados y de los usuarios de los productos y servicios –destaca Nelson Pereira, gerente de Banca Personal de la entidad–. En esto, lo más importante es la educación y brindar un marco de contención que contemple sus perfiles, características y preferencias. Recordemos que hay usuarios que pueden ser cautelosos acerca de la adopción de nuevas tecnologías, especialmente cuando se trata de servicios financieros. Los bancos tenemos el desafío de relacionarnos con las nuevas generaciones (nativas digitales), quienes tienen otra forma de vinculación, manejan otros tiempos y otro lenguaje”. Así, teniendo esto en cuenta, las entidades bancarias deberán identificar dónde la gestión con tecnologías emergentes de *fintech* agregan valor, pero manteniendo la vinculación y el relacionamiento integral, desde los distintos canales que los usuarios prefieran.

En este vínculo de cooperación y competencia, el trabajo es día a día, para generar sinergias y potenciar los puntos fuertes de cada modelo. “A diferencia de las *fintech*

## INFORME I |

que apuntan a un nicho, nosotros tenemos la posibilidad de ser multiproducto y multi-segmen- to”, apunta Fernando Turri, de Santander Argentina-. En tanto, desde Supervielle, Javier Tiburzio, gerente corporativo de Transformación Digital de Supervielle, destaca el plus de los múltiples canales de atención. “Una de las ventajas es la oferta de omnicanalidad, ya que además de ofrecer a los clientes atención *online*, los bancos tradicionales también contamos con la posibilidad de atenderlos personalmente, mientras que, por el contrario, las *fintech* son completamente digitales”, explica.

El trabajo conjunto entre actores de ambos modelos es innegable, dado el escenario actual, y requiere de asociaciones que permitan potenciar resultados. Desde Comafi, por ejemplo, Hernán Sehringer, *Head* de Banca Retail, pone de relieve los esfuerzos por establecer colaboraciones con *fintech*, incluso en algunos sectores en los que podrían considerarse competidores. “Reconocemos que existe una parte importante del mercado aún por desarrollar y estamos trabajando en estrecha colaboración con las *fintech* para crear oportunidades de negocio y fomentar sinergias que impulsen el desarrollo de nuevos proyectos”, asegura el ejecutivo.

**Con la potencia de las nuevas tecnologías**  
Las nuevas tecnologías han transformado



decisiones –asevera Javier Tiburzio-. En Supervielle, contamos con un equipo que desarrolla modelos de riesgos y utilizamos metodologías de *machine learning* para buscar patrones y potenciar la oferta crediticia de nuestros clientes”.

## Mercado EY

enormemente la virtualidad sino que incorporaron al sistema financiero a vastos sectores de la población, potenciaron dos grandes retos del sector: la ciberseguridad y la educación financiera.

La proliferación de fraudes –que creció significativamente a partir de la pandemia de Covid 19– es uno de los principales frentes que los bancos afrontan hoy en día, para lo cual las nuevas tecnologías son claves. Por ejemplo, en Macro se encuentran trabajando en herramientas de inteligencia artificial que permitan detectar comportamientos raros en un cliente para poder chequear que una operación bancaria o movimiento sea correcto o lanzar una alerta, en caso de ser necesario. “También ponemos el foco en generar conocimiento para que las personas no caigan en esos fraudes”, asegura Brian Anthony, gerente de Bancas Comerciales de la entidad. En este sentido, desde Credicoop Nelson Perrier también advierte que “la gestión de los retos de seguridad debe partir de la conformación de una estructura interna que, permanentemente, esté alerta a las situaciones atípicas que aparezcan y que se enriquezca no solo del análisis de los datos sino también de la voz de los usuarios”.

En cuanto a la educación financiera, un punto central en el contexto actual de inclusión generalizada en el sistema, la banca pública tiene un rol central. Así, desde Banco Nación,

*{La proliferación de fraudes –que creció significativamente a partir de la pandemia de Covid 19– es uno de los principales frentes que los bancos afrontan hoy en día, para lo cual las nuevas tecnologías son claves. }*

radicalmente la actividad bancaria, brindando mejoras sustanciales en eficiencia, seguridad y experiencia del cliente. Simplificación de procesos y operaciones, personalización, acceso 24x7, flexibilidad, nuevos modelos de riesgos predictivo para créditos, analítica de datos, detección de amenazas de ciberseguridad, biometría... La adopción vertiginosa postpandemia de las distintas soluciones tecnológicas y el avance arrollador de la inteligencia artificial abren un sinfín de oportunidades.

“Sin dudas, la inteligencia artificial está teniendo un gran impacto en nuestro sector, ya que es utilizada para realizar automatización inteligente de tareas y optimización de procesos financieros, como la detección de fraudes, la gestión de riesgos y la toma de

Claro que, además de maximizar al infinito las posibilidades de desarrollo y personalización, la IA no puede tomarse a la ligera. “La inteligencia artificial y el aprendizaje automático son componentes fundamentales de nuestra estrategia para mejorar servicios y seguridad en el mundo financiero –considera Fernando Turri, de Santander-. Reconocemos el crecimiento exponencial de esta tecnología, que ha sido particularmente disruptiva en los últimos dos trimestres. Sin embargo, hay que adoptarlas con cautela, en forma segura y aprendiendo continuamente en el proceso”.

### Educación y ciberseguridad: los grandes retos

La penetración de la digitalización y de los modelos *fintech*, que no solo hicieron crecer

se han llevado adelante políticas activas en este sentido. Durante 2023, se realizaron 945 talleres en más de 200 ciudades y pueblos de las 24 provincias del país, que han permitido formar a más de 46.000 personas en educación financiera. Además, se han desarrollado herramientas digitales como la miniserie “Contá conmigo”, micro videos y sitios web, que ayudaron a acompañar a los usuarios en el proceso de aprendizaje.

Con todo, los bancos se encuentran atravesando un proceso de transformación vertiginoso. Como nunca antes. Para ahondar sobre estos y otros temas de absoluta actualidad, *Mercado*, en alianza con EY, llevó adelante este informe sobre los desafíos –y oportunidades– de la banca tras la revolución *fintech*.

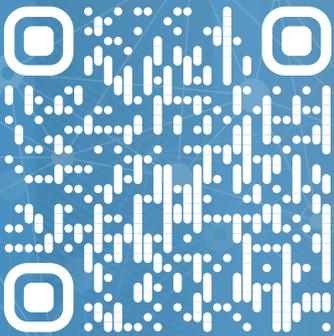


Experis<sup>®</sup>  
ManpowerGroup

¿Necesitas  
apoyo TI  
para tu  
empresa?

Desarrollamos  
proyectos con  
el mejor talento  
para #TI

Conocé más



Unimos talento y tecnología  
para el éxito de tu negocio

Santander Argentina

# “Colaboración ecosistémica”

*De acuerdo a Fernando Turri, la relación actual entre los bancos tradicionales y las fintech es dinámica; cambia constantemente. “Hoy existe una división en el sector bancario, con algunos bancos transformándose digitalmente y otros que aún no lo han hecho”.*

“Como banco digital con sucursales, universal, multi producto y en plena transformación, nos consideramos parte de la primera categoría, con la adopción de modelos ágiles, inteligencia artificial y automatización a escala –desarrolla Fernando Turri, Head de Tecnología y Operaciones–. Hoy, las *fintech* son vistas tanto como competidores en ciertos nichos como colaboradores en otros. Identificamos áreas donde su agilidad y capacidad para lanzar rápidamente productos al mercado son valiosas, y, en consecuencia, establecimos colaboraciones estratégicas. Es importante destacar que, a medida que nos transformamos, competimos en igualdad de condiciones, desafiando las ventajas tradicionales de las *fintech*. Sin embargo, reconocemos que queda trabajo por hacer. Estamos comprometidos en simplificar procesos y productos, ser aún más ágiles y eficientes para ofrecer a nuestros clientes una gama completa de productos y servicios. A diferencia de las *fintech* que apuntan a un nicho, nosotros tenemos la posibilidad de ser multiproducto y multisegmento”.



## –¿Cuáles son los principales desafíos y oportunidades que ofrece la sinergia entre ambos modelos?

–A mí me gusta denominarlo “colaboración ecosistémica”, ya que presenta una gran variedad de desafíos y oportunidades. En esta visión de colaboración, reconocemos que las alianzas estratégicas no solo mejoran nuestros procesos internos, sino que también añaden un valor significativo a la experiencia del cliente. Un ejemplo concreto sería la implementación de tecnologías de *onboarding* digital, acortando los tiempos de desarrollo y permitiéndonos llegar al mercado más rápidamente. En un mundo donde todos los bancos construimos con microservicios, estas APIs que operan incluso internamente pueden abrirse a los ecosistemas e interactuar con las *fintech* para consumir sus servicios y soluciones. La integración puede tener algunos desafíos

de arquitectura tecnológica que ambos equipos deberíamos resolver. Cada interacción en este ecosistema debe ser segura y transparente para el cliente, quien, en última instancia, interactúa con nuestra marca. Para nosotros, la seguridad y la transparencia son elementos fundamentales.

## –¿Cómo están los bancos incorporando el desafío introducido por las fintech?

–La respuesta de los bancos al desafío planteado por las *fintech* ha evolucionado significativamente en los últimos años. Aquellos que se transformaron adoptaron prácticas claves, como el desarrollo de arquitecturas y plataformas abiertas, la implementación de microservicios y APIs, y la incorporación de la agilidad en su cultura de trabajo. Un ejemplo de esta transformación es la rápida digitalización de procesos y productos. Los bancos han integrado productos, tecnología y operaciones de manera más eficien-

te, lo cual les permitió lanzar productos al mercado de manera más ágil. Sin embargo, para aquellos bancos que no se han transformado aún existe el riesgo de perder competitividad. La rapidez con la que las *fintech* innovan y responden a las necesidades cambiantes del mercado es un recordatorio constante de la importancia de la transformación continua en el sector financiero.

## Encontrar el equilibrio

### –¿Qué esfuerzos están haciendo para empoderar a los clientes, para educar e informar sobre nuevas tecnologías y servicios financieros?

–Nuestro enfoque en empoderar a los clientes se centra en más que presentar nuevas tecnologías. Consideramos que la tecnología debe ser subyacente al servicio, producto y experiencia que le brindamos. Para lograr esto, estamos llevando a cabo esfuerzos significativos en la digitalización de todos nuestros procesos y productos, promoviendo una experiencia de autogestión de nuestros clientes. La hiper personalización es otro aspecto clave de nuestra estrategia. Utilizamos datos y herramientas para comprender las necesidades específicas de cada uno de ellos, brindando una experiencia digital adaptada a sus preferencias. Este enfoque no solo nos permite ofrecer servicios más relevantes, sino que también sienta las bases para una atención personalizada posterior. En nuestra definición como un banco digital con sucursales, reconocemos la importancia de equilibrar la atención digital con una atención personalizada y humana cuando el cliente lo requiere.

### –¿Cómo se está utilizando la inteligencia artificial y el aprendizaje automático para mejorar los servicios y seguridad?

–La inteligencia artificial y el aprendizaje automático son componentes fundamentales de nuestra estrategia para mejorar servicios y seguridad en el mundo financiero. Reconocemos el crecimiento exponencial de esta

tecnología, que ha sido particularmente disruptiva en los últimos dos trimestres. Sin embargo, hay que adoptarlas con cautela, en forma segura y aprendiendo continuamente en el proceso. Si bien los proveedores de es-

tas tecnologías aún están madurando y los costos son altos, ya estamos identificando áreas donde podemos capturar valor y evolucionar como por ejemplo los asistentes virtuales de los *contact centers*, la automatiza-

ción de procesos dentro de operaciones, el desarrollo de *software*, *testing*, y automatización de la operación de infraestructura.

C.M.

Macro

## Soluciones fuera de la caja

*“Estamos trabajando en articular los servicios que brindamos para poder generar conexiones con las fintech de manera más eficiente. Invertimos a través de Google en Apigee, un app manager de avanzada, para ofrecer e integrar servicios de app de fintech”, indica Brian Anthony.*

“Además tenemos integraciones directas con varias empresas *fintech* ya que constantemente analizamos cuáles son las mejores para adecuarse a lo que nosotros estamos buscando. Hacemos interacciones directas para ofrecer servicios a nuestros clientes, convirtiéndonos en un organizador del ecosistema. Banco Macro se ha consolidado no solo como proveedor de servicios financieros, sino también como proveedor de soluciones tecnológicas fuera del esquema tradicional bancario. Estas soluciones están disponibles para empresas y organismos públicos”, sostiene Brian Anthony, gerente de Bancas Comerciales de Banco Macro.

**–¿De qué manera ha afectado la presencia de las fintech la expectativa del cliente en cuanto a servicios bancarios?**

–Las *fintech* y las compañías de tecnología en general han generado una expectativa de servicios en los clientes mucho mayor a lo que los bancos proveían. Un ejemplo claro de esto es la multicanalidad u omnicanalidad de Netflix, por lo cual un usuario puede preguntarse: si estoy viendo la aplicación en mi *tablet* y paso a mi teléfono celular y sigue en el mismo lugar y me identifica donde estaba y quién soy ¿porque el banco no puede hacer lo mismo?

Las *fintech* sobre todo se han especializado en la experiencia de cliente y eso ha hecho que los bancos tengamos que elevar la vara porque los usuarios lo están esperando. Esta situación no se da solo con las *fintech*, sino también con los servicios que brindan Google, Apple, o Facebook –empresas que ofrecen servicios–, ya que los clientes están esperando ese mismo servicio digital.



**–¿Cómo están abordando las preocupaciones de ciberseguridad en la era de la colaboración tecnológica?**

–La gran preocupación de los bancos y en particular de Banco Macro es la ciberseguridad. Por un lado, está la parte tecnológica, que exige una inversión de mucho dinero en los *stack* tecnológicos, sobre todo en *software* para detectar los *malware* y los troyanos y así poder evitar ataques cibernéticos. Por otro lado, está el fraude social, que se da cuando un cliente compromete sus credenciales sin necesidad de que haya un *software* en el medio. Esto puede ser a través de un

llamado de una persona que se hace pasar por otra.

En este sentido estamos trabajando en herramientas de inteligencia artificial que nos permitan detectar comportamientos raros en un cliente, chequear que un movimiento u operación bancaria sean correctos y, de ser necesario, lanzar una alerta. También ponemos el foco en generar conocimiento para que no caigan en esos fraudes.

**Asociaciones productivas**

**–¿Cuáles son algunos ejemplos de colaboraciones exitosas entre bancos y fintech para impulsar la innovación financiera?**

–Creo que el mundo financiero está atravesando un momento de transformación y en Argentina en particular, en el que la irrupción de todas las *fintech* y la pandemia aceleraron la digitalización en forma explosiva.

Banco Macro ha lanzado nuevos productos a partir de dos soluciones estrella como Modo, la billetera que lanzamos con todos los bancos, y que en el último tiempo evolucionó mucho y está tomando protagonismo. También es para destacar “Macro Click de Pago” que permite digitalizar las transacciones sobre todo en lugares del interior del país, en muchos municipios y muchas entidades de servicios públicos y genera más opciones a los clientes para pagar en forma virtual. Otra de las innovaciones más importantes es nuestro “Banco Chat” que permite hacer transacciones sin tener que entrar a una aplicación del banco. Esta solución viene evolucionando hace un tiempo, y ahora es posible consultar saldos de todas las cuentas, el disponible de las tarjetas de crédito o hacer reclamos.

De esta manera, los clientes no necesitan en-

trar a la app, acordarse el usuario y la contraseña, sino que con la biometría propia, usando la cara como *password* y Whatsapp, pueden utilizar los distintos servicios del ban-

co. Así, mucha gente que quizás no está tan acostumbrada a la tecnología puede interactuar de manera amigable. En esta búsqueda, encontramos que el chat de Whatsapp es

muy masivo. En lugar de que la gente cambie sus hábitos y comportamientos, vamos hacia donde el público está.  
C.M.

Credicoop

## Sinergias positivas

*De acuerdo a Nelson Pereira, "es necesario concebir el proceso de adopción de tecnologías con el propósito de complementar los modelos de relacionamiento presencial y así facilitar la gestión integral de las finanzas e impulsar la inclusión financiera con empoderamiento de los usuarios, en un marco protegido con seguridad transaccional".*

"Desde ya que es un proceso más que dinámico en el que la actualización es permanente por lo que el principal desafío es la gestión del cambio, de aquellas interrelaciones que favorecen la experiencia de nuestros asociados, mientras que en otras actividades financieras el relacionamiento personalizado es esencial e irremplazable –enfatisa Nelson Pereira, gerente de Banca Personal del Banco Credicoop–. Así, en lo que hace a las cuestiones en que la experiencia digital puede facilitar la gestión de las finanzas, debemos, por un lado, colaborar en lo que se denomina el aspecto cultural dentro de la organización, ya que podemos encontrarnos con resistencia a los cambios, especialmente en lo que hace a la automatización de procesos que antes eran manuales, nuevas modalidades de gestión del tiempo, etc.

Por el otro, gestionar los procesos de adopción de los empleados y de los usuarios de nuestros productos y servicios. En esto, lo más importante es la educación y brindar un marco de contención que contemple los distintos perfiles, características y preferencias. Recordemos que hay usuarios que pueden ser cautelosos acerca de la adopción de nuevas tecnologías, especialmente cuando se trata de servicios financieros. Pero también los bancos tenemos el desafío de relacionarnos con las nuevas generaciones (nativas digitales), quienes tienen otra forma de vinculación, manejan otros tiempos y otro lenguaje. Teniendo en cuenta esto, debemos identificar dónde la gestión con tecnologías emergentes de *fintech* agregan valor, y recién desde ahí, abordar las preocupaciones de los usuarios sobre la seguridad y la privacidad,



además de educarlos sobre los beneficios de las nuevas tecnologías. Pero siempre manteniendo la vinculación y el relacionamiento integral, desde los distintos canales que los usuarios elijan para interactuar.

Por último, un desafío no menor se refiere a la infraestructura, ya que la gestión eficiente de los datos demanda grandes inversiones en términos de recursos, capacidad de procesamiento y seguridad".

**–¿De qué manera se establecen sinergias entre ambos modelos, para mejorar la experiencia de los clientes y generar nuevas oportunidades?**

–Los bancos pueden asociarse estratégicamente con *fintech* a través de acuerdos de colaboración, inversiones o adquisiciones. Esto les permite complementar sus servicios

financieros aprovechando las capacidades tecnológicas de las *fintech*, mientras estas adquieren la experiencia regulatoria de los bancos. Por otro lado, los bancos pueden abrir sus sistemas a través de interfaces de programación de aplicaciones (APIs), lo que facilita la integración de servicios y productos de *fintech*. Esto permite que, en aquellas cuestiones que las nuevas tecnologías faciliten la experiencia a los asociados, estos puedan acceder a una gama más amplia de servicios financieros a través de una única plataforma. Trabajar en proyectos de innovación conjunta permite a los bancos y las *fintech* combinar sus habilidades y conocimientos para desarrollar soluciones nuevas y mejoradas. Esto puede contribuir en el desarrollo de productos, servicios o tecnologías disruptivas.

**Más herramientas**

**–¿Qué nuevos retos de seguridad imponen las nuevas tecnologías y modelos y cómo se gestionan?**

–Los procesos de digitalización de las finanzas demandan profundizar y amplificar los controles de seguridad, habida cuenta de que se abren continuamente nuevos canales de interacción que a la vez son foco de nuevas modalidades de intentos de fraude. De allí que la gestión de los retos de seguridad debe partir de la conformación de una estructura interna que, en forma permanente, esté alerta a las situaciones atípicas que aparezcan y que se enriquezca no solo del análisis de los datos sino también de la voz de los usuarios.

**–¿Qué acciones se están implementando para empoderar a los clientes, a partir de**



Estamos junto a vos,  
en todo momento,  
acompañándote.



[sancorseguros.com.ar](http://sancorseguros.com.ar)



Nº de inscripción en SSN  
0224

Atención al asegurado  
0800-666-8400

Organismo de control  
[www.argentina.gob.ar/ssn](http://www.argentina.gob.ar/ssn)

 **SSNI** SUPERINTENDENCIA DE  
SEGUROS DE LA NACIÓN

### la educación e información sobre nuevas tecnologías y servicios financieros?

–Nuestra entidad está implementando variadas estrategias y provee distintas herramientas para informar, capacitar, y empoderar a sus usuarios en el uso y adopción de nuevos servicios y productos, como programas de educación financiera, destinados a distintos niveles de usuarios; recursos en línea y plataformas educativas; eventos y talleres presenciales y virtuales; colaboraciones con entidades educativas, entre otras. Estas acciones buscan no solo informar a los

clientes/usuarios sobre nuevas tecnologías financieras, sino también brindarles la capacidad para que tomen decisiones sólidas y se adapten a un entorno financiero en constante evolución.

La educación financiera continua es clave para que los clientes aprovechen al máximo las oportunidades que ofrecen las innovaciones tecnológicas y administren mejor sus recursos.

### –¿Cómo se están utilizando la IA y aprendizaje automático para mejorar los servicios y procesos?

–Hay una serie de herramientas y procesos que se están implementando bajo estas modalidades: *chat bot* (para la atención primaria a los asociados/usuarios); programas de propensión para perfilar a los usuarios y poder ofrecer de manera asertiva productos y servicios; comunicaciones personalizadas; biometría para la autenticación de usuarios en la contratación de nuevas cuentas y productos crediticios; algoritmos para análisis de riesgos; entre otros.

C.M.

## Banco Nación

# Avances en educación financiera

*Los avances de la tecnología obligan y exigen a las entidades como el Banco Nación a estar siempre enfrentando este tipo de desafíos. Por eso, estamos preparados y trabajando de lleno en esto que llamamos “La banca del futuro”, que ya llegó si hablamos de una mayor competencia potenciada por la innovación digital.*

En ese contexto, impulsamos un camino de posicionamiento en *Open Banking* y *Open Finance* como un mecanismo para agilizar la integración con las *fintech*, ya sea pensando en la exposición de nuestros productos a través de otras plataformas o, al otro lado del mostrador, para integrar productos de terceros en nuestras plataformas.

La experiencia en el desarrollo de soluciones financieras digitales como es BNA+ y MODO nos permitió realizar un importante proceso de modernización de cada una de nuestras aplicaciones.

### Un trabajo conjunto

Las asociaciones con diferentes tecnologías *fintech* son una realidad, ya sea para ofrecer viajes, inversiones, seguros, automóviles o “experiencias”. Por ello, el BNA aceleró la puesta en marcha de soluciones innovadoras para ofrecer los productos bancarios más tradicionales.

Además, se abrió una gran oportunidad y una necesidad para que las entidades tradicionales puedan adaptar su oferta a las demandas de los clientes actuales, sobre todo de los “digitales”.

En ese marco de competencia, el principal desafío reside en la creación de nuevos mo-



delos de negocio conjuntos, articulados con beneficios mutuos para bancos y *fintech*.

### Educar e incluir

La educación financiera es un pilar fundamental de la gestión del Banco Nación. Por ello, implementó el programa “BNA Te Suma”, que incluyó una red de facilitadores, conformada por más de 900 personas de todas las sucursales del país, que apunta a promover y profundizar este tema en cada comunidad de la Argentina.

En cifras, podemos decir que, durante 2023, se realizaron 945 talleres en más de 200 ciudades y pueblos de las 24 provincias del país, formando a más de 46.000 personas en educación financiera. Además, desarrollamos herramientas digitales como la miniserie “Contá conmigo”, micro videos y sitios web, que ayudaron a acompañar a los usuarios en el proceso de aprendizaje.

### Escudo contra las estafas

En cuanto a los desafíos de ciberseguridad, en el BNA profundizamos el programa general de ciberseguridad, sustentado en el acompañamiento de infraestructura de *soft/hard*, la adecuación de la estructura organizativa para ofrecer un mejor soporte y poder contrarrestar, reducir y contener los delitos digitales, así como avanzar con la selección y el entrenamiento de personal calificado en TI.

Estamos en una etapa de análisis del uso y la aplicación de la inteligencia artificial en los esquemas de seguridad del BNA. Inicialmente, apuntamos al uso de esta herramienta digital en el procesamiento de los *software* uti-

lizados o a utilizar dentro de la unidad y en la ayuda en el monitoreo de *logs*, pero siempre atentos a la necesidad de estar a la vanguardia de estas herramientas que, como principal banco del país, no podemos desestimar.

Como parte de nuestra política, siempre estaremos ofreciendo productos y servicios de alta calidad, adaptados a las exigencias de los usuarios.

Supervielle

# La omnicanalidad es un diferencial

*Para Javier Tiburzio, si bien las fintech han demostrado captar necesidades de los clientes en forma ágil, los bancos tradicionales se encuentran en un proceso de transformación cultural, que ha provocado una aceleración en la transformación digital.*

“Una de las ventajas la de la oferta de omnicanalidad, ya que además de ofrecer a los clientes atención *online*, los bancos tradicionales también contamos con la posibilidad de atenderlos personalmente, mientras que, por el contrario, las *fintech* son completamente digitales –considera Javier Tiburzio, gerente corporativo de Transformación Digital de Supervielle–. En Supervielle, ampliamos ese concepto de omnicanalidad, ofreciendo un servicio de videollamada único en Argentina. Con solo ingresar al *online banking* o desde la app, los clientes acceden a una videollamada en un rango horario de 8:00 h a 21:00 h. Creemos que este un aspecto clave, ya que nuestra filosofía ‘*Human Banking*’, que se basa en brindar lo mejor de la tecnología a nuestros clientes, manteniendo siempre el contacto humano, está presente en todo lo que hacemos. Es por esto que ofrecemos todos los servicios de una billetera virtual, la posibilidad de invertir los 7 días de la semana y las 24 horas del día en Fondos Comunes de Inversión, todos los métodos de pago (QR, transferencias) y la posibilidad de invertir también con esa flexibilidad, lo que nos permite competir de igual a igual con el ecosistema de las *fintech*”.

**–¿Cómo han cambiado las fintech al sector bancario en términos de servicios y competencia?**

–La aparición de las *fintech* nos desafía y nos incentiva a transformarnos, buscando ser más eficientes y ágiles en la nueva era digital. En línea con esto, priorizamos el *reskilling*



y la capacitación de equipos para adaptarnos y ofrecer una propuesta de valor acorde a las nuevas necesidades de los clientes.

**–¿En qué áreas trabajan con las fintech de manera colaborativa?**

–En Supervielle, creemos que las alianzas con las *fintech* son fundamentales para la evolución del sector, ya que nos permiten combinar la experiencia y recursos de la banca tradicional, con la agilidad y el conocimiento de

nicho y digital de las *fintech*. En nuestro caso, contamos con varias alianzas que reflejan estos aspectos, como la que mantenemos con Sidom, que nació con el objetivo de mejorar la experiencia de las empresas que realizan comercio exterior. Gracias a esta, desarrollamos el botón de pagos que brinda la posibilidad de gestionar pagos aduaneros de manera mucho más ágil y eficiente, ahorrando tiempo y costos para las empresas. En esta misma línea, tenemos una alianza con Latindyl, a través de la cual facilitamos el acceso al mercado internacional a nuestros clientes, conectándolos con importadores de todo el mundo para generar nuevos negocios.

**Lo que se viene**

**–¿Qué próximas implementaciones tecnológicas avizora para el sector?**

–Sin dudas, la inteligencia artificial ya está teniendo un gran impacto en nuestro sector, ya que es utilizada para realizar automatización inteligente de tareas y optimización de procesos financieros, como la detección de fraudes, la gestión de riesgos y la toma de decisiones. En Supervielle, ya contamos con un equipo que desarrolla modelos de riesgos y utilizamos metodologías de *machine learning* para buscar patrones y poder potenciar la oferta crediticia de nuestros clientes.

En el futuro, la inteligencia artificial generativa nos seguirá ayudando en la personalización de productos y servicios mediante el análisis datos y comportamientos; la automatización inteligente de tareas y mejora de procesos, lo que nos permitirá ofrecer una ex-

perencia más rápida y reducir los costos; y la mejora de procesos de ciberseguridad, para seguir cuidando de la información personal de nuestros clientes.

**–¿Qué iniciativas específicas se están llevando adelante para avanzar en la inclusión financiera?**

–En Supervielle, implementamos la Cuenta

Hit, mediante la cual se puede acceder de manera gratuita a una cuenta, operar desde la App en forma 100% digital, y preservar el valor del dinero con la posibilidad de invertir los 7 días de la semana y las 24 horas del día con Inversión Rápida, sin necesidad de transferir el dinero a otras billeteras virtuales. También, llevamos adelante capacitaciones en finanzas personales y programas de inclusión

digital para personas mayores, porque para lograr la integración e inclusión financiera debemos acercarnos a este tipo de clientes la información y el modo de uso de las nuevas tecnologías, facilitando sus operaciones diarias y optimizando sus finanzas.

C.M.

Comafi

## Los grandes retos

*“La ciberseguridad es una prioridad para nosotros. Constantemente nos enfrentamos a nuevos desafíos tecnológicos, superándolos con éxito mediante la colaboración con las fintech, asegura Hernán Sehringer.*

“Juntos, co-creamos soluciones innovadoras que mejoran la experiencia del cliente, siempre cumpliendo con las regulaciones y normativas internacionales de ciberseguridad, como NIST o ISO 27001. También, somos conscientes de que las entidades financieras y las *fintech* son objetivos comunes para los cibercriminales actuales. Por esta razón, hemos invertido este año en nuevas herramientas de seguridad y hemos implementado un plan integral de concientización interno y externo. Este plan se centra en educar a nuestros colaboradores y clientes sobre las amenazas cibernéticas y la importancia de la seguridad en todas las transacciones financieras”, explica Hernán Sehringer, *Head* de Banca *Retail* de Comafi, quien identifica a la ciberseguridad como uno de los grandes retos de los bancos.

**–¿Cuáles son las ventajas y desventajas de utilizar servicios financieros de fintech en comparación con bancos tradicionales?**

–En un comienzo las *fintech* surgieron al abrazar tecnologías emergentes y una cultura centrada en el cliente. Han logrado transformar la experiencia digital de sus usuarios recién llegados en una vivencia innovadora tanto en la interacción diaria como en la adquisición de productos específicos. Los bancos, en su momento denominados tradicionales, evolucionamos y logramos dar a nuestros clientes una experiencia digital de



calidad con una amplia gama de productos y servicios que se complementa con modelos de atención híbridos. Hoy, nuestros clientes pueden elegir cómo ser atendidos, si de forma presencial o remota y tener acceso a plataformas digitales que hacen que el modelo de atención disponible sea mucho más completo.

**–¿En qué áreas específicas las perciben como colaboradoras y en cuáles como competidoras?**

–Reconocemos la existencia de una transformación en la relación entre entidades y *fintech* que está marcada por un nuevo orden que se fundamenta en una economía más

colaborativa, donde cada actor desempeña un rol más especializado.

Creemos que muchas plataformas están próximas al momento en que el cliente hace una compra o decide una transacción y es en este punto en que nuestro banco puede intervenir, ya sea como proveedor de servicios financieros o al generar sinergias más robustas y modelos de negocio innovadores.

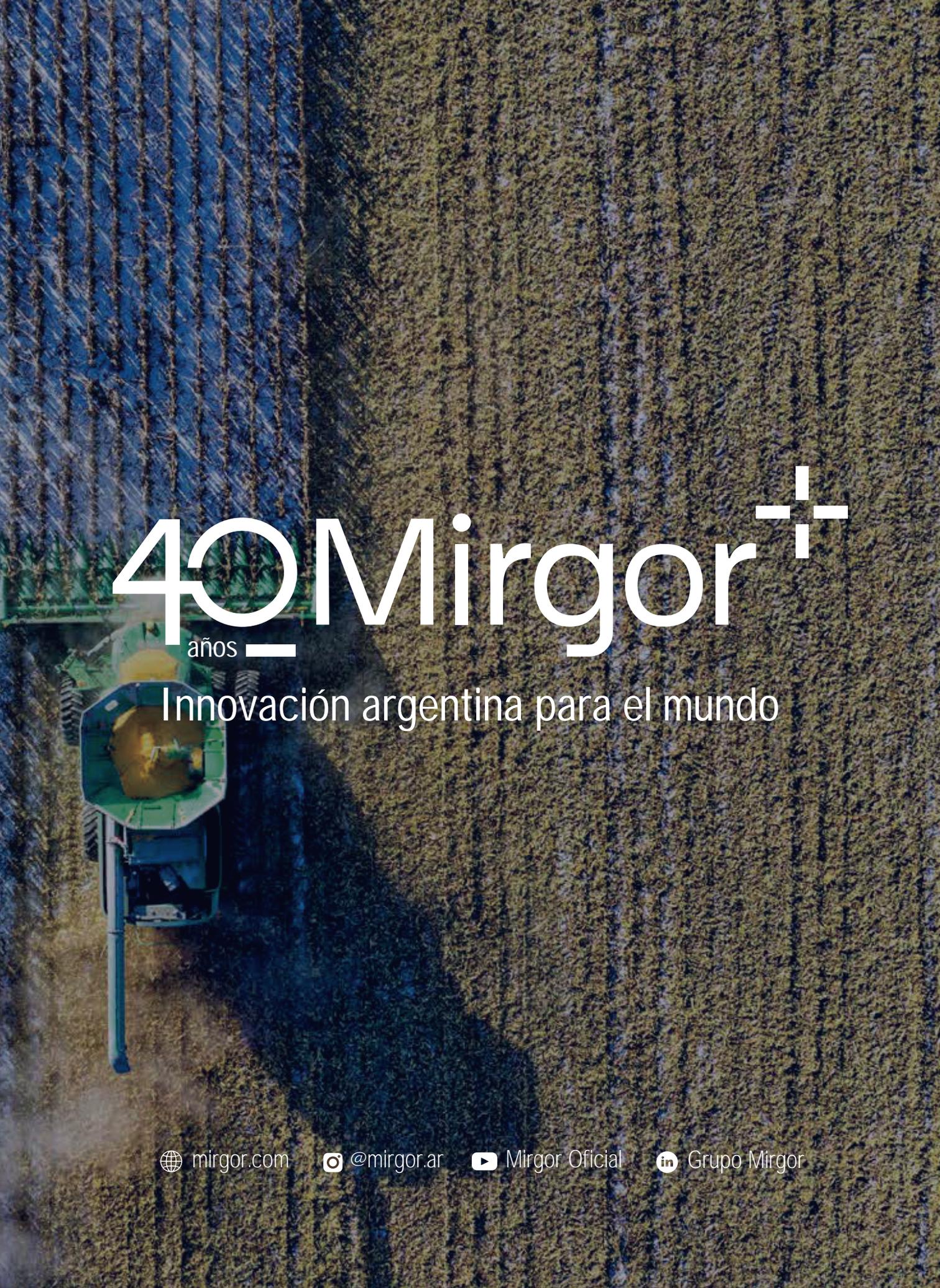
Estamos dedicando más esfuerzos a establecer colaboraciones con *fintech*, incluso cuando en algunos sectores podríamos considerarnos competidores. Reconocemos que existe una parte considerable del mercado aún por desarrollar y estamos trabajando en estrecha colaboración con las *fintech* para crear oportunidades de negocio y fomentar sinergias que impulsen el desarrollo de nuevos proyectos.

**Nuevas aplicaciones**

**–¿Cómo gestionan los desafíos de integrar productos fintech con la infraestructura bancaria existente?**

–En Banco Comafi, colaboramos estrechamente con diversas *fintech* en proyectos en los que cada entidad aporta sus conocimientos y tecnología. Nos encontramos en una constante evolución de nuestra estructura tecnológica para estar preparados, tanto para integrar productos *fintech* a nuestra *suite* de soluciones como para ofrecer nuestros productos en plataformas de terceros.

Con este propósito, hemos creado una nueva unidad de negocio denominada *Apibanking*. Esta iniciativa nos permite no solo establecer nuevas relaciones con nuestros clientes, sino también adoptar un enfoque más innovador y desestructurado para pensar en nuevas formas colaborativas de hacer negocios con *fintech*.



# 40 años Mirgor<sup>+</sup>

Innovación argentina para el mundo

 [mirgor.com](http://mirgor.com)

 [@mirgor.ar](https://www.instagram.com/mirgor.ar)

 [Mirgor Oficial](https://www.youtube.com/MirgorOficial)

 [Grupo Mirgor](https://www.linkedin.com/company/grupo-mirgor)

Actualmente, contamos con APIs (interfaces de programación de aplicaciones) que permiten gestionar billeteras virtuales, facilitar préstamos, validar identidades, ofrecer información financiera, o simplemente llevar a cabo transacciones monetarias.

**—¿Qué nuevas opciones ofrecen las nuevas tecnologías para incluir financieramente a la población históricamente alejada del sistema financiero y cómo se aprovechan?**

—La digitalización y la conectividad han de-

mocratizado el acceso a los servicios financieros, haciendo que un número creciente de personas pueda beneficiarse de ellos. La premisa fundamental es garantizar que todos, sin importar su ubicación o situación económica, tengan acceso a servicios bancarios y financieros de alta calidad.

En este contexto, Banco Comafi se orienta decididamente por la utilización del teléfono celular, no solo con su aplicación móvil, sino también con Whatsapp Banking, mediante las cuales nuestros clientes puedan gestio-

nar consultas, validar saldos de cuentas o tarjetas, realizar transferencias, pagar servicios, o incluso liquidar un préstamo, entre otras funciones. Nuestra asistente virtual Sofia, un chatbot impulsado por inteligencia artificial, está disponible para asistir a nuestros clientes las 24 horas del día, los 7 días de la semana, de manera sencilla y conveniente. Actualmente más de 70.000 usuarios transaccionan mes a mes por este medio y la tendencia va en aumento.

C.M.

Banco Ciudad

## La experiencia en el centro

*Para Maximiliano Coll, la competencia eleva la vara y mejora la oferta que todos los jugadores del ecosistema financiero realizan. “Hoy podemos decir que los clientes ya no te comparan con otros bancos sino con otros servicios, como Netflix o Google. La vara está más alta para los bancos por esa mayor competencia y expectativa que los clientes tienen de una aplicación”.*

“Cuando los clientes usan nuestra app bancaria no la están comparando con la aplicación de otro banco, porque quizás ni siquiera la tienen, pero sí están comparando con la experiencia de uso de otras como Spotify, o Netflix; eso nos obliga a los bancos a mejorar constantemente nuestros servicios”, indica Maximiliano Coll, subgerente general de Banca Minorista de Banco Ciudad.

**—¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrentan los bancos al adoptar tecnologías emergentes de fintech?**

—Desde fines de los 70 y en los 80, los bancos venimos usando sistemas tecnológicos. En aquellos años empezamos a comprar computadoras y desde ahí se fueron tecnificando y se fueron desarrollando capas y capas en lo que se llama sistema *legacy*, que no estaban preparados para operar 7x24 sino que lo hacía solo en los tradicionales horarios bancarios. De la mano de internet, la irrupción de las compañías tecnológicas con servicios 7x24 generó una nueva cultura en los clientes, que en los últimos años creció exponencialmente. Entonces hoy, por ejemplo a las 3 de la mañana, es común que alguien quiera y pueda ver un saldo, comprar algo o hacer un alta de una cuenta. Esto resultó en un enorme desafío que nos impulsó a invertir para



modificar, migrar y actualizar aquellos sistemas y más aún a estar en una permanente evolución, inclusive en lo organizacional para ingresar de lleno en esta nueva cultura digi-

tal que ha transformado la manera de hacer todas las cosas.

**—¿De qué manera se utiliza la inteligencia artificial y el aprendizaje automático para mejorar la experiencia y la seguridad?**

—Existen varios proyectos. Tenemos un bot que está creciendo y respondiendo a los clientes, aunque no es nuestro único método de atención. Les damos diferentes alternativas como el teléfono, ir a la sucursal y también gestionar con el bot, por ejemplo a través de WhatsApp. En este último caso, disponemos de funcionalidades para gestionar todo el ciclo de las tarjetas de crédito, que incluyen pausar y dejar de pausar su funcionamiento, pedir los saldos y varios servicios que hemos ido incorporando a través de esa red. Otras aplicaciones de inteligencia artificial se están dando internamente en el banco para desarrollar procesos, como por ejemplo, en publicidad, donde la estamos usando para facilitar todo lo que sea la edición de imágenes, para transformar texto en voz, y también para la lectura de documentos para sacar informes.

C.M.

Ciberseguridad en un mundo digital

# ¿Qué analiza y proyecta el sector financiero?

*Los negocios se reinventan; el fraude también. En contextos complejos como el actual, se suelen disparar los incidentes en el sector, potenciados por la digitalización que habilitó nuevos canales y, por lo tanto, nuevas formas de cometer actos fraudulentos. EY recopiló la visión de una veintena de altos ejecutivos de Riesgos. Estos fueron los principales hallazgos.*

Por Silvia Andrian  
y Juan Pablo Grisolia (\*)

La confianza es uno de los activos más valiosos en el sector de servicios financieros, por lo que el fraude representa un gran reto para las organizaciones, no siendo muchas veces tanto por su impacto económico, sino por su impacto reputacional. Así lo manifestaron referentes de entidades bancarias, de seguros y de pagos, entre otras, al consultarles por sus principales motivos para invertir en mejoras de la gestión y prevención del fraude. La presión de los entes reguladores, de hecho, no es relevante a la hora de tomar decisiones de inversión: para el 66% la prioridad es la reputación y, para el 33% restante, los impactos económicos.

Para generar confianza, es necesario contar con un marco de gestión basado en prácticas líderes; maximizando los resultados y minimizando el riesgo. Además de este marco, reforzar los mecanismos de prevención resulta indispensable, considerando la temporalidad del ciclo de vida del cliente, dado que la mayoría de los incidentes sucede en las primeras etapas (*onboarding* y apertura de cuenta y, en Seguros, suscripción y *onboarding* del agente). Contemplar el factor humano al pensar estrategias de prevención y gestión de incidentes es clave.

## Los grandes retos

Además de educar (que no es lo mismo que "capacitar"), uno de los grandes desafíos del sector de servicios financieros es repensar los modelos e implementar tecnologías innovadoras que permitan por medio de la inteligencia artificial y los datos de calidad, como la geolocalización y la autenticación, entre otros; tener más información del comporta-



miento de las personas usuarias, para identificarlas y detectar si alguien robó su identidad. Si bien esta tarea tiende a recaer en el sector privado, es necesario que el Estado se involucre para proteger a la población de ser víctima de fraude.

Según la reciente investigación de EY, el talón de Aquiles de las empresas es la comunicación: solo el 15% reconoció un alto grado de madurez a los esfuerzos realizados en esta etapa del ciclo de fraude. Asimismo, ninguna de las personas contactadas consideró que su entidad tiene un plan de concientización robusto y solo 1 de cada 2 midió el impacto de sus campañas de concientización.

La ingeniería social (comúnmente conocida como "el cuento del tío") fue el tipo de fraude menos frecuente en los últimos doce meses, pero la que tuvo mayor impacto económico. La mayoría de los casos detectados fue mediante compras por páginas web.

La inteligencia artificial, por su parte, es todavía incipiente en las entidades financieras.



Solo el 9% aplica esta tecnología para alguna etapa del ciclo de fraude. Para este tipo de transformación es esencial el control de los algoritmos que contiene y un enfoque equilibrado de la gobernanza de la IA para promover la innovación y al mismo tiempo mitigar los riesgos.

En general, las entidades están tomando acción y las personas somos más conscientes. Las nuevas tecnologías, como la biometría, están haciendo que cada vez sea más difícil cometer ciberdelitos. Igualmente, a medida que surgen nuevos negocios, aparecen nuevos delitos, por lo que se trata de una evolución e inversión continuas. ¿El retorno? Un negocio sustentable y clientes y colaboradores fieles y protegidos.

(\*) Silvia Andrian es socia Enterprise Risk de EY y Juan Pablo Grisolia es socio líder de Servicios Financieros y Business Consulting de EY

Sector financiero en Latinoamérica

# Innovación y desafíos de la región

*Uno de los grandes retos para el sector financiero en Latinoamérica es que todavía tiene una gran parte de la población por alcanzar. Esta cuenta pendiente es —en parte— resultado de las diferencias regulatorias que provocan una competencia dispar con las fintech. Para poner en perspectiva: las curvas de crecimiento de este tipo de organizaciones en la región son más altas en comparación con otros mercados mucho más maduros.*

Por Daniel Arbeláez (\*)

Otros retos tienen que ver con el modelo de innovación, el cierre de brechas en la experiencia de los consumidores, la habilitación de canales, la ética y la sustentabilidad de los servicios. Estos desafíos no son distintos a los que enfrenta la industria en otras partes del mundo, pero el caso latinoamericano es particular por el contraste en el grado de desarrollo.

## Revolución de la experiencia del cliente

Los líderes que llevan la batuta en términos de innovación de productos y servicios tienen dentro de sus estructuras áreas centradas en la experiencia del cliente. Eso significa que cuentan con equipos enfocados en entender las necesidades del mercado desde la analítica, la antropología y lo que está pasando con otros jugadores.

En Latinoamérica existe un *mix* de madurez, con organizaciones que ya pasaron por un proceso de transformación y se están despegando de sus competidores, y organizaciones que no tienen áreas especializadas en habilitación tecnológica ni han hecho del diseño y la materialización de experiencias sobresalientes una obligación en su agenda estratégica.

## Panorama del sector financiero en la región

Ser el habilitador de la vida de las personas implica ir mucho más allá de un producto o servicio financiero. El sector debe apostar por la transformación de las operaciones ya que, de lo contrario, perderá relevancia y cederá mercado a las organizaciones que están surgiendo.

A escala regional, Chile ha destacado por la habilitación de recursos masivos que impulsan el crecimiento de las pymes. Otros países



han alcanzado una penetración mucho más alta de las transacciones a través de medios digitales y la bancarización de la población. México destaca por la innovación acelerada y producción de empresas *fintech*.

Colombia tiene un nivel de madurez alto; sin embargo, ha quedado rezagada frente a los líderes de la región. Además, enfrenta retos a nivel regulatorio que frenan la innovación en algunas instituciones que buscan competir con otras *fintech* que no están reguladas. La transaccionalidad en canales digitales ha implicado que la gama de servicios comience a girar en torno a las necesidades de vida de las personas. Esto no solo acelerará drásticamente la entrega de recursos, sino que habilitará un ecosistema completo para que los usuarios cubran otras necesidades.

## Perspectivas pospandemia

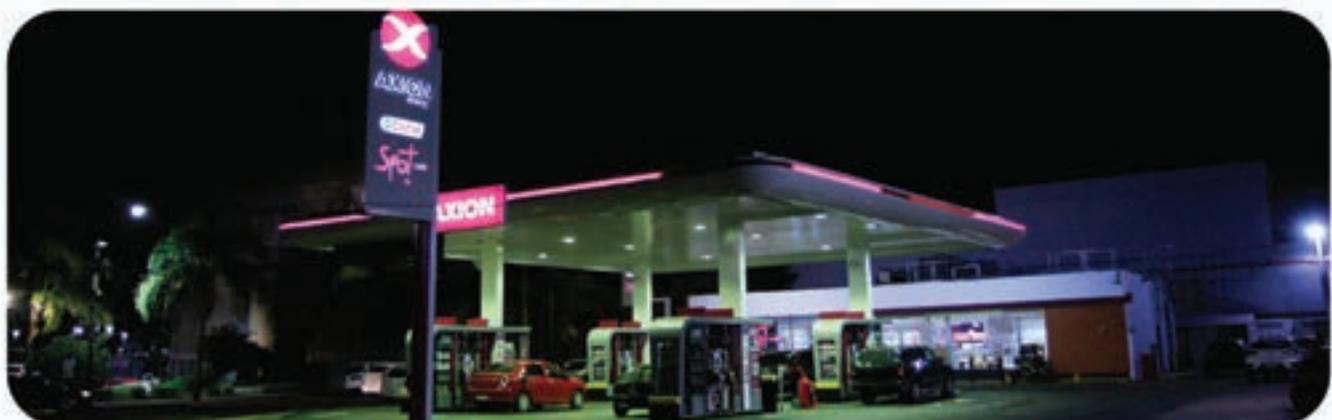
Para las instituciones del sector financiero, el Covid-19 significó la aceleración drástica de los procesos de transformación y revolucionó sus capacidades para brindar experiencias,

servicios y ofrecer nuevos canales digitales a sus clientes, incluso obligándolos a modificar procesos e interacciones que eran exclusivamente físicas.

La pandemia fue un equalizador para el sector financiero y dejó en evidencia a muchas organizaciones que mantenían una actitud pasiva frente a su propia transformación y perdieron alcance de mercado con competidores que evolucionaron mucho más rápido.

El sector financiero en Latinoamérica enfrenta desafíos relacionados con la penetración, el cierre de brechas en la experiencia de los consumidores, la ética y la sustentabilidad de los servicios. La pandemia obligó a revolucionar las capacidades para brindar nuevas experiencias y ofrecer canales más digitales a los clientes, abriendo la puerta a nuevas oportunidades de innovación. **M**

(\*) Financial Services Partner, Design Studio co-leader, EY Latinoamérica



## Energía que impulsa a la industria

Estamos presentes en todas las cuencas productivas y llegamos con gas natural a todo el país y la región. Producimos petróleo, GLP, energía eléctrica, renovable y ofrecemos productos y servicios a la industria y estaciones de servicio. Elaboramos combustibles de máxima calidad en la refinería más moderna de Sudamérica.

**DESDE HACE MÁS DE 20 AÑOS INVERTIMOS, INNOVAMOS Y CRECEMOS EN EL PAÍS.**

[PAN-ENERGY.COM](http://PAN-ENERGY.COM)

**Pan American  
ENERGY**

Energía responsable

# Protección a medida, el nuevo paradigma



*Las nuevas tecnologías, impulsadas por la expansión de las insurtech, han marcado un cambio significativo en el sector asegurador. Este hecho no solo responde a la evolución tecnológica, sino también a la necesidad de abordar los riesgos emergentes y satisfacer las crecientes demandas de una sociedad que experimenta transformaciones rápidas. Con innovación, visión estratégica y la ayuda de las nuevas herramientas disponibles, las compañías atraviesan un período intenso, que busca no solo dar respuesta a las necesidades actuales sino, también, a las futuras.*

Por Carina Martínez

Las *insurtech*, que fusionan innovación tecnológica con servicios de seguros, han remodelado la experiencia del usuario y la administración de riesgos. Desde la implementación de algoritmos avanzados para evaluar riesgos hasta la creación de plataformas interactivas que simplifican la contratación y reclamación de pólizas, estas tecnologías están redefiniendo los estándares del sector.

“Las tecnologías emergentes y los modelos *insurtech* han transformado al sector de los seguros. La evolución en las necesidades de los clientes ha impulsado a las compañías a adaptarse, reconociendo las oportunidades que esto brinda para un crecimiento continuo en el mercado”, indica Mauricio Zanatta,

grandes transformadores a largo plazo en la gestión de riesgos –considera Lorena Garrera, directora de Canales Masivos, Marketing y *Customer Experience* de Allianz Argentina–. Desde riesgos no asegurables por ser contaminantes o no amigables con el medio ambiente, hasta soluciones creadas bajo lineamientos sustentables, hasta nuevas audiencias y productos serán parte de un futuro no tan lejano que hay que empezar a observar y delinear”.

También, la adaptación a la coyuntura es un punto clave del negocio, para dar respuesta a las necesidades de las personas, sobre todo, en una etapa como la que se está viviendo en la Argentina. “Hoy es una necesidad protegerse contra la inflación –apunta Diego Guaita, CEO de San Cristóbal, en este senti-

vas, sino que también podría contribuir a la sostenibilidad financiera del sector al reducir la frecuencia y gravedad de los siniestros. La prevención, así entendida, no solo se trata de anticipar riesgos, sino también de dar herramientas a los clientes para que tengan una participación activa en la protección de sus activos y bienestar, generando así una sinergia transformadora.

Esta tendencia, que viene registrándose en ciertos países, forma parte de un proceso que aún está en sus comienzos en la Argentina. “Creo que, en países como el nuestro, es un desafío pendiente poder orientarse a un paradigma diferente, que promueva la prevención para reducir la siniestralidad y, en el mejor de los casos, evitar los accidentes –considera Diego Guaita, CEO de San

*{ A través del análisis predictivo y la inteligencia artificial, las aseguradoras podrían anticipar riesgos potenciales y, en consecuencia, desarrollar estrategias preventivas más eficaces. }*

CEO de Prudential, en entrevista con *Mercado*. Este proceso, claro, no se da de un día para el otro. Requiere de una evaluación minuciosa y un cambio de *mindset* que llevan su tiempo. Así, para Sebastián Marenzi, gerente de Planeamiento y Tecnología de Información de Grupo Sancor Seguros, el desafío más importante para las organizaciones está en gestionar la convergencia entre la manera de hacer las cosas previo a la irrupción de las nuevas tecnológicas, y la que se presenta a partir de las mismas. “Hay un proceso lógico y gradual de madurez, que es el que estamos transcurriendo”, sostiene.

Además, la rápida digitalización también ha provocado una nueva percepción de los riesgos. Desde ciberseguridad hasta cambios climáticos, las preocupaciones contemporáneas exigen respuestas ágiles y soluciones adaptativas. “La sustentabilidad especialmente está comenzando y será uno de los

do–, así como facilitar alternativas de ahorro para la protección en el momento de la jubilación y promover soluciones para la movilidad laboral”.

#### **Hacia un futuro de prevención**

La tendencia hacia modelos de prevención en el sector de seguros marca un cambio paradigmático, que se aleja de la clásica mitigación de riesgos para acercarse hacia un abordaje más proactivo. La tecnología desempeña un papel clave en este cambio, al permitir la recopilación y el análisis de datos en tiempo real. A través de herramientas avanzadas como el análisis predictivo y la inteligencia artificial, las aseguradoras podrían anticipar riesgos potenciales y, en consecuencia, desarrollar estrategias preventivas más eficaces. Este enfoque no solo redefine la relación entre aseguradora y asegurado, al incentivar la adopción de prácticas preventi-

Cristóbal–. Esto requiere poner foco en la capacitación, en el respeto por las normas, la concientización para el autocuidado y el bienestar de las personas”. Por su parte, desde Sancor Seguros, Sebastián Marenzi reflexiona que, si bien la tecnología disponible lo permite, y es un camino que se está intentado recorrer, como sucede en el sector salud–, “la duda radica en la velocidad, porque como es nuevo el paradigma cultural de uso del seguro, implica un proceso de cambio que lleva su tiempo”.

Estos y otros temas más se tratan en esta nueva entrega del informe anual sobre seguros de *Mercado*, en el que se repasan las principales tendencias, modelos de negocios e innovaciones, a partir de la opinión de especialistas del sector.

San Cristóbal

# Detectar las necesidades

*En entrevista con Mercado, Diego Guaita, CEO de la compañía, identifica nuevas tendencias del sector: el desarrollo de seguros para la ejecución de proyectos, constituir un ahorro para el futuro, un resguardo para las indemnizaciones o una garantía para la atención médica de calidad.*

“Las nuevas tecnologías han tenido un impacto significativo en el sector de seguros en los últimos años, desde la oferta de productos hasta la experiencia de usuario. Hoy, estamos utilizando nuevas herramientas tecnológicas para ofrecer a los clientes una experiencia más personalizada, conveniente y eficiente –sostiene Diego Guaita, CEO de San Cristóbal, en entrevista con *Mercado*–. Por ejemplo, el uso de *big data* e IA generan una mejor comprensión de las necesidades de los clientes para ofrecerles productos y servicios adaptados a sus perfiles. Desde el celular, la página web o por chat un asegurado o productor asesor de seguros (PAS) puede interactuar con San Cristóbal”.

“Contar con herramientas tecnológicas ya es algo que atraviesa a todos los sectores y nosotros siempre estamos evolucionando ofreciendo soluciones más atractivas para nuestros asegurados”, completa.

¿En qué medida las compañías de seguros están adoptando enfoques más personalizados para adaptarse a las necesidades individuales de los clientes?

El cliente es el centro de nuestra compañía, por ello nos ocupamos de analizar y detectar las necesidades y buscamos las mejores maneras de satisfacerlas, desarrollando productos adecuados, acordes a estos requerimientos que se presentan para ayudarlo a tener éxito en todo lo que emprenda.

Desde el asesoramiento del mejor producto hasta el pago del siniestro, nos esforzamos por hacerlo fácil y ágil. Queremos siempre superar las expectativas. Un ejemplo de esto es que hemos mejorado o mantenido los tiempos de pago de los siniestros con el fin de que las personas o empresas puedan recibir su indemnización cuanto antes.

Hoy es una necesidad protegerse contra la inflación, facilitar alternativas de ahorro para la protección en el momento de la jubilación y promover soluciones para la movilidad laboral. Y allí está puesto nuestro compromiso para dar respuesta con productos a medida.



Nuestra estrategia pone énfasis en la combinación de tecnología con la experiencia humana y eso lo construimos ofreciendo una relación personalizada de la mano de nuestros productores asesores y brókers.

## Camino hacia el futuro

**–¿De qué manera evalúan y cuantifican los riesgos emergentes, como los relacionados con el cambio climático o potenciales pandemias?**

–La evaluación y cuantificación de riesgos está cada vez mejor desarrollada. Para ello utilizamos distintos métodos para anticiparnos a las situaciones y dar respuesta a factores imprevisibles.

Tenemos presente, por ejemplo, que luego de un año con fenómenos climáticos como La Niña y grandes sequías, 2024 se presentará con un cambio de tendencia hacia El Niño, que se caracteriza por mayores precipitaciones, lo cual podría impactar en una mejora de la campaña en general, con mayor cantidad de hectáreas sembradas y aseguradas.

Esto seguramente beneficiará a la línea de productos para el agro que ofrece el grupo. Además, en materia de negocios sostenibles, realizamos el primer análisis de nuestra cartera de inversiones para evaluar el perfil de estas en términos de su contribución al cambio climático. Una iniciativa novedosa e innovadora para el sector local que, con base en sus resultados, nos permite monitorear y establecer criterios para mejorar nuestro desempeño y contribución al financiamiento sostenible.

**–A partir de las tecnologías disponibles, ¿es posible que el sector de seguros vaya hacia un sistema más orientado a la prevención?**

–Creo que, en países como el nuestro, es un desafío pendiente poder orientarse a un paradigma diferente, que promueva la prevención para reducir la siniestralidad y, en el mejor de los casos, evitar los accidentes. Esto requiere poner foco en la capacitación, en el respeto por las normas, la concientización para el autocuidado y el bienestar de las personas.

Desde el Grupo San Cristóbal trabajamos incansablemente en la prevención, partiendo de un grupo de preventivistas propios que asesoran a las empresas, disminuyendo riesgos, evitando accidentes y salvando vidas. También para los más digitales, contribuimos con un *podcast* como “Circulantes” que fomenta los traslados (tanto automotor o del peatón) de manera más sustentable y segura.

**–¿Qué se espera en términos de cambios significativos en el sector en los próximos años? ¿Cómo considera que será el futuro modelo de negocios?**

–El asegurador es un mercado que siempre acompaña a la economía del país y se mantiene flexible para delinear el futuro de los distintos sectores y actividades. Por ejemplo, en 2022 la actividad aseguradora en Argentina representó más del 2% del Producto Bruto Interno (PBI), demostrando su capacidad



# De proyecto a realidad

Próximamente nos mudamos a nuestras oficinas  
en Della Paolera 261, Catalinas, CABA.

[www.deloitte.com/ar](http://www.deloitte.com/ar) #ConnectForImpact

© 2023 Deloitte & Co. S.A.

**Deloitte.**

## INFORME II |

para brindar seguridad y protección tanto a particulares como a empleadores en diversas áreas. Resulta un pilar fundamental no solo de la economía, sino también de la estabilidad financiera del país. Es ahí donde debemos aprovechar para seguir creciendo. Por lo tanto, creemos que en caso de haber cambios estarán ligados al progreso de la indus-

tria acompañando a la economía nacional. Los modelos de negocio estarán cada vez más automatizados, apalancados en las nuevas tecnologías que venimos desarrollando hace ya un tiempo. Así como cada vez más personalizados en cuanto al producto ofrecido al asegurado. También el comportamiento de la sociedad

está cambiando y con ello surgen nuevos requerimientos de protección. Será una nueva tendencia el desarrollo de seguros para la ejecución de proyectos, constituir un ahorro para el futuro, un resguardo para las indemnizaciones o una garantía para la atención médica de calidad.

C.M.

Allianz

# Gran potencial de crecimiento

*De acuerdo a Lorena Garrera, "las insurtech han desafiado a las compañías en términos de tecnología e innovación, modelos de negocio más flexibles y adaptables, la simplificación de procesos de cara al cliente, el acceso a nuevos segmentos, el uso de plataformas digitales, así como la agilidad".*

"Creo que este fenómeno ha empujado al sector tradicional a potenciar estas variables y ponerlas en agenda también. Hoy se ha dado una convivencia, cooperación, competencia e interacción muy positiva para el sector, que enriquece y potencia", considera Lorena Garrera, directora de Canales Masivos, Marketing y *Customer Experience* de Allianz Argentina.

**–¿De qué manera las tecnologías como la inteligencia artificial aportan a la identificación y adaptación a las tendencias del mercado?**

–Si bien todavía incipiente e inicial el uso de estas tecnologías para la identificación de tendencias, sin duda será cada vez más importante para especialmente adelantarse y encontrar nichos y oportunidades. Será vital que las empresas trabajen en el análisis de datos avanzados para identificar patrones, personalización de productos con base en la segmentación de audiencias, detección de fraudes, optimizar procesos internos y prevenir cambios en el mercado que nos permitan prepararnos y adaptarnos de manera más rápida.

**Nuevas perspectivas**

**–¿Se están implementando cambios a largo plazo en las operaciones y la gestión de riesgos como resultado las catástrofes naturales cada vez más frecuentes?**

–La sustentabilidad especialmente está co-



menzando y será uno de los grandes transformadores a largo plazo en la gestión de riesgos. Desde riesgos no asegurables por ser contaminantes o no amigables con el medio ambiente, hasta soluciones creadas bajo lineamientos sustentables, hasta nuevas audiencias y productos serán parte de un futuro no tan lejano que hay que empezar a observar y delinear.

**–¿Están colaborando las aseguradoras con startups y otros sectores para fomentar la innovación?**

–La colaboración por el momento viene más dada por la búsqueda de articulación para generar nuevos negocios de manera conjunta, más que enfocada a la innovación tecnológica, de procesos u operación. Si hay una búsqueda de unión para potenciar los resultados aprovechando las ventajas y conocimiento de ambas partes.

**–¿Cuáles considera que serán las principales oportunidades y los desafíos que enfrentará el sector de seguros en el futuro cercano?**

–Creo que se potenciará el desafío que hoy existe en frentes múltiples. Desde el crecimiento en un mercado cada vez competitivo, tanto con *players* tradicionales como nuevos o disruptivos, mantenerse digitalmente innovadores, con una experiencia al cliente de calidad, introducir la sustentabilidad en el negocio, pensar en la salud de nuestros empleados. Creo que son muchos los desafíos en diferentes aristas y deben todos contemplarse en la agenda porque actúan de forma simultánea.

C.M.

Prudential

# Uniones que potencian

*Durante 2022, la compañía estableció una alianza estratégica con Mercado Pago que sumó un nuevo y potente canal de ventas. De forma 100% digital, ha logrado extender su cobertura de vida y accidentes personales a un público cada vez más diverso.*

“Definitivamente, las tecnologías emergentes y los modelos *insurtech* han transformado al sector de los seguros en los últimos años. La evolución en las necesidades de los clientes ha impulsado a las compañías a adaptarse, reconociendo las oportunidades que esto brinda para un crecimiento continuo en el mercado –responde Mauricio Zanatta, CEO de Prudential, al ser consultado por el impacto de las nuevas tecnologías y plataformas–. En línea con el compromiso hacia el desarrollo sostenible, desde Prudential Seguros asumimos este camino hacia la innovación para seguir acercando la conciencia aseguradora, manteniendo presente las necesidades de cada cliente y potenciando los canales de venta con el objetivo de llegar, cada vez, a más personas para acompañarlas en cada etapa de su vida. Así es como durante 2022 nos hemos insertado en un nuevo y novedoso canal de venta. La alianza estratégica con Mercado Pago nos permitió que de manera rápida y 100% digital nuevos clientes accedan a una gama más amplia y mejorada de productos, extendiendo nuestra cobertura de vida y accidentes personales a un público cada vez más diverso. Asimismo, todas nuestras pólizas emitidas se realizan en formato digital, lo que permitió automatizar los procesos cotidianos para facilitar la autogestión y eliminar el uso de formularios impresos”.

**–¿Cómo han evolucionado las preferencias de los clientes en los últimos años y cómo están respondiendo las compañías a estas demandas cambiantes?**

–Las personas viven inmersas en un mundo tecnológico, donde la información se encuentra al alcance de la mano a través de servicios digitales. En respuesta a estas dinámicas cambiantes, las compañías han evolucionado para satisfacer las necesidades de los clientes, y desde Prudential hemos establecido alianzas estratégicas con la tecnología para llegar a un público cada vez más amplio y sectores que no tenían acceso a coberturas



de seguros, como la mencionada con Mercado Pago.

**Mejor interacción**

**–¿De qué manera aportan las nuevas tecnologías a la identificación y adaptación a las tendencias del mercado?**

–Las nuevas tecnologías tienen un papel importante en la adaptación a las tendencias del mercado, ya que permiten realizar análisis de datos, incluyendo los del cliente, proveedores, tendencias, comportamiento de los colaboradores, entre otros. También agiliza los procesos internos, desde la emisión de pólizas hasta la gestión de reclamos, mejorando la eficiencia operativa. Por otro lado, una función importante es la interacción con el cliente, a través de respuestas rápidas y personalizadas a las consultas, mejorando la experiencia del usuario y facilitando la interacción.

**–¿Podría mencionar algún ejemplo específico de cómo la tecnología está mejorando la eficiencia operativa en el sector de seguros?**

–En el caso de Prudential, en el proceso de venta de pólizas a través de Mercado Pago, con solo dos clics y en menos de un minuto se puede acceder a una cobertura de vida y accidentes personales 100% digital, desde la contratación hasta la gestión del siniestro.

**–¿Cómo están las compañías de seguros evaluando y cuantificando los riesgos emergentes, como los relacionados con el cambio climático o los surgidos a partir de nuevas implementaciones, como los drones o vehículos autónomos?**

–Reconocemos la importancia crítica de adoptar prácticas sostenibles y respetuosas con el ambiente que reduzcan nuestro impacto ambiental.

Alineados con el compromiso global de Prudential, restringimos inversiones en empresas que obtienen una parte importante de sus ingresos del carbón térmico y para alcanzar la neutralidad en carbono al año 2040, el año pasado dimos un paso significativo en nuestra gestión al iniciar nuestro proceso de medición de huella de carbono. Este proceso conllevó evaluar rigurosamente nuestras operaciones y actividades para identificar áreas de mejora.

C.M.

## INFORME II |

Sancor Seguros

# “La potencia es indudable”

*“La integración con los ecosistemas es una línea que el grupo viene desarrollando desde hace muchos años –indica Sebastián Marenzi–. Desde el punto de vista tecnológico, la velocidad que fue tomando este nicho nos obligó a redefinir nuestros modelos de integración externa, para simplificarlo y ganar en ‘time to market’”.*

“Existen diversos abordajes vinculados a la transformación digital que están teniendo un impacto positivo en las diferentes etapas del ciclo de vida del seguro –apunta Sebastián Marenzi, gerente de Planeamiento y Tecnología de Información de Grupo Sancor Seguros, al reflexionar sobre los cambios introducidos por la digitalización–. Desde cuestiones más simples como la automatización y la digitalización de procesos, hasta las formas de conectarse con los distintos canales, la posibilidad de utilizar herramientas de negocio parametrizables; la integración con otros ecosistemas tecnológicos (prestadores, por ejemplo); la inteligencia de datos y su impacto en la sinergia comercial, en la evaluación de riesgos y en la identificación de fraudes; entre otros”.

“Por supuesto, hay distintos grados de madurez y abordaje, pero la potencia es indudable: en la calidad de información para la toma de decisiones, en ‘time to market’, en acciones preventivas, en eficiencia de procesos, etc.”

**–¿Qué aporte brindan la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, a la identificación y adaptación a las tendencias del mercado?**

–Consideramos que estas nuevas tecnologías ya son una realidad y cada vez van a tener más presencia en nuestros procesos de negocios. La analítica de datos, inteligencia artificial (IA), internet de las cosas, hoy desempeñan un rol fundamental, ya que abren un amplio espectro de nuevas posibilidades. Desde automatización de procesos, reemplazo de tareas de asistencia, mejoras en los procesos de intercambios con clientes y canales, eficiencia de costos, focalización de los recursos en tareas de mayor valor agregado, flexibilidad de integración de oferta de distintos productos, identificación de nichos de negocios, etc.

El desafío más importante para nuestras organizaciones está en administrar la convergencia entre la manera de hacer las cosas previo



a la irrupción de estas tecnológicas, y la manera que se nos presenta a partir de las mismas. Hay un proceso lógico y gradual de madurez, que es el que estamos transcurriendo.

**–¿Y de qué manera impactan en la personalización de productos y servicios? ¿Cómo se manejan los riesgos de seguridad y privacidad asociados?**

–La IA se presenta a priori como una tecnología que permitiría mejorar la toma de decisiones a través de la analítica de datos, predicciones y pronósticos, diseño de propuestas personalizadas, adaptaciones en tiempo real, etc.

Actualmente estamos en un estado de madurez muy interesante en analítica de datos y modelos predictivos y estamos comenzando la exploración de IA para procesos de asistencia.

Respecto a la protección de datos, si bien tiene múltiples facetas (normativas, éticas, comerciales, etc.), y se tienen en cuenta en todos los procesos, específicamente con lo que tiene que ver con IA, todos los escenarios exploratorios que estamos trabajando los llevamos a cabo en entornos privados, con múl-

tiples resguardos de la información utilizada y con los requisitos de seguridad adecuados. Los temas de seguridad han cobrado vital importancia en nuestras agendas, atento a los ataques masivos que fueron de público conocimiento. Si bien siempre lo fueron, lo daño de dichas experiencias nos han obligado a imaginar escenarios impensados en otros momentos y con ellos, múltiples acciones de protección.

**Redefinición de modelos**

**–¿Cómo están colaborando las compañías de seguros con otros sectores para ofrecer soluciones integrales?**

–La integración con los ecosistemas es una línea que el grupo viene desarrollando desde hace muchos años. Tenemos experiencia en el agro, en salud, en plataformas de venta de productos masivos. Desde el punto de vista tecnológico la velocidad que fue tomando este nicho nos obligó a redefinir nuestros modelos de integración externo, buscando simplificarlo y ganar en “time to market” y poder capitalizar así, de manera más eficiente, las asociaciones con nuestros partners. También buscamos, en el ecosistema, complementos de procesos o actividades que otros ya tienen desarrollados.

**–Dadas las nuevas tecnologías disponibles, ¿se puede esperar que el sector de seguros vaya hacia un modelo orientado a la prevención?**

–Puede ser que la tecnología disponible lo permita, y es un camino que se está intentado recorrer –lo vemos con mucha mayor vehemencia en el sector salud, donde hay una fuerte inversión en los modelos preventivos–. La duda aquí radica en la velocidad, porque como es nuevo el paradigma cultural de uso del seguro, ello implica un proceso de cambio que lleva su tiempo. **M**  
C.M.

# BBVA

Creando Oportunidades



## REPORTE INTEGRADO 2022

**Conocé nuestro desempeño económico, social y ambiental.**  
Todo lo que hicimos en un año, pensando en el futuro.

[bancaresponsable.bbva.com.ar](http://bancaresponsable.bbva.com.ar)

Los accionistas de Banco BBVA Argentina S.A. limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas según Ley 19.550 y Ley 25.738. CUIT: 30-50000319-3. Av. Córdoba 111, piso 31, CABA (CP: C1054AAA).

## PROTAGONISTAS |

### P&G tiene nuevo gerente general

Alejandro Lorusso es el gerente general de P&G Argentina a partir del 1° de enero de 2024, en reemplazo de Gabriela Bardin, quien se retirará de la compañía, luego de más de 25 años de trayectoria.

Actualmente, el ejecutivo ocupa el rol de vicepresidente y consejero general en P&G México. Ingresó a la compañía en 1997 como asesor general y durante su trayectoria lideró diversos roles en Argentina. También tuvo a su cargo varios países de la región como Chile, Perú, México, entre otros. Durante más de ocho años fue vicepresidente y consejero general para toda América Latina.

A lo largo de su trayectoria en la Argentina, fue miembro activo en diferentes asociaciones comerciales y sectoriales como AmCham, CAPA, entre otras. A su vez, fue el líder fundador y presidente de United Way Argentina entre 2007–2009.

De profesión abogado se graduó en la Universidad de Belgrano y cuenta con diferentes posgrados de *Academy of American and International Law in the American Law* en Dallas, Texas, Estados Unidos y también de la Universidad Austral de Argentina.



### Distinción para Ana Viola, CEO de Malma

Por su labor en la implementación de prácticas sustentables, Ana Viola, directora general y propietaria de Bodega Malma fue nombrada una de las 50 mujeres más influyentes en el mundo del vino, en la categoría prácticas de Responsabilidad Social Empresaria, por *Women in Wine & Spirits*.

El tema de este año, sostenibilidad, subraya la importancia de las prácticas ambientales en la industria. Los premios han tenido una respuesta significativa, con más de 160 candidaturas y nominaciones de diversas regiones, incluidas China, Asia–Pacífico, América, África y Europa.

El proceso de selección, que incluye nominaciones globales, revisión de solicitudes y calificación del panel, ha llevado a que 50 nominados ingresen a la ronda final de votación anónima. Los ganadores de las 18 categorías se anunciarán a finales de año.

Malma es una bodega familiar de San Patricio del Chañar, pionera en el polo vitivinícola de Neuquén.



### Mascotas a bordo: se estrena el servicio Cabify Mascotas

En la actualidad, las mascotas son consideradas como un miembro más de la familia.

Teniendo esto en cuenta, Cabify decidió lanzar Cabify Mascotas, una nueva categoría de servicio que permite a las personas viajar con su mascota de manera sencilla y segura.

Para solicitar este servicio y poder viajar con sus mascotas, los pasajeros deberán abrir la app de Cabify, seleccionar la categoría Cabify Mascota, confirmar su viaje y listo.

Al realizar el viaje, los pasajeros deberán usar una manta o una transportadora para proteger los asientos del vehículo y evitar cualquier incidente.

### Mastellone Hnos. lanza nuevos productos de origen 100% vegetal

Mastellone Hnos. suma nuevas opciones a su familia de productos de origen vegetal, bajo la marca La Serenísima 100% Vegetal. A las clásicas Almendra y Almondra sin endulzar, se le suman las de Coco y Chocolate, y los nuevos untables Clásico y sabor Cheddar, elaborados con base de aceite de coco y pasta de almendras.



Al no contener ingredientes de origen animal son aptos para el consumo de quienes sigan una alimentación vegetariana o vegana.

Al igual que el resto de los productos actuales, estos nuevos lanzamientos son libres de gluten, no contienen lactosa ni JMAF y se comercializan en envases 100% reciclables. Las nuevas Coco sin endulzar y Chocolate se destacan por su textura cremosa, ideales para consumo directo, acompañar cereales y/o frutas, preparaciones dulces o saladas.

Los nuevos untables se presentan en dos versiones: Clásico, cremoso y de sabor suave, con una textura ideal para untar; y sabor Cheddar, ideal para consumir con *snacks*, en picadas o comidas. Además, ambos envases son aptos para microondas, lo cual permite incorporarlos fácilmente a cualquier receta.

### Amérian suma un hotel 4 estrellas a la Ruta del Vino

Amérian, la cadena de hoteles Argentina más grande del Cono Sur, sumó Chacras de Coria a su portfolio, el hotel 24 de la cadena y el 2° en Mendoza. Este Hotel Boutique de 4 estrellas se ubica en Luján de Cuyo, más precisamente dentro de la Ruta del Vino y a 16 km de la capital.

“La adaptación a la personalidad local del destino es una de las claves del éxito del crecimiento de la cadena. Esto, combinado con el confort y la calidad en servicio, eleva por un lado el estándar de calidad de la oferta turística en los destinos donde nos emplazamos, y por otro, garantiza al viajero la tranquilidad que confiere el sello Amérian”, explica Roberto Amengual, presidente de Amérian & Mérit Hoteles.

El nuevo hotel posee 40 habitaciones clásicas y superiores con vista a la Cordillera de los Andes, salones corporativos para eventos, piscina, un espacio gastronómico *gourmet* y estacionamiento. El esquema tarifario se ubica en el segmento de 4 estrellas superior.

Amérian está presente en 24 hoteles y 18 destinos. Para los próximos meses, planifica la apertura en Río Cuarto, Córdoba; y en Parque Lezoiro, Buenos Aires.

### Oliovita: 33 premios nacionales e internacionales en 2023

Oliovita, la marca de aceite de oliva virgen extra de la empresa argentina Solfrut perteneciente a Grupo Phroénesis, recibió 21 medallas doradas y otros 12 reconocimientos entre plata y menciones durante 2023.

Los 33 premios para sus productos Oliovita Arbequina, Changlot, Coratina, Aprile, Clásico, Gourmet, Orgánico y Mediterráneo fueron obtenidos en los concursos de Terra Olivo Israel, London IOOC Londres, Evo IOOC Italia, Brazil IOOC Brasil/Portugal, BA IOOC Argentina, Oli-

vinus Argentina, Argoliva Argentina, Apsal Argentina y Cuyo Oliva Argentina.

Desde 2007 al presente Olioivita ha recibido 210 premios en certámenes nacionales e internacionales, lo que evidencia la calidad de los productos elaborados por Solfrut.

Los aceites Olioivita más premiados fueron Changlot (40 premios), Coratina (35) Arbequina (33) y Aprile (30 premios).

## Andeluna celebra los Francs

Andeluna celebra a la cepa con la que, en sus 20 años de historia, ha ganado un lugar de referencia elaborando vinos varietales de Cabernet Franc. El 4 de diciembre fue el Día Internacional del Cabernet Franc y la bodega desplegó su línea Los Francs de Andeluna, que refleja la investigación de terruño en la que se buscó expresar lo mejor de la variedad. Tres etiquetas tintas que demuestran una identidad de acuerdo a su complejidad y estructura, desde la finca a la parcela.

Desde su nacimiento hace 20 años, Andeluna es bodega pionera en haber distinguido al Cabernet Franc, una variedad de perfil “salvaje” que le aporta originalidad en relación a otras cepas. Desde el año 2012 la bodega realiza un consistente trabajo de investigación sobre suelos y canopia, en conjunto con el Conicet, analizando diferentes variables, que permitió al equipo de enólogos y agrónomos conocer el terruño donde crecen las vides. La línea Los Francs de Andeluna es el resultado de estos estudios. Son vinos que reflejan las características concretas de la variedad y las particularidades de la zona de origen hasta en su mínima expresión.

En los estudios realizados se destaca a Gualtallary (Mendoza) como la zona ideal para el Cabernet Franc. Allí se obtienen uvas con PH bajo, piel gruesa y bayas pequeñas, lo cual se traduce en expresión aromática, fresca, estructura y elegancia. El suelo esquelético de esta micro región es el mejor marco ecológico para la variedad.

La colección de tres vinos se compone de Andeluna de la Finca (la expresión más fresca del varietal), Andeluna del Cuartel (con unos meses en barrica; equilibrado y con mucha personalidad) y Andeluna de la Parcela (ícono en esta variedad; con un gran volumen en boca e intensidad).

## BBVA amplía el destino de su línea de préstamos para fines sostenibles

BBVA en Argentina lanza Préstamos para fines sostenibles, sin costo de otorgamiento para financiar la compra de bienes y servicios sostenibles.

Con esta nueva línea de crédito BBVA promueve la adquisición de productos relacionados a energías renovables, movilidad sustentable, eficiencia energética, salud, educación, inmuebles más perdurables, agricultura sostenible y economía circular.

El monto máximo al que se puede acceder es de \$30 millones. Cuenta con tasa fija, sistema de amortización francés y hasta 60 meses para su devolución. Además, es posible elegir el día de pago de la cuota.



Esta línea de crédito personal, vinculada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, está pensada exclusivamente para que las personas puedan tomar decisiones que contribuyan a mejorar su propia calidad de vida, pero también al bienestar de la sociedad y el cuidado del ambiente.

Los productos y servicios tecnológicos que son posibles de financiar a través de los nuevos préstamos de BBVA son variados y se vinculan con diferentes formas de cuidar la salud y el ambiente.

## Santista presenta un plan de inversiones

La empresa textil Santista anunció un plan de inversiones de US\$ 9 millones con el objetivo de ampliar y mejorar las líneas de producción ya existentes e incorporar tecnología y nuevos equipamientos, en su planta de Tucumán. La empresa, fundada en 1926, cambió completamente la forma de ver el tejido en el país y hoy ocupa una posición de liderazgo como productora mundial de tejidos.



La inversión se suma a las realizadas durante 2022 y 2021. En los últimos años Santista desarrolló el plan quinquenal de modernización de la planta industrial e incorporó 34 telares Toyota de última generación y maquinaria en otras áreas productivas. A su vez, ha invertido más de US\$ 4 millones durante la pandemia.

## Eau Thermale Avène desarrolla TriAsorB

El 80% de la exposición solar se produce cotidianamente –no en la playa o en la pileta– y la zona más expuesta es el rostro. A su vez, el 25% del daño celular es causado por la luz azul. Todos los días, sus rayos aceleran el envejecimiento de la piel y favorecen la aparición de arrugas y manchas. Además, la luz azul penetra aún más profundamente que los UVA, ya que llega a la hipodermis, e involucra mecanismos de oxidación, envejecimiento y desarrollo cancerígeno.

Por todo esto, Eau Thermale Avène desarrolló TriAsorB, un filtro orgánico y mineral que protege nuestra piel de los rayos UVA, UVB y también, de la llamada luz azul visible de alta energía (o HEV). Este filtro presenta la innovación más importante de las últimas décadas, ya que reduce en un 95% el daño celular inducido por la luz azul de la radiación solar.

Intense Protect 50+ es un protector solar cuya textura híbrida permite que se absorba en la piel en 3 segundos. Proporciona una hidratación intensa durante 8 horas y una acción antisequedad. Su tono piel ofrece un acabado transparente e invisible sin manchas blancas, incluso en tonos de piel oscuros. Es extra-resistente al agua y al sudor. Es adecuado para niños a partir de los seis meses, mujeres embarazadas y personas con cicatrices quirúrgicas, así como para la piel curada de los tatuajes. Su fórmula ofrece una alta tolerancia cutánea y ocular y es respetuosa del medioambiente. Sus filtros solares no ecotóxicos no afectan a los corales, al fitoplancton ni al zooplancton.



## PROTAGONISTAS |

### Quimerino: la línea joven de Achaval Ferrer

Fresca, distinta y distinguida, así se describe la nueva línea de Achaval Ferrer que nace bajo el porfolio Quimera.

Quimerino Blanco está elaborado a partir de la conjunción de dos uvas, 90% Sauvignon Blanc y 10% Marsanne; ambas cepas fermentaron por separado en tanques de acero inoxidable para luego crear el *blend* que busca la mejor expresión frutal y un corte final ideal. Con una marcada presencia de un Sauvignon Blanc que le aporta notas de frutas tropicales, herbáceas y una acidez refrescante, se armoniza con el toque de Marsanne entregándole miel, frutas y nuez.

Quimerino Tinto está elaborado a partir Pinot Noir (37%), Malbec (30%), Syrah (21%) y un interesante aporte de Sauvignon Blanc (12%). El Pinot Noir y el Malbec fueron fermentados en tanques de concreto, mientras que el Syrah y el Sauvignon Blanc en tanques de acero inoxidable. Todas las cepas fermentaron por separado y el corte se creó al final con el objetivo de encontrar la mejor expresión frutal y el corte ideal, dejando estibar en botella. Este *blend* es equilibrado, elegante, fresco y está vivo.

Quimerino marca el rumbo en la elaboración de vinos para los consumidores que eligen transitar el camino de la sustentabilidad. Se utilizaron insumos nobles con cierres que responden con huella de carbono 0 y huella hídrica certificada a estas prácticas, como cierres sintéticos y cajas de cartón Kraft sin tratar, que se imprimen con tintas al agua, convirtiéndola en una caja reciclable y biodegradable. Además, es la primera línea de vinos de la bodega en contar con Certificación Sin TAAC/Gluten Free y vegana.



### BYMA presenta un simulador de inversiones

BYMA puso a disposición BYMALAB, su nuevo simulador de inversiones en el mercado de capitales, que permite aprender sobre inversiones de manera práctica.

Se trata de una propuesta gratuita y *online* pensada para las personas que quieran dar sus primeros pasos en el mercado, sin necesidad de tener conocimientos previos.

Con el nuevo simulador de inversiones, es posible aprender a invertir como en la práctica real. Al registrarse en la plataforma, cada participante recibe una suma de dinero virtual al inicio de la simulación que deberá invertir para armar su cartera de inversión. Se accede desde cualquier dispositivo, celular, computadora o *tablet*. No es necesario descargar ninguna aplicación ni extensión. Solo se debe contar con conexión a internet. Es posible elegir entre los mismos instrumentos que se operan en BYMA; acciones, Cedears, bonos públicos, letras del tesoro y obligaciones negociables y el simulador opera con los “precios diarios operados” en BYMA con una demora de 20 minutos y con actualizaciones cada 60 segundos. Además, para acceder a conocimiento sobre el mercado desde un enfoque teórico-práctico, en BYMAEDUCA las personas pueden encontrar una diversidad de cursos, desde introductorios hasta más avanzados, gratuitos y arancelados.



### Nemuri: experiencia japonesa en CABA

El proyecto ideado por José Luis Cosentino y Héctor Méndez tomó forma en 2017 con Nemuri Sushi, en el barrio porteño de Belgrano, y se amplió cinco años después con Nemuri Tera, en Palermo. Tanto Nemuri Sushi como Nemuri Tera ofrecen sus salones inspirados en templos japoneses, para eventos corporativos y sociales. Ambos cuentan con un menú que conjuga y equilibra todos los sabores intensos de oriente.

El chef ejecutivo es Jhonny Idarraga, un bogotano que vive en el país desde hace más de diez años. Además de las tablas de rolls, sashimis, nigiris, pueden disfrutarse otras delicias, como el Crispy rice con salmón, un shari frito con quenelle de salmón rosado, mayonesa, sriracha, caviar de algas y aceite de sésamo; el Tempura de vegetales y langostinos, hecho con morrón, batata, zanahoria, zucchini y langostinos con salsa ponzu, o el Ceviche de pescado blanco, macerado en jugos de lima y limón, fumet de pescado, cebolla morada, morrón rojo y cilantro, acompañado de batata crocante y maíz cancha.



Los postres, de estilo Wagashi, son acompañados con un té –una parte inseparable de la cultura japonesa– para completar la experiencia. La carta de té de Nemuri Tera fue pensada especialmente por Inés Bertón, para transmitir el espíritu de la cultura oriental y se traduce en tres *blends* de Tealosophy.

En la experiencia también se destaca su exclusiva barra de coctelería con tragos de autor, con sabores particulares y la utilización del sake –bebida tradicional japonesa– como pilar fundamental de la propuesta.

### Cachamai fue premiada en los Eikon

Cachamai, empresa especializada en infusiones y productos naturales con más de 70 años de trayectoria, fue premiada en los Eikon 2023 por su proceso de *re-branding*. La empresa fue distinguida en la categoría Lanzamiento de Productos.

Con la conceptualización “Cachamai te hace bien”, la campaña logró posicionar a la marca en la era actual del bienestar.

Conservando su icónico burrito identitario y respetando sus raíces en hierbas naturales, Cachamai modernizó su imagen.

“Nuestra marca ya es parte de nuestra cultura, buscamos modernizarnos pero al mismo tiempo, mantener la esencia que tanto nos caracteriza”, comentó María Luz Larralde, *Brand Manager* de la Unidad de Alimentos y Bebidas de Cachamai. **M**





**Lisicki Litvin**  
& Asociados

Más de 34 años de experiencia  
En la prestación de Servicios Profesionales



Impuestos



Auditoría



Consultoría



Servicios Legales

#### BUENOS AIRES

25 de Mayo 555,  
Piso 13, (1002ABK)

(+54) 11 48916800  
(+54) 11 43133035

#### ZONA NORTE (GBA)

Dr. Luis García 695,  
Piso 8, Tigre, (B1648AEC)

(+54) 11 48916800

#### CORRIENTES

9 de Julio 1272,  
Piso 8, (W3400AYV)

(+54) 379 4432266

#### ROSARIO

Madres de Plaza de Mayo 3020,  
Piso 5, Torre Nordlink, (S2013SWJ)

(+54) 341 4461795

#### MENDOZA

Av. Pedro Molina 547,  
(M5500GAF)

(+54) 261 4231187

#### SAN LUIS (Corresponsal)

Pasaje Salta 1372,  
(C5700)

(+54) 266 15 4363956

#### RIO NEGRO -VACA MUERTA-

Alianza c/Estudio Rizza  
Villegas 780, Cipolletti, (R8324KUP)

(+54) 299 4774000

#### ASUNCIÓN -PARAGUAY-

Av. Aviadores del Chaco 2050,  
Piso 8, Asunción, (1816)

(+54) 11 48916800

#### CÓRDOBA

Humberto Primo 650,  
Piso 15, Of. 1501, Torre Capitalinas, (X5000FAN)

(+54) 341 4468300 / 341 4461795

#### SALTA

Alianza c/Estudio Campastro  
España 77, (A4400ANA)

(+54) 387 4312312

## DOSSIER |

Revisita al sector de consultoría

# Aliada clave para un mundo incierto



Los frentes internos y externos de las empresas se multiplican. Los cambios se suceden a gran velocidad y las compañías deben estar preparadas para transformar los retos en oportunidades.

Hoy, más que nunca, la mirada externa y especializada adquiere un valor superlativo y habilita a las organizaciones a surfear la complejidad actual y futura.

En este contexto, con equipos multidisciplinarios, nuevas estrategias y herramientas tecnológicas, los profesionales

de consultoría se convierten en socios estratégicos, habilitadores de las transformaciones necesarias.

Como cada año, *Mercado* aborda esta temática de manera exhaustiva, a través de especialistas de las principales consultoras en el país, quienes ofrecen su visión sobre los nuevos abordajes y el futuro de un negocio que se redefine.

*El Dossier estuvo a cargo de Carina Martínez*

KPMG

# Transformación: la gran demanda

*“En una economía digital en permanente cambio, las empresas de servicios profesionales tienen un rol importante a cumplir. Por eso nuestra estrategia de negocios se basa en ir adaptándonos a los nuevos escenarios que se van presentando y para los cuales debemos tener respuestas”, indica Néstor García.*

“Esto es así, no solo para KPMG internamente sino, y principalmente, para ayudar a nuestros clientes a superar todos esos desafíos, a prepararse para los cambios y las transformaciones necesarias más allá de los problemas y temas de coyuntura”, relata Néstor García, CEO de KPMG Argentina.

“KPMG es una estructura mundial con presencia en más de 140 países preparada para prestar una variada gama de servicios que van desde impositivos, legales, tecnológicos, ciberseguridad, financieros, de negocios y asesoramiento para los negocios. Los equipos están preparados y con experiencia para atender distintos escenarios tanto de crisis como de expansión económica. Creo que esta es uno de los principales valores económicos”.

## **–¿De qué manera la tecnología cambió el negocio y cuáles son los grandes temas en la agenda de los líderes?**

–La tecnología en general ha cambiado el mundo de los negocios porque cada vez se concibe menos una transformación que no venga de la mano de una reconversión tecnológica. La última encuesta mundial “CEO Outlook 2023” que hizo KPMG a 1.300 altos ejecutivos de empresas de distintos países tuvo como uno de sus resultados destacados que las compañías están invirtiendo fuertemente en inteligencia artificial generativa (IAg) en busca de una ventaja competitiva, y consideran que esta tecnología es una de las principales prioridades de inversión a mediano plazo. El 70% coincidió que la IAg sigue ocupando un lugar destacado en su lista de prioridades, y la mayoría (52%) espera un retorno sobre su inversión en un plazo de tres a cinco años. A pesar de su intención de seguir adelante con las inversiones, plantearon que



los desafíos éticos implican su principal preocupación al momento de implementarla y cuyo costo se ubicó en segundo lugar (55%), en tanto que la falta de regulación y capacidad técnica ocuparon conjuntamente el tercer puesto (50%).

Otro tema que está al tope de la agenda de los líderes es el de ESG. Los CEO reconocen que cumplir las cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo sigue siendo una parte integral de sus operaciones de negocios y estrategias corporativas a largo plazo. Un 69% de los CEO adoptaron los aspectos de ESG en su negocio como medio de creación de valor.

## **Mayor demanda de asesoría**

**–Como tendencia, ¿la consultoría es personalizada, con un trabajo sinérgico con el cliente, o la automatización ha ganado terreno?**

–Nuestra experiencia nos indica que hay que

estar muy cerca del cliente, ser sus socios a la hora de enfrentar los nuevos desafíos de estos tiempos o resolver una crisis coyuntural. Para eso trabajamos con equipos interdisciplinarios para poder dar una respuesta en tiempo y forma, a partir de herramientas tecnológicas y en una visión 360 de los temas. En este sentido hemos crecido mucho en asesoría; aunque las prácticas tradicionales no van a desaparecer, van cediendo más hacia formas de consultoría / *outsourcing* combinados con las tecnologías. Estas prácticas permiten bajar costos y mejorar aspectos de un mercado laboral complicado y muy competitivo. Así, puede ayudar a solucionar los problemas que imponen retener y captar nuevos talentos profesionales, al hacer que las empresas cada vez más busquen utilizar la tecnología para que las tareas repetitivas, y muchas veces agobiantes, puedan ser realizadas por un *software*. De esta forma pueden concentrar los recursos profesionales, difíciles de retener y conseguir, en aquellas tareas más importantes y estratégicas, más interesantes y mejor remuneradas. Esto permite reducir la rotación de personal en las empresas.

## **–¿Cuáles son las principales demandas de los clientes?**

–Todos los sectores, desde los más tradicionales a los más innovadores, y todos los negocios desde los más grandes a los más chicos, tuvieron que revisar y reformular sus modelos de negocios para adaptarse a las nuevas demandas del mercado. Y en este sentido, en los últimos tres años, vemos cómo todo este proceso se aceleró y no tiene vuelta atrás.

La demanda creciente del mercado hacia nuestros servicios es gestionar todo el tiempo procesos de transformación que les

## DOSSIER |

permita mantener competitividad en esta economía digital. Entonces, las empresas prefieren contar con consultores que aporten soluciones concretas a temas concretos como, por ejemplo, automatizar procesos internos sin necesidad de disponer de una infraestructura adicional que permita tener una rápida solución y que sea segura. Los proyectos de implementación de más de un año van de-

jando lugar a proyectos más estandarizados con tecnologías más fáciles de implementar. La automatización, la inteligencia artificial, es decir la tecnología en general, están cambiando el mundo de la consultoría porque cada vez se concibe menos una transformación que no venga de la mano de una reconversión tecnológica a su implementación. Procesos de consultoría tecnológica cada vez

más se basan en herramientas analíticas que permiten analizar mayores volúmenes de información, con mayor precisión gracias a esas herramientas. También estos procesos permiten mejorar áreas específicas de una empresa ya que se abordan mediante trabajos de mejoras de procesos, organización y tecnología combinada.

C.M.

## RSM

# Acompañamiento uno a uno

*A medida que la complejidad aumenta y la velocidad de los cambios que se suceden no permite tomarse un respiro, es necesario sumar todas las herramientas que sean necesarias para brindar a los clientes información certera que les posibilite adoptar decisiones con total confianza.*

Por Juan Pablo Montero (\*)

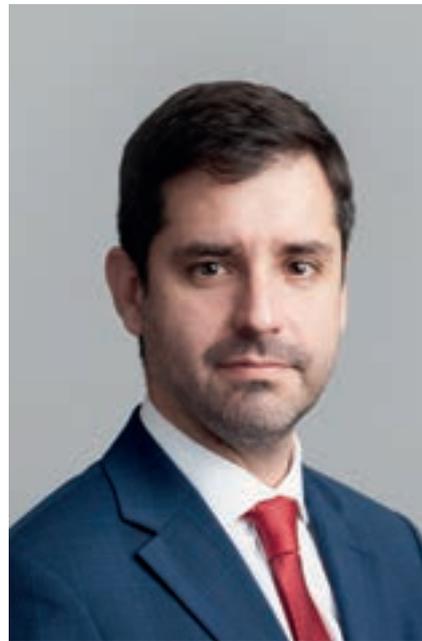
En ese sentido, es necesario trabajar con equipos de consultores multidisciplinarios que sean capaces de procesar en forma oportuna cada uno de los aspectos que componen este entorno dinámico. Ya no es posible contar con solo un punto de vista, sino que es más importante que nunca contar con distintas miradas con el foco puesto en las necesidades del cliente.

En la actualidad, el entorno macro presenta riesgos que son generales para todos los clientes y deben ser considerados: la posibilidad de sufrir un ciberataque es uno de ellos. Todos, hasta en nuestra vida personal, estamos expuestos. Sin embargo, ante distintas particularidades, aunque el problema sea el mismo, la solución puede variar por ejemplo de acuerdo al segmento o industria en que se presente. Una respuesta adecuada en un sector puede no ser aplicable a otro. Ahí radica la importancia de analizar en forma particular a cada cliente y para ello es vital el desarrollo de un trabajo de consultoría capaz de brindar respuestas personalizadas.

## Retos de las nuevas tecnologías

Es cierto que las nuevas tecnologías se han ido expandiendo cada vez más a lo largo de los últimos años y podemos citar como ejemplos el *data mining* y el procesamiento de grandes volúmenes de datos.

En ese marco, se vuelve indispensable la labor de quienes se encargan de analizar los



datos, profesionales capaces de traducir esa información en decisiones o caminos tangibles. La figura del consultor se torna fundamental para construir y generar valor al interior de cada empresa.

Por otro lado, y también vinculado a nuestra relación con las nuevas tecnologías, es necesario destacar que los procesos de automatización no deben ser vistos como enemigos sino que pueden convertirse en aliados a la hora de pensar en cómo liberar tiempo y delegar a las personas del peso de tareas que puedan resultar rutinarias y tediosas. De esta manera, su talento puede ser redirigido hacia

otras labores que permitan la generación de un mayor valor agregado.

## Un socio estratégico

Más allá del enfoque en ciertos sectores específicos, en general es innegable que existe una palpable reticencia a tomar decisiones que impacten en las organizaciones, producto de la incertidumbre que presenta el contexto actual que atravesamos.

No obstante, ante este panorama el consultor debe ser un socio estratégico que acompañe el proceso, siendo la agilidad una característica fundamental. El análisis debe ser dinámico y reconfigurar nuevas preguntas para hallar nuevas soluciones. Por ello, el modelo del consultor que hacía un *one-time-project*, ya está en desuso y se ha reconfigurado para acompañar al cliente en los procesos de cambio.

Es sabido que en toda crisis surgen oportunidades. Hay que anticiparse y estar atentos para identificar opciones de crecimiento y productividad, siempre con una correcta medición de los riesgos operativos asociados. En función de responder las preguntas referidas a la cultura organizacional, ¿qué es lo que esperan? ¿cuál es la visión de la empresa?, podremos acompañar y guiar al cliente hacia una toma de decisiones efectuadas con la total confianza y certidumbre de que son las correctas. Ese es nuestro horizonte.

(\*) Socio de Consultoría de RSM Argentina



**LA MISMA PASIÓN QUE  
PONÉS EN TU TRABAJO, LA  
PONEMOS EN PROTEGERLO.**

GALENO ART, un respaldo real en el ámbito laboral.



Conocé más en:  
[Galenoseguros.com.ar](http://Galenoseguros.com.ar) - Portal PAS / APP Galeno PAS

## DOSSIER |

Deloitte

# El camino aún es largo

*Hoy la consultoría es más necesaria que nunca. Los cambios y las innovaciones tecnológicas se dan en una forma exponencial, con una celeridad nunca vista en años anteriores. Las empresas cada vez más y en forma más rápida tienen que adoptar nuevas tecnológicas e incluso transformar sus negocios.*

Por Pablo Peso, Alejandro Jaceniuk y Pablo Selvino (\*)

Para ello es fundamental el apoyo de un consultor que tenga la experiencia y le pueda ayudar a capturar el mayor retorno de las inversiones y maximizar el impacto de las mismas en su negocio, aportándole una visión holística de las funciones clave desde la estrategia hasta los procesos y tecnología que la soportan.

La consultoría se ha transformado para adaptarse a la era digital. Deloitte ha realizado importantes inversiones tanto para apoyar en sus experiencias y transformaciones digitales a nuestros clientes como para operar internamente bajo un modelo digital. No solo se han incorporado servicios en materia de

de las transformaciones y no son la transformación en sí misma.

Las compañías, si desean evolucionar deben desafiar sus estrategias a futuro para definir prioridades de inversión digital, en base a las preferencias y demandas del cliente, la competencia local y la dirección de las prácticas líderes a escala internacional. Nunca perdamos de vista que la transformación digital es estrategia antes que tecnología.

Y en las raíces profundas de la estrategia están los valores compartidos de una organización. La transformación digital es en la raíz un profundo cambio cultural. Si a ello sumamos que el gran reto de la transformación digital es el conocimiento, se plantean entonces nuevos y complejos desafíos en la gestión del talento humano, que debemos remarcar

atención a la sustentabilidad y de responsabilidad hacia el medio ambiente y la comunidad, así como en la ciberseguridad.

## Los pendientes

En general, hay un retraso significativo en materia de inversión en toda la economía argentina. Hay mucho camino por recorrer para producir las transformaciones que exigen la era digital y nuevos valores socialmente adoptados, como la sustentabilidad y la transparencia. Obviamente, no todos los sectores enfrentan los mismos desafíos, ni todas las compañías tienen el mismo nivel de madurez. Por ejemplo, el sector público necesita una profunda modernización; el sector financiero tradicional enfrenta enormes desafíos y debe transformarse para sobrevi-

*{La eficiencia y la transformación de las estructuras de costos, alineados con modelos operativos ágiles, son también uno de los focos típicos de preocupación de las compañías. Esto en un marco de creciente atención a la sustentabilidad.}*

transformación digital, robótica, inteligencia artificial, nube, analítica avanzada, metodologías ágiles, ciberseguridad, etc.; sino que todo el modelo de entrega de servicios se ha transformado apalancado en la adopción de nuevas herramientas y tecnologías, produciendo y utilizando "activos digitales" propietarios de Deloitte que facilitan y aceleran la generación de valor para los clientes.

## Las nuevas demandas

Hoy, los grandes temas en los que nuestros clientes se están enfocando tienen que ver con la transformación digital de sus negocios y operaciones, de cómo transformarse aprovechando las enormes capacidades de soluciones cada vez más potentes y a la vez cada vez más asequibles, pero teniendo en claro que estas tecnologías son facilitadoras

como una función crítica dentro de toda organización.

El movimiento a la nube, la utilización de modelos de analítica avanzada, la creciente tendencia a la utilización de robótica potenciada por soluciones cognitivas, *blockchain* que es mucho más que las criptomonedas, internet de las cosas, las capacidades cada vez mayores de la inteligencia artificial, entre muchas otras y sumando nuevas soluciones que continuarán apareciendo y que todavía no conocemos, seguirán ofreciendo grandes oportunidades para quienes se decidan a adoptarlas.

La eficiencia y la transformación de las estructuras de costos, alineados con modelos operativos ágiles son también uno de los focos típicos de preocupación de las compañías. Todo esto en un marco de creciente

vir; la industria de consumo masivo debe dar respuesta a las demandas de un consumidor cambiante y cada vez más exigente, informado y con múltiples alternativas disponibles al alcance de su mano.

(\*) Pablo Peso es socio líder de Transformación de Operaciones, Alejandro Jaceniuk es socio líder de Enterprise Technology & Performance y Pablo Selvino es Consulting COO, de Deloitte Spanish Latin America

BDO

# Una mirada experta

*Durante los últimos años, y en particular a partir de la pandemia, las organizaciones han acelerado la adopción digital. La consultoría ha sabido leer ese entorno y adaptarse para ser más ágil, personalizada y crecientemente basada en tecnología.*

Por Carlos Rozen (\*)

¿Por qué decimos personalizada? A diferencia de otros momentos de soluciones más “empaquetadas”, hoy en día, hemos migrado a un enfoque de lectura más personalizada, mediante el cual distinguimos los desafíos únicos que enfrenta cada cliente, su mercado, su cultura, sus posibilidades reales, y, por ende, articulamos soluciones a su medida. Hoy, la consultoría es más necesaria que nunca debido a la creciente complejidad de los mercados, la velocidad de los cambios tecnológicos que produce angustia en las organizaciones por no poder seguirlos adecuadamente, y la necesidad de una perspectiva externa más objetiva (eso que a veces mi equipo describe como “la capacidad de poder ver lo que le pasa a nuestro cliente desde el balcón”). Aportamos un valor agregado al negocio de nuestros clientes al proporcionar una visión experta que permite identificar oportunidades, optimizar procesos y promover la innovación.

La capacidad de “*benchmarking*” que aporta la consultoría por haber transitado y resuelto situaciones análogas en muchas otras organizaciones otorga una capa adicional de “lecciones aprendidas” definitoria a la hora de mejorar las probabilidades de éxito de cada iniciativa. Y esto último no es un tema menor; son muchos los ingredientes que hoy en día definen si un proyecto se transformará o no en mayor competitividad, por ejemplo, el nivel de adopción lograda en las personas; la experiencia práctica en la utilización de tecnologías muy difundidas pero poco maduras; otros componentes necesarios como la ciberseguridad, la protección de datos y el compliance en general, que, no contemplados a tiempo, podrían representar “killers” para que un proyecto que no los contempló pueda tener un adecuado despliegue.

## La irrupción tecnológica

La digitalización y las nuevas tecnologías han



revolucionado el negocio de la consultoría. Y no me refiero solo a las soluciones de cara al cliente, sino además a nuestros propios procesos internos.

Nos hemos adaptado integrando herramientas digitales avanzadas, análisis de datos y soluciones enriquecidas con inteligencia artificial para ofrecer insights más profundos y soluciones más eficientes. Nuestros consultores deben mantenerse actualizados con la rápida evolución tecnológica y adaptar consecuentemente nuestras habilidades y servicios en consecuencia. Las oportunidades para ayudar a nuestros clientes son muchas siempre que estemos a la vanguardia.

## ¿Personalización o automatización?

Nuestros clientes valoran enormemente un enfoque personalizado y profundo, y un trabajo sinérgico entre ellos y nuestra firma. Aunque la automatización y las herramientas digitales son hoy componentes fundamentales, la comprensión detallada de las necesidades específicas de cada organización y la adaptación de nuestras soluciones es lo que realmente les agrega más valor. La consulto-

ría personalizada permite una colaboración más estrecha y soluciones más efectivas.

## Demandas emergentes

En cuanto a las demandas actuales, los requerimientos se presentan con una elevada variabilidad, dependiendo del grado de madurez digital de cada organización, su cultura, el origen de sus capitales, entre otros factores.

En líneas generales los servicios con demanda muy elevada están relacionados con-ESG / sustentabilidad, mejora de procesos, automatización / robotización de procesos, automatización de controles, analítica avanzada y gestión del cambio

## Innovación en la propuesta de valor

Nuestros focos de innovación parten de la comprensión profunda de la estrategia de la organización (incluyendo asistencia para su redefinición), y el análisis de procesos, estructura organizativa y tecnología aplicada. En procesos de transformación e innovación resulta importante considerar esas variables (procesos, personas y tecnología) con una perspectiva holística, y no como elementos separados, ya que las soluciones modernas son integrales y no distinguen entre esas “fronteras”.

## Un futuro de “hiperautomatización”

Hacia el futuro, imaginamos un entorno de creciente “hiperautomatización” en el que las variables procesos, personas y tecnología estarán cada vez más amalgamados e inescindibles. Esto se reflejará en la aplicación avanzada de tecnologías como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático (*machine learning*), la automatización y automatización robótica de procesos (RPA), a través de servicios en la nube cada vez más potentes y veloces. Esto permitirá mejorar significativamente los procesos.

La hiperautomatización irá mucho más allá de la automatización tradicional como hoy

## DOSSIER |

la conocemos, integrando herramientas más complejas y sofisticadas para analizar, optimizar y ejecutar procesos de negocio, integrando diversas tecnologías, abordando tareas más complejas (incluyendo la toma de decisiones basadas en el análisis de grandes volúmenes de datos y en tiempo real).

La mejora continua no se dará como la conocemos hasta ahora, sino que se materializará a través de *machine learning* y la retroalimentación constante para mejorar y adaptar los procesos de manera continuada. Asimismo, la automatización se enfocará de manera más extendida a lo largo de toda la

organización y en procesos “end to end”, no limitándose a tareas individuales o departamentos específicos.

(\*) Socio de Consultoría y GRC, BDO en Argentina

PwC

# La nueva ecuación

*La estrategia de PwC ha ido evolucionando en forma permanente. Durante las últimas dos décadas, hemos pasado de ser un consultor que brindaba un servicio en particular a ser un socio comercial.*

Por Enzo Taibi (\*)

Para ello, ofrecemos un portafolio de capacidades y experiencias, basadas en equipos multidisciplinarios propios, quienes cuentan con el soporte de nuestra red global.

Contamos con una larga trayectoria ayudando a nuestros clientes a mejorar la eficiencia, transformarse digitalmente y mitigar el riesgo, dentro de sus modelos de negocio existentes.

Aun así, la era actual de disrupción tecnológica ha creado una sensación de urgencia, que ha obligado a muchos de nuestros clientes a replantear sus estrategias. Muchas organizaciones están transitando una reinvencción o se verán obligadas a hacerlo durante los próximos años. Cada vez más, como consultores, nos convertimos en el socio digital de nuestros clientes, ayudándoles en el proceso de reinvencción de sus negocios.

Algunos de los principales retos que deben enfrentar las compañías en los próximos años, según surge de una encuesta global realizada recientemente por PwC, en la que consultamos a los CEO (ver gráfico).

La mayoría de estas innovaciones tecnológicas son también potenciales oportunidades para que las compañías puedan reinventar su modelo de negocio. Como consultores, estamos preparados para trabajar conjuntamente con nuestros clientes en ayudarlos a prosperar en un mundo de continua incertidumbre y disrupción tecnológica.

Para responder a las demandas actuales, debemos focalizarnos en tres ejes, los cuales son los pilares de nuestra estrategia “The New Equation”:

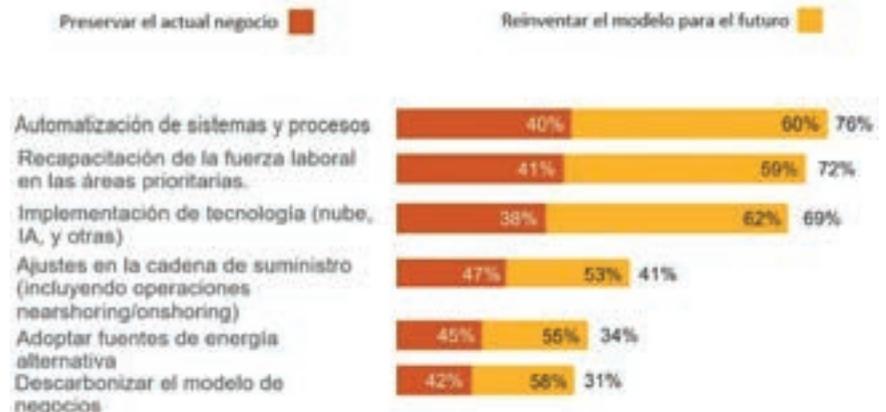


- Ayudar a nuestros clientes a “construir confianza” en un entorno de negocios totalmente dinámico.
- Ayudar a las empresas durante la transición climática a crear valor y gestionar los riesgos.
- Dar soporte para que las compañías reinventen sus modelos de negocio y puedan adaptarse y prosperar en una era de constante disrupción tecnológica.

Además, según una encuesta global realizada recientemente, las inversiones en tecnología son una prioridad absoluta para los líderes ya que alrededor de tres cuartas partes de las empresas se centran en la automatización, la mejora de las competencias y el despliegue de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial.

## El futuro que viene

De acuerdo con una encuesta global realizada recientemente, casi el 40% de los CEOs, considera que sus empresas no serán económicamente viables dentro de una década si continúan por el camino actual, sin adaptar-





## En Comafi te ofrecemos la mejor cobertura para vos y tu familia



**Seguro de vida**



**Seguro de tecnología**



**Seguro automotriz**



**Seguro del hogar**

[www.comafi.com.ar](http://www.comafi.com.ar)

☎ 0800-999-2662 📞 11-3851-2840

**BANCO COMAFI**

## DOSSIER |

se a esta era de disrupción tecnológica. Esta cifra es aún mayor en grandes economías como Japón, China, Francia, Italia e India. Las organizaciones más resilientes e innovadoras invertirán gran parte de sus presupuestos en

redefinir su futuro. Se prevé que las inversiones en transformación digital alcancen los 3,4 billones de dólares en 2026. Es por ello que tenemos que estar preparados para ayudar a nuestros clientes a reinventar sus modelos de

negocios, para adaptarse y prosperar en un panorama organizacional dinámico.

(\*) Socio de Argentina, líder de la práctica de Consultoría

Auren

# Barajar y dar de nuevo

*A días de la elección que consagró a Milei como presidente de la Nación y ante sus mensajes y promesas, las organizaciones medianas y grandes se verán más necesitadas de contar con un asesoramiento externo de consultoría integral.*

Por Fernando Tezanos Pinto (\*)

De acuerdo a lo comunicado durante su campaña, se considera que las políticas y medidas del nuevo Gobierno estarán alineadas a reducir la inflación, ajuste al gasto público, mayor efectividad impositiva, eliminar intermediaciones ineficientes y abrirse al mundo contando con políticas medioambientales, entre otras medidas profundas.

Esto hará que el *management* de las organizaciones tenga que repensar su modelo de negocio actual, especialmente aquellas que hasta ahora trabajan como "socios del gobierno", o evitan emitir facturas o realizan otras maniobras de evasión fiscal, y sobre todo aquellas cuya ganancia proviene en su mayoría del aprovechamiento de oportunidades financieras que se originan como consecuencia del caos económico reinante.

La alta interrelación entre las definiciones económicas y los negocios, con un mercado cada vez más globalizado, competitivo y regulado, hace imprescindible que las organizaciones se actualicen continuamente, dejando la posible zona de comodidad actual para ser más competitivas.

En definitiva, las organizaciones entrarán en un proceso de lograr resultados genuinos del producto o servicio que ofrecen, en lugar de las especulaciones financieras actuales.

Además de estos factores externos, en muchos casos las amenazas también son internas de la compañía: falta de conocimiento, de talentos, de recursos, de herramientas, de procesos, de competitividad y productividad, y hasta de no tener una estrategia y visión clara del mercado, ni una firme plataforma de crecimiento adecuada a los cambios pro-



puestos por el nuevo gobierno.

Para esto deberán, por un lado, repensar su negocio, sus procesos, la tecnología que utilizan y muy especialmente el talento con el que cuentan actualmente. Y, por el otro, contar con un gobierno corporativo incorporando buenas prácticas, metodologías ágiles y analizando profesionalmente el riesgo del cambio para tomar las mejores decisiones contando con información confiable, y un correcto plan de sucesión. Reflexionar sobre su futuro estratégico.

Además, en línea con las nuevas normas globales para lograr ser sostenibles en el tiempo, las organizaciones deberán incorporar a su estrategia de negocios aspectos del medioambiente, sociales y de gobierno corporativo para ser sostenibles en el tiempo. Esta es la forma de generar más valor futu-

ro y lograr ser competitivos a escala nacional y global.

## Abordaje 360

La consultoría debe cumplir un rol importante en las organizaciones; ayudar, asesorar y acompañar a que sus negocios sean más eficientes, rentables y competitivos. Hoy pasa a ser aún más imprescindible porque muchas organizaciones se encuentran frente a la necesidad de realizar ajustes transversales en las diferentes áreas (producción, administración/finanzas, comercial, medioambiente, social) y al mismo tiempo.

En este contexto, las empresas se enfrentan a nuevos desafíos que las obliga a mirar en detalle la forma de trabajar. La mayoría cuenta con talentos que ayudan a potenciar sus negocios, pero no pueden cubrir todas las necesidades ni estar siempre actualizados a nuevas tecnologías, procesos o medidas económicas. Por eso no alcanza. Allí es donde juega un rol fundamental la consultoría. Hace falta una mirada 360, hacia dentro y hacia afuera. La clave está en una consultoría personalizada, con experiencia y liderando equipos interdisciplinarios, todos comprometidos con lograr los resultados esperados por la Dirección, en la cultura de la innovación, en la transformación digital, los procesos y la visión global. En este contexto cambiante y acelerado, las empresas deben competir y en forma leal para lograr resultados.

Esta transformación digital, en la cual es tan necesaria y juega un rol fundamental la consultoría, no es un proceso únicamente tecnológico, sino que se trata de un cambio cultural de una compañía. Implica una nueva forma de pensar y actuar, nuevas metodo-

logías, estrategias, capacitación, nuevos sistemas, enfoques, procesos y objetivos.

El acompañamiento de la consultoría en este proceso va a marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso en su implementación

y resultados. Debe pensarse, realizarse e implementarse en función de las necesidades específicas de cada organización.

Tiempos de balance y dar de nuevo. Esto nos deja el resultado de este año electoral. Poner

el foco en pensar el modelo de negocio actual y la estrategia a futuro para seguir sobreviviendo y creciendo.

(\*) *Presidente de Auren Argentina*

SMS

# Gestionar la innovación

*De acuerdo a Guillermina Baldini, el mundo de la consultoría ha experimentado una notable evolución. “La especialización, la tecnología, la colaboración y la flexibilidad para enfrentar desafíos cambiantes y complejos que presentan las empresas en la actualidad han sido los principales retos de adaptación”.*

“Estamos ante un nuevo contexto y esto hace que todas las formas de relacionamiento se modifiquen y se adapten. Asistencia más rápida y oportuna, estar cerca y con la atención puesta en las necesidades puntuales de cada cliente de una manera local pero también *cross border*, lo que implica una gran utilización de la tecnología. Esto vuelve imprescindible la gestión de la innovación, para seguir siendo merecedores de la confianza basada en la calidad con la que trabajamos hace tantos años”, explica Guillermina Baldini, directora de Desarrollo de Negocios de SMS Latinoamérica.

“La consultoría siempre estuvo presente, las empresas y sus directores/as han necesitado contar con asesoramiento profesional especializado para mejorar su rendimiento, la eficiencia y la efectividad de sus organizaciones. En los últimos años esto se ha formalizado, entonces el concepto de consultoría y la importancia de contar con asesores de confianza, que conozcan muy bien el negocio y la realidad de cada empresa con la que se relacionan ha alcanzado un punto interesante para destacar. Los procesos se automatizan, se delegan y pueden contar con un seguimiento confiable; la toma de decisiones, el análisis de los contextos y los escenarios a los que nos enfrentamos si son muy importantes de llevar adelante con un seguimiento personalizado, y el consultor es clave en ese rol. La consultoría proporciona una perspectiva externa, experiencia especializada, estrategias personalizadas, asistencia en la implementación y capacitación, a través de un seguimiento y medición que contribuye



al crecimiento deseado por cada empresa”, indica Baldini.

**–La digitalización y las nuevas tecnologías, ¿cómo modificaron el negocio de la consultoría? ¿Qué nuevos retos emergen y cuáles son las potenciales oportunidades?**

–La consultoría ha sido favorecida por la digitalización y las nuevas tecnologías y, como todo cambio, generó retos y desafíos que enfrentar. Pero siendo procesos de transformación permanentes y en constante evolución, es de gran importancia centrar el foco en la adaptación de las mismas y en las oportuni-

dades que generan para el crecimiento. Enfrentar cambios respecto a las nuevas formas de relacionar la demanda del cliente y estar atentos a la competencia han sido grandes desafíos, pero también lo ha sido el estar cerca de la capacitación y acompañamiento a líderes en la adaptación a este nuevo contexto para alcanzar mejores resultados. Contar con las herramientas para enfrentar el desafío, los talentos y la motivación constante han acompañado y deberán acompañar esas instancias. Poder ofrecer soluciones innovadoras, con análisis de datos de avanzada logrando personalizar y dar mayor eficiencia el servicio es una gran oportunidad para fusionarse con las nuevas tecnologías.

**Acompañamiento personalizado**

**–¿Cuáles son los “puntos de dolor” más acuciantes de las organizaciones?**

–La búsqueda de talento es una de las principales preocupaciones a las que el mundo se enfrenta. Las nuevas generaciones, el crecimiento de la competencia global y las habilidades de retener talento es un aspecto que está implicando contar con nuevas estrategias que acompañen el desarrollo. El acompañamiento desde el lado humano y técnico a líderes, pero también estar alertas a las nuevas oportunidades que la tecnología ofrece. La inteligencia artificial y otras herramientas que emergen a diario están muy en contacto con los nuevos talentos y es de gran importancia estar a la vanguardia de esas nuevas oportunidades que favorezcan la cercanía y llamen la atención de esos perfiles.

## DOSSIER |

**–¿Qué focos de innovación se incluyen en la propuesta de valor ofrecida?**

Calidad y personalización siempre han sido nuestro foco con el cliente, poder estar al alcance de sus necesidades, incorporar nuevas tecnologías para fortalecer nuestra propuesta es el diferencial que trabajamos a lo largo de toda la región. Además, el reconocer esas nuevas necesidades, desarrollar las soluciones y compartirlas con cada una de las oficinas que tienen contacto con los clientes para potenciar sus resultados. También, la expe-

riencia, la sostenibilidad desde sus múltiples posibilidades poniendo foco en el impacto es nuestro valor.

**–¿Hacia dónde se perfilan los nuevos esquemas de trabajo con los clientes, las soluciones ofrecidas y el modelo de negocios?**

–El foco en la experiencia, la sustentabilidad y el impacto de las acciones generarán una consultoría consciente del negocio en múltiples aristas. Los nuevos esquemas de trabajo se perfilan hacia esquemas híbridos y

demandantes. Pero sin dudas el foco en la persona, su posibilidad de acompañar esos cambios y la flexibilidad que las nuevas generaciones traen al contexto son destacables. Ya no será un irrumpir de la tecnología sino una adaptación constante a las nuevas y rápidas formas de enfrentar retos basados en estos desarrollos, contemplando cómo eso afectará y acompañará a cada persona en su desarrollo y evolución.

C.M.

Lisicki Litvin y Asociados

# Con tecnología de vanguardia

*Los servicios de consultoría han tenido un crecimiento importante en Argentina, sobre todo porque enfrentamos un panorama desafiante y cambiante que genera muchas oportunidades para las empresas.*

Por César Litvin (\*)

El consultor, a través de su experiencia multidisciplinaria, está capacitado para identificar nuevas oportunidades de negocio, implementando estrategias innovadoras en forma transversal a todas las áreas de la compañía. En este sentido, Lisicki Litvin & Asociados ha realizado una gran inversión en tecnología, inteligencia artificial (IA) y robótica, tanto para sus servicios internos como externos. Una característica saliente en la prestación de nuestro servicio profesional, y que nos ha distinguido a través de los años, es ofrecer a nuestros clientes un trato personalizado, mediante el cual no solo nos ocupamos de conocer en profundidad la operatoria particular de cada uno de sus negocios, sino en volcar toda nuestra vasta experiencia en cada materia que asesoramos, detectando oportunidades de mejoras económicas y financieras a medida de cada uno de nuestros clientes. Contamos, a tal efecto, con más de 30 socios en ejercicio y más de 400 profesionales en las distintas especialidades capaces de detectar oportunidades de negocios en el actual contexto social, económico y político que atraviesa nuestro país. Para ello, otorgamos a nuestros colaboradores distintas herramientas de capacitación a lo largo de toda su carrera profesional.

**Procesos reconvertidos**

Nuestra visión es que la transformación digital va más allá de lo tecnológico. Ha modificado fuertemente el modelo de muchos de los negocios existentes.

Cuando se trata de gestión documental, ya no solo se piensa en digitalizar la información estratégica para el proceso de negocio, sino en adoptar soluciones globales que, además de capturar los datos, los integren al flujo de trabajo dinámico, de forma tal que permitan a las organizaciones ser más eficientes, no solo en cuanto a la velocidad de análisis de infor-

mación (simplificando procesos empresariales), sino también abriendo la puerta para dar paso a esquemas de inteligencia artificial, seguridad de la información, almacenamiento en la nube, captura distribuida, modelos de *Software as a Service* (SaS) y ciberseguridad. Industrias tecnológicas, financieras, seguros, automotrices, entre otras, se encuentran a la vanguardia de esta transformación.

Hoy estamos viviendo un cambio en la forma de trabajar y en la forma de pensar el trabajo, que impacta directamente en la forma de gestionar las organizaciones. Si bien la incorporación de la tecnología a los procesos diarios de estas se lleva a cabo de manera paulatina, la pandemia aceleró este proceso, llevando la transformación digital, a un desafío presente para todas las industrias, obligando a repensar los modelos de gestión vigentes.

Conceptos como agilidad, colaboración, sustentabilidad, *flex*, no pueden faltar en el nuevo liderazgo emergente y por lo tanto en la gestión diaria de las organizaciones, sin olvidar, por supuesto, la pasión por lo que hacemos.

(\*) Socio CEO de Lisicki Litvin y Asociados



# Somos la evolución de la salud animal

A través de la especialización en biotecnología desarrollamos, producimos y comercializamos soluciones destinadas al cuidado de la salud de los animales.

@BiogenesisBago



**Biogénesis  
Bagó**

## DOSSIER |

BCG

# Potenciar las ventajas competitivas

*“El mundo está cambiando rápidamente y las reglas de los negocios, que alguna vez fueron bastante predecibles, hoy ya no lo son”, asegura Alejandro Tfeli.*

“En BCG hemos ido evolucionando a la par, para ayudar a nuestros clientes en la generación de ventajas competitivas sostenibles que les permitan prosperar en este nuevo contexto”.

“Creemos que el mañana pertenece a quienes lo construyen, por lo que hace más de 1 año lanzamos BCG X, una unidad de negocio que opera como un multiplicador de los equipos tecnológicos de nuestros clientes – destaca Alejandro Tfeli, *Managing Director & Partner* de BCG–. Trabajamos en estrecha colaboración con ellos para aportarles todo nuestro talento líder en ámbitos como la inteligencia artificial, ingeniería de *software*, el crecimiento digital y tecnologías avanzadas y sostenibles. Hoy contamos con más de 3.000 expertos que se han sumado a nuestros equipos tradicionales, lo que nos ha permitido transformarnos y pasar de “asesores” a “asesores y constructores”.

## –¿Es hoy la consultoría más necesaria que nunca? ¿Cómo describiría el valor agregado que suma al negocio de sus clientes?

La consultoría estratégica es más necesaria que nunca, ya que los caminos tradicionales para obtener ventajas empresariales (del tipo que ofrece modelos operativos más sólidos, mayores retornos para los accionistas y mayor resiliencia general) ya no son suficientes. BCG es una multinacional líder en consultoría de gestión que aporta soluciones innovadoras, integrando tecnología y diseño, con competencias corporativas y digitales. Contamos con oficinas en más de 100 ciudades, de más de 50 países, lo que nos permite tener una perspectiva verdaderamente global y traer lo más avanzado del mundo empresarial a Latinoamérica y a Argentina en particular.

Además, nuestros equipos diversos y multidisciplinarios trabajan estrechamente con nuestros clientes para facilitar la adopción de un enfoque transformacional, destinado a beneficiar a todas las partes interesadas,



empoderando a las organizaciones para que crezcan, construyan una ventaja competitiva sostenible e impulsen un impacto social positivo. Esto ayuda a las organizaciones y a las sociedades a avanzar.

## Preparar a los equipos

### –¿Cómo modificaron el negocio de la consultoría las nuevas tecnologías?

–La digitalización y las nuevas tecnologías han tenido un impacto transformador en todas las industrias, incluyendo la consultoría. En BCG X hemos implementado un modelo con enfoque “*build–operate–transfer*”, con el que no solo diseñamos soluciones para nuestros clientes, sino que también los ayudamos

a desarrollar la capacidad interna para adoptar, gestionar y mantener esas soluciones por sí mismos de manera efectiva.

Una de las formas en que lo hacemos es mediante la formación de *data scientists* e ingenieros para mantener y operar las soluciones que hemos creado. Esta transferencia de conocimiento se realiza en un entorno de “*white–box*”, lo que significa que reducimos la posibilidad de errores ocultos en el futuro.

Junto con ello, colaboramos estrechamente con los equipos de nuestros clientes, invitándolos a participar en nuestras formaciones y compartiendo nuestro conocimiento de manera integral.

### –¿Cuáles son las principales demandas?

–En el caso de Argentina, hay sectores que se destacaron y que, debido a su crecimiento y productividad, fueron los que más consultoría solicitaron. La industria energética fue una, en especial para temas *upstream* y *downstream* y en el impulso de renovables para la transición energética. Otro que sobresalió fue el sector financiero en cuestiones de crecimiento, evaluación de nuevos negocios, *open banking* y digitalización. Las billeteras virtuales tuvieron un fuerte desarrollo y eso se vio reflejado en las consultas.

En lo que respecta a temas transversales, trabajar en la propuesta de valor para atraer y retener el talento ha sido un esfuerzo común a más de un sector. Asimismo, el impulso de políticas de diversidad e inclusión es un tema que está en la agenda tanto de Argentina como del resto del mundo y que lleva a muchas empresas a transformar su cultura para integrar equipos de trabajo diversos en género, edad, etnias, etc. **M**

**Junto a vos,  
a lo largo  
de tu vida.**



## TECNOLOGÍA |

Entender de qué se trata

# Retos y oportunidades de la inteligencia artificial generativa

*En los últimos meses, la inteligencia artificial generativa (Gen AI) ha producido un gran entusiasmo en el ambiente empresarial alrededor de su capacidad de transformar los negocios, aumentar la productividad y eficientizar costos. Pero ¿de qué se trata?*

Por Pablo Peso, Alejandro Jaceniuk  
y Pablo Selvino (\*)

Básicamente, son modelos basados en algoritmos de aprendizaje profundo capaces de identificar patrones y relaciones en conjuntos de datos, a partir de los cuales adquiere la capacidad de producir contenido original como texto, imágenes, audio video y código de programación. Puede incluso incorporar comprensión contextual y tomar decisiones “humanas”. En nuestra encuesta reciente a ejecutivos minoristas de alimentos<sup>1</sup>, el 84% dijo que están al menos algo familiarizados con Gen AI. Y ya hay un grupo dentro de la industria que es optimista sobre que la Gen AI puede hacer una “contribución financiera significativa” en términos de una importante generación de ingresos o eficiencia en los costos de sus organizaciones. Más del 40% de los ejecutivos encuestados<sup>1</sup> creen que su empresa utilizará Gen AI en los próximos meses. Esto es impresionante para una tecnología que muchos probablemente conocieron por primera vez en el último año. ¿Y dónde creen se aplicará con mayor éxito? “Actuar como asistente de atención al cliente” surgió como la principal aplicación. Las siguientes dos aplicaciones líderes están relacionadas con la gestión de la logística de la cadena de suministro y la gestión de inventarios. Lo cierto es que Gen AI puede ayudar a transformar a cada una de las funciones y de los procesos de una compañía. Transformar, y no sólo mejorar u optimizar.

“Actuar como un asistente” podría incluir no solo responder preguntas de servicio al cliente, sino también ir mucho más allá. ¿Podría Gen AI convertirse en “una persona de confianza” que conociera nuestras preferencias y necesidades, gestionara el presupuesto para alimentos, planificara la lista de compras, tuviera recetas especiales y tratara de evitar el desperdicio? Pretender este tipo de relación es



una vara muy alta, pero que permitiría mejorar la vida de los consumidores y obtener su lealtad. Sin embargo, para que esto funcione, los consumidores probablemente tendrían que estar dispuestos a compartir sus datos personales, bastante más allá de los que pusieron en el carrito de compras la semana pasada. Piense en el historial médico, las alergias, las preferencias dietéticas, las restricciones religiosas, etc., abarcando a todas las personas para quienes puedan estar preparando alimentos. Sabemos por investigaciones anteriores que aproximadamente la mitad de los consumidores están dispuestos a compartir sus datos (incluidos algunos datos médicos) y utilizar tecnología a cambio de recomendaciones personalizadas de alimentación saludable. Esto es prometedor, pero los consumidores parecen tener dudas más específicas sobre Gen AI. En una encuesta reciente<sup>1</sup> a los consumidores sobre sus hábitos, actitudes y preferencias de compra de alimentos, el 53% dijo que no quería recibir comunicaciones generadas por IA y solo el 22% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en creer que las compañías utilicen Gen AI de manera responsable en sus interacciones con ellos, ahora o en el futuro. Habrá que trabajar en superar estas percepciones y en generar la confianza nece-

saria. Y parte de ello tiene que ver con que los resultados de Gen AI no son necesariamente tan ciertos como parecen, y una de las partes más difíciles de implementarla es saber cuándo son erróneos. Y si bien se espera que estas “alucinaciones” se corrijan con el tiempo, habrá que estar atentos y validar el contenido generado mientras tanto. También reforzar la ciberseguridad y garantizar la privacidad de los datos personales será fundamental para no dinamitar la confianza.

¿Cómo iniciar el viaje? Recomendamos comenzar pequeño a partir de algunos casos de uso con datos accesibles y bien gobernados, aprender rápido y escalar; aprovechando las lecciones aprendidas de quienes ya han comenzado a avanzar con estas tecnologías. ¿Cuándo comenzar? Ya.

Fuente: 1—Deloitte “Gen AI goes grocery shopping” – 2023

Otra Fuente: Deloitte “The impact of generative AI in Finance” – 2023

(\*) Pablo Peso es socio líder de Transformación de Operaciones, Alejandro Jaceniuk es socio líder de Enterprise Technology & Performance y Pablo Selvino, es Consulting COO, de Deloitte Spanish Latin America

Beneficios para el agro

# Las AgTech suman eficiencia a los campos

*Durante la reunión de intercambio técnico “Como pasar de la agricultura de precisión a la de mejora de ambientes”, llevada adelante por Los Grobo Agropecuaria, representantes del sector dieron a conocer casos de éxito en los que la tecnología y la analítica de datos son las grandes protagonistas.*

Por Martín Sackmann (\*)

Cada vez existen más herramientas digitales que son adoptadas por los productores argentinos. Algunas de ellas son Fieldview, Auravant, Onesoil, Sima, Ucropit, Agropro, Puma, Culti. Estas plataformas brindan soluciones para la gestión económica de lotes, realización de ambientaciones y prescripciones, confección y seguimiento de órdenes de trabajos, trazabilidad de la producción, almacenamiento de datos y, recientemente, se sumaron algunas que contienen módulos para la medición de huella de carbono tranqueras adentro. Durante la reunión de intercambio técnico “Como pasar de la agricultura de precisión a la de mejora de ambientes”, llevada adelante por Los Grobo Agropecuaria, Javier Pucciarelli, representante técnico de Fieldview, presentó esta plataforma que permite conocer muy bien los ambientes productivos del campo, así como también optimizar la eficiencia de los recursos a través de prescripciones variables, lo que mejora la rentabilidad y sustentabilidad de los sistemas.

A su vez, este mayor uso de plataformas digitales y el detallado conocimiento de los ambientes productivos permitieron a empresas como El Hinojo y Liag dar un salto en la intensificación de los sistemas productivos. Como ejemplo, Gabriel Busson, gerente de Producción de El Hinojo, contó cómo a través de un mayor uso de dobles cultivos y nuevas especies lograron reducir el uso de agroquímicos, mejorar la captura de carbono y aumentar los rendimientos en la rotación.

Otro caso de éxito fue relatado por Francisco Melcon, gerente de Producción de Las Balas de Liag, quien explicó de qué manera, a través del mayor uso de cultivos de cobertura y una fertilización balanceada, lograron



aumentar la materia orgánica del suelo, los niveles de nitrógeno disponible y el consecuente aumento de productividad en los cultivos de trigo, soja y maíz; reduciendo además las cantidades de agroquímicos en la rotación.

Estos ejemplos mostraron los beneficios productivos de este tipo de soluciones, que podrían sintetizarse en una mayor ocupación de mano de obra y de maquinaria, la posibilidad de estar en constante movimiento todo el año, incrementando la producción de granos por hectárea física, una mayor diversificación del riesgo por la mayor variedad de cultivos y la reducción de la huella de carbono de la producción agrícola.

## El conocimiento como potencia

La recolección de información digitalizada a través de muestreos de suelos, imágenes satelitales y mapas de rendimientos permiten evaluar en forma permanente los distintos cambios y ajustes tecnológicos en cada am-

biente productivo.

Podemos decir que la agricultura de precisión conduce a un proceso de mejora continua que, a través del orden de las bases de datos y el conocimiento de las variables productivas y actuando en consecuencia, permite mejorar los ambientes gracias al recupero de las propiedades fisicoquímicas y biológicas de los suelos.

Todos estos ejemplos reales demuestran que se puede pensar en una agricultura distinta. En los próximos años para aumentar la productividad y sustentabilidad de los sistemas productivos agrícolas del país tendremos que priorizar una mayor fertilización balanceada y de enriquecimiento de nutrientes, crecer en la diversidad de cultivos tanto de cosecha como de servicio en la rotación, el monitoreo constante y digitalizado de los indicadores de la salud del suelo.

(\*) Gerente de Innovación y Desarrollo de Grupo Los Grobo

# Elige tu propio contrato

*“Existen unas 16 millones las pymes en Latinoamérica y más del 90% no tiene profesionalizada su gestión legal”, sostiene Ezequiel Canle Santamaría, CEO y co fundador de Acuerdo Sencillo, una plataforma que busca simplificar los procesos, apalancándose en la tecnología.*

Honorarios altos, la dificultad para encontrar modelos de contrato para una necesidad específica, así como la baja digitalización de los procesos legales atentan contra la posibilidad de que las personas, profesionales independientes y pymes encuentren una solución legal satisfactoria. Ante esto, tres amigos con larga experiencia en el ámbito del derecho y de los negocios, detectaron estas necesidades y crearon Acuerdo Sencillo, la primera plataforma en Argentina que permite crear, editar, firmar y gestionar los documentos desde cualquier lugar y momento de manera electrónica, al mismo valor de una membresía de Netflix.

¿Por qué es importante la firma de contratos? “Está comprobado que la informalidad que da no tener el respaldo de documentos legales en la operación de una empresa redundante en pérdida de tiempo, dinero y clientes, ineficiencia operativa y en relaciones comerciales y laborales conflictivas”, explica Ezequiel Canle Santamaría, CEO y co fundador de Acuerdo Sencillo. Según una investigación de la Asociación Internacional para la Gestión Comercial y de Contratos, se cree que la mala gestión de los contratos causa el 92% de las pérdidas de ingresos.

Además de un sistema de gestión, denominado internacionalmente “*contract management*”, que permite centralizar todo el “papeleo digital”, Acuerdo Sencillo cuenta con una biblioteca de modelos de documentos legales creados por abogados expertos en cada uno de los temas. Un asistente acompañante al usuario en la creación de los documentos legales con preguntas y respuestas, mientras que el proceso se completa con una firma electrónica con validez legal que cumple con los mayores estándares de seguridad a escala mundial.

## Reglas claras conservan los negocios

“Nuestra misión es transformar y simplificar la gestión de acuerdos comerciales y jurídicos de las pymes de América Latina de forma



eficiente y sostenible, desde una mirada innovadora”, continúa Canle Santamaría.

Él conoce en carne propia cómo también los abogados están muchas veces “presos” del papeleo administrativo. Según Gartner, un abogado dedica entre el 25% y el 40% de su tiempo a trabajos no legales, lo que se traduce en una pérdida de productividad de US\$ 27 millones. “Queremos ayudar a nuestros colegas y a los estudios jurídicos a automatizar estas tareas, para ganar eficiencia y tiempo”, continúa Agustina Laboureau, co fundadora de la empresa y socia de Canle Santamaría, con quien comparte su propio estudio de abogados.

## De Latam para Latam

Si bien existen sistemas de *contract management* en el mundo, Acuerdo Sencillo es el primero concebido para la región y el único para pymes y *freelancers*: “Desarrollamos un producto acorde a las necesidades de Latinoamérica, que son muy diferentes de las que

podemos encontrar en otros lugares. Es importante destacar que, siendo la región del mundo con menor desarrollo de soluciones LegalTech, el ecosistema legal de Latinoamérica tiene una gran oportunidad de desarrollarse, crecer y dar soluciones más rápidas y eficientes gracias a la tecnología”, afirma Tomás Gonzalo Gastelu, COO y co fundador de Acuerdo Sencillo.

“La simplificación y la integración de la gestión legal es la clave. Estamos teniendo una muy buena recepción desde que lanzamos la plataforma, hace menos de un mes, y ya estamos pensando en un 2024, en el cual incorporaremos inteligencia artificial y *blockchain*, aspirando escalar nuestra solución a toda Latinoamérica”, concluyen los tres co fundadores.

## Revolución tecnológica

# Calidad de los datos: las claves de la inteligencia artificial

*Para 2026, más del 80% de las empresas habrán utilizado interfaces o modelos de programación de aplicaciones de inteligencia artificial generativa, según Gartner. Sin embargo, de acuerdo al especialista de Infor Rubén Belluomo, el 80% de los proyectos falla.*

Se tiene estimado que para 2026, más del 80% de las empresas habrán utilizado interfaces o modelos de programación de aplicaciones de inteligencia artificial generativa, ya que se ha convertido en una de las principales prioridades de alta dirección y ha provocado una enorme innovación en nuevas herramientas más allá de los modelos básicos, de acuerdo con Gartner. Sin embargo, el mayor desafío está en la calidad de los datos que alimentan la inteligencia artificial (IA) para el futuro.

“La IA ciertamente ha estado llegando a los titulares en 2023. Hay una multitud de opiniones alrededor de las ventajas y desventajas, pero una cosa es cierta: la IA es tan buena como la calidad de los datos que alimentan la tecnología,” señala Rubén Belluomo, gerente comercial de Infor Cono Sur.

Un estudio de 2022, hecho en Brasil por la asociación global GS1, con más de 2.000 empresas, ha señalado que apenas un 9% de la industria ha adoptado soluciones de inteligencia artificial. Si bien hubo un gran salto de los 4%, en 2021, el desarrollo aún es bastante lento. La cantidad de empresas que está evaluando la posibilidad de adoptar la IA generativa crece a cada día, pero el avance no se da de manera más acelerada por tres motivos: la gestión de datos en las empresas, el contexto macroeconómico que exige resultados a corto plazo y el desconocimiento de posibles beneficios y ventajas operativas en la adopción de esta tecnología.

“Según estudios, la adopción de la IA generativa puede aumentar en 6% los ingresos de la empresa y en las compañías que deciden hacer un *all-in* en IA, puede representar hasta un 20% del EBITDA. Es una ventaja tremenda, pero hay que hacer lo básico, que es preparar la data para que la IA sea eficiente”, añade Belluomo.

Lo que se nota en el contexto empresarial es que el tema transformación digital ha migra-



do del área de TI a la mesa de los CEO y ocupa un puesto de mayor destaque en las decisiones corporativas. No es casualidad que la expectativa del IDC es que el sector de *software* empresarial alcance los US\$ 80.000 millones en 2023, un crecimiento de 5% en comparación con el año pasado.

De esta manera, el gerente comercial de Infor destaca que uno de los grandes desafíos es hacer tangibles los distintos beneficios de adoptar la IA generativa. “Desde Infor, queremos apoyar a las empresas a prepararse para el futuro con la IA como una herramienta de mejora operacional. Para ello, hay que adoptar soluciones en la nube que permitan una organización e integración de los datos por toda la organización.”

### Otros desafíos

De acuerdo a Belluomo, el ritmo de cambio en el mundo de GenAI es rápido y las organizaciones que no respondan a tiempo pueden quedarse atrás. Idealmente, las empresas deberían adoptar esta poderosa tecnología en lugar de rechazarla. Pero eso definitivamente no significa que la talla única sirve para todos cuando se trata de modelos GenAI y ciertamente hay una serie de desafíos que deben

abordarse antes de que estos puedan obtener una adopción generalizada en entornos empresariales. En este contexto describe:

1. La confiabilidad. Si bien el contenido generado a partir de un modelo de lenguaje grande parece original, en realidad imita un patrón basado en un conjunto de datos de entrenamiento similar al que ha estado expuesto.
2. La privacidad. Los datos y las condiciones de entrada que comparten los usuarios se utilizan para entrenar el modelo más grande.
3. El sesgo. La calidad de los datos es importante a la hora de aplicar técnicas analíticas o de inteligencia artificial, porque los resultados de estas soluciones serán tan buenos o malos como la calidad de los datos utilizados. El hecho de introducir datos erróneos o sesgados conlleva riesgos. Los algoritmos que alimentan los sistemas basados en IA solo pueden asumir que los datos a analizar son fiables, así que en caso de que sean erróneos, los resultados serán engañosos y el proceso de toma de decisiones se verá comprometido. Además, el tiempo y los recursos utilizados para realizar el análisis de datos habrá resultado inútil, lo que conlleva gastos.

A pesar de los desafíos –indica Belluomo– las empresas que adoptan la IA de manera correcta pueden cosechar ventajas sustanciales. “Tenemos casos de clientes en el que, con el apoyo de nuestra solución de IA, el tiempo de procesamiento de pedidos se ha reducido en un 30% y el ahorro con distribución ha llegado a la cifra de US\$ 1,5 millones anuales”. Por último, en términos de cómo evolucionará la IA generativa en los próximos cinco a diez años, el directivo de Infor indica que las inversiones en la tecnología aumentarán enormemente, tanto en términos de generación de mejores modelos como en el espacio de *hardware*, con chips más rápidos y potentes y la necesidad de más anchos de banda de red.

## TECNOLOGÍA |

Globalización de los pagos

# Menos barreras y nuevos horizontes

*Desde tiempos inmemoriales, las barreras geográficas y culturales han sido un obstáculo para la comunicación y el comercio entre naciones. Sin embargo, en la era moderna, la globalización ha revolucionado la forma en que el mundo se conecta y hace negocios.*

Por Valeria Rodríguez (\*)

Una de las facetas más intrigantes de esta era es la forma en que los pagos han evolucionado y se han convertido en un vehículo para romper viejas barreras y abrir nuevos horizontes.

El anuncio de la posible integración de los sistemas de pago digitales UPI de India y Lyra en Francia es un claro ejemplo de cómo la globalización de los pagos está cambiando la forma en que el mundo se relaciona. UPI, o Interfaz de Pago Unificado, ha sido pionero en la simplificación de las transacciones financieras en India, permitiendo a las personas realizar pagos y transferencias de dinero de manera rápida y segura a través de sus dispositivos móviles. La creación del UPI



*{ La integración de sistemas de pago, la adopción de tecnologías sin contacto y la simplificación de las remesas internacionales son solo algunos ejemplos de cómo se están rompiendo viejas barreras. }*

está logrando derribar las barreras que solían existir en el ámbito financiero.

Ahora, con la vinculación de Lyra, una empresa líder en tecnología financiera, se está abriendo un mundo completamente nuevo de oportunidades. Los pagos de UPI se realizan directamente de una cuenta bancaria a otra, convirtiéndose así en un método fácil, rápido y seguro, que se. En lugar de instalar diferentes aplicaciones, UPI reúne múltiples cuentas bancarias en una plataforma.. A diferencia de una tarjeta de crédito, no hay cargos por transacción. Es un método de pago fácil de persona a persona (P2P) y de persona a comerciante (P2M).

La transnacionalización de los sistemas locales de pagos como en el caso de PIX y el de UPI el fin primero es beneficiar a los ciudadanos

de ambas naciones. Esto significa que un empresario en Nueva Delhi podría recibir pagos de un cliente en París en cuestión de segundos, sin los obstáculos tradicionales que solían existir en las transacciones internacionales. Este nivel de eficiencia y comodidad es lo que hace que esta innovación sea tan relevante.

Lyra ha estado impulsando el desarrollo y la adopción de tecnologías sin contacto. La capacidad de realizar transacciones seguras y rápidas sin mediación por parte del usuario es esencial en el mundo en el que vivimos actualmente. Además de la integración de sistemas de pago y la adopción de tecnologías sin contacto, la globalización de los pagos también se manifiesta en la facilidad con la que las personas pueden enviar dinero escala internacional.

La innovación tecnológica en los pagos está cambiando la forma en que el mundo hace negocios y se conecta. La integración de sistemas de pago, la adopción de tecnologías sin contacto y la simplificación de las remesas internacionales son solo algunos ejemplos de cómo los pagos están rompiendo viejas barreras y abriendo nuevos horizontes. Este proceso no solo beneficia a las empresas y a los individuos, sino que también fomenta la colaboración y el entendimiento entre naciones. A medida que avanzamos en esta era de globalización, debemos estar preparados para abrazar las oportunidades que nos brindan los pagos digitales y seguir construyendo puentes hacia un mundo más conectado y próspero. **M**

(\*) Directora de Lyra Argentina

- ENVÍOS PARA ECOMMERCE
- LOGÍSTICA INVERSA
- COBERTURA NACIONAL



# Simplificamos la logística de tu negocio online!

R.N.P.S.P. N°2

## ELEGÍ LA PLATAFORMA QUE POTENCIA TUS VENTAS

Grandes empresas, PyMEs y Emprendedores gestionan y realizan sus envíos a todo el país con **OCA**.

Integrá tu eCommerce a nuestra plataforma y hacé crecer tu negocio.

Conocé más en [www.oca.com.ar](http://www.oca.com.ar)



## MARKETING |

Acciones para un mundo competitivo

# Para retener a los clientes, hay que entender por qué se van

*Las coyunturas políticas y económicas que vive nuestro país han hecho que los consumidores ajusten sus finanzas, reduzcan sus gastos e inviertan con mayor cautela, entre otras medidas. Para mitigar el impacto de estas decisiones, las compañías han reforzado sus esfuerzos en ampliar su alcance, para llegar a nuevos clientes y mercados.*

Por Rajú Vegesna (\*)

En el proceso de crecimiento y consecución de nuevos negocios, muchas empresas se olvidan de cuidar a sus clientes actuales. Por ello, es importante analizar los procesos y los datos internos para conocer a fondo a esos usuarios y cómo mejorar su experiencia. Este proceso puede ser complejo, pero los resultados compensan el esfuerzo extra e impulsan el crecimiento de la organización. Muchos olvidan que adquirir un nuevo usuario resulta al menos cinco veces más costoso que retener a uno existente.

En este sentido, es importante entender a fondo las razones por las cuales los clientes deciden terminar su relación comercial con una organización. Considero que hay tres factores para conocer al cliente, enamorarlos de la marca y fidelizarlos.

### 1. Entienda su comportamiento

Para saber por qué los clientes se van, es importante identificar cuáles usuarios le interesan al negocio y generar estadísticas de su comportamiento. No es lo mismo un usuario que probó el producto una vez y decidió no



### 2. Empezar por el inicio

Para evitar que los clientes se vayan, es clave que las compañías identifiquen los públicos y sus necesidades. Por lo cual se empezará por realizar un proceso de segmentación profunda. Identificar a los usuarios que utilizan el software para que los vendedores les presten una atención especial. Este nivel de categorización permite la máxima eficiencia, concentrando sus esfuerzos en vender y no en rastrear información del cliente.

### 3. Un cambio de perspectiva

Cuando un cliente se va, es natural preguntarse qué salió mal. La respuesta podría encontrarse mucho antes de que el cliente siquiera haya usado el producto. Tal vez fue una decisión que el proveedor tomó por miedo, como imponer términos de suscripción estrictos en un intento de retener a sus clientes. En esos momentos, las empresas se exponen a perder tiempo intentando retener a un cliente que no tiene intención de quedarse porque no le gusta un modelo de precios inflexible.

Sería prudente para las empresas medianas, si aún no lo han hecho, construir un equipo

*{Para evitar que los clientes se vayan, es clave que las compañías identifiquen los públicos y sus necesidades. Por lo cual se empezará por realizar un proceso de segmentación profunda.}*

utilizarlo, y otro que decide inesperadamente no continuar usándolo después de varios años. Las mediciones de productos gratuitos suelen omitirse porque son los más propensos a ser abandonados ante el mínimo obstáculo, igual que las aplicaciones de poco uso como las de proyectos. El correo electrónico o la

plataforma de videoconferencias se utilizan en el día a día, siendo más representativas para la medición.

Los clientes cambian de productos por todo tipo de razones, y es mejor indagar exactamente por qué, antes de atribuirlo a algo relacionado con la empresa.

dedicado a la incorporación y migración. Estas personas podrán identificar, con precisión, los factores que llevan a la rotación de clientes y evitarlo de antemano, partiendo de una posición de fortaleza.

(\*) Jefe Evangelista de Zoho



## ¡RESERVÁ TUS VACACIONES!

Te ofrecemos 40 hoteles para que disfrutes este Verano



Howard Johnson Escobar, Buenos Aires



Days Inn Zárate, Bs. As. HOTEL DEL AÑO 2022



Howard Johnson Ezeiza, Buenos Aires



Howard Johnson Alta Gracia, Córdoba



Howard Johnson Resistencia, Chaco ¡Nuevo Destino!



Howard Johnson Cariló, Buenos Aires



Howard Johnson Yerba Buena, Tucumán



Howard Johnson Paraná, Entre Ríos



Howard Johnson Merlo, San Luis

CENTRAL DE RESERVAS

RESERVAS@HOJOAR.COM WWW.HOJOAR.COM +54 9 11 2277 4650/4656



## MARKETING |

## Tendencias 2024

# El futuro del marketing es con inteligencia artificial

*Según un informe de Nielsen (2023), el 62% de los mercadólogos a escala mundial encuentra difícil determinar dónde invertir su presupuesto publicitario para llegar a audiencias específicas, debido a la amplia gama de medios disponibles. Especialista de Bunker DB comparten las tendencias que guiarán la toma de decisiones de los profesionales de marketing.*

Durante los últimos tres años, las redes sociales y las plataformas de *streaming* se consolidaron como los medios más populares. De acuerdo con resultados expuestos en Advertising Week Latam 2023, el consumo de canales en toda la región es cada vez más diversificado, donde se destacan: YouTube (86%), Facebook (79%), Instagram (74%), Google (71%), TikTok (61%), plataformas OTT (58%), Spotify (45%), Gaming Apps (42%), X (39%) y LinkedIn (25%).

Este escenario multiforme representa nuevos desafíos para los profesionales de marketing. Según un informe desarrollado por Nielsen (2023), el 62% de los mercadólogos a escala mundial encuentra difícil determinar dónde invertir su presupuesto publicitario para llegar a audiencias específicas, debido a la amplia gama de medios disponibles. En este sentido, el 72% considera que la comparabilidad *crossmedia* es crucial para alcanzar sus objetivos.

## Cinco tendencias para afrontar los desafíos

De acuerdo con Avedis Boudakian, fundador y CEO de Bunker DB, la inteligencia artificial seguirá jugando un rol fundamental por su capacidad de automatizar tareas repetitivas -liberando tiempo a los *marketers* para que puedan dedicarlo a tareas más creativas-, analizar grandes volúmenes de datos y predecir el comportamiento de los consumidores.

Las tendencias clave para automatizar procesos y tomar decisiones *data driven* en este 2024 son:

**La democratización tecnológica de la mano de Software as a Service (SaaS):** el acceso a herramientas de análisis de datos que utilizan tecnología de IA y habilitan su desarrollo futuro es un horizonte posible para cada vez



más empresas de la región. Esto gracias a las soluciones de SaaS, que ofrecen diferentes planes de suscripción que se adecuan a las necesidades de cada empresa, sin tener que realizar una inversión a escala.

## La influencia del Marketing Mix Modeling (MMM) en la toma de decisiones:

se trata de un conjunto de herramientas analíticas que se valen de modelos de *machine learning* para medir y optimizar el desempeño e impacto de diferentes variables de marketing. Al automatizar esta tarea, los tomadores de decisiones tienen la capacidad de asignar de

manera más eficiente sus recursos, tomar decisiones fundamentadas y optimizar su presupuesto en base al mix de medios adecuado para su audiencia.

**El análisis predictivo, al frente:** Gartner ya ha señalado que el análisis predictivo es una prioridad tecnológica para los CMOs en la actualidad. Hoy existen soluciones que permiten a los profesionales del marketing elaborar hipótesis estadísticas sobre los comportamientos y tendencias de los consumidores y de sus campañas, aplicando inteligencia a los datos demográficos, contextuales, de terceros, en tiempo real, históricos, entre otros.

**Asistentes de marketing inteligentes:** a partir del auge de Chat GPT, muchas empresas *martech* comenzaron a realizar experimentos y a desarrollar nuevas soluciones que permiten optimizar la labor de los *marketers*. Bunker DB desarrolló un asistente virtual de marketing -aún en fase beta- capaz de responder cualquier pregunta vinculada con los esfuerzos de marketing de un equipo a través de un medio sencillo y expeditivo, como Whatsapp.

**De texto a video de la mano de GPT:** la última actualización de GPT-4 ya permite a sus usuarios convertir texto a video en tiempo récord y se espera que esta función evolucione en los próximos años, revolucionando industrias como el marketing y el cine. Una vez más, la IA hace espacio al terreno de la creatividad y de las ideas, automatizando procesos y eliminando barreras.

En síntesis, la innovación avanza a pasos agigantados y este 2024 los *marketers* cuentan con cada vez más herramientas para automatizar sus procesos, tomar decisiones inteligentes y ganar relevancia con sus audiencias. **M**



# Bayton

Uniendo con Pasión a Personas y Organizaciones en el Mundo del Trabajo.

**B** Staffing

---

**B** Professional

---

**B** Strategy

---

## TALENTO |

Canales esenciales

# Comunicación interna, el rol de los líderes

*Redes internas de comunicación hay montones. El desafío de muchas empresas es lograr que sus colaboradores usen estas plataformas para conectarse de manera significativa en el modelo de trabajo híbrido. ¿Cuál es el rol de los líderes en el éxito de este reto?*

Por Pablo Faga (\*)

Sin repetir y sin soplar: ¿cuántas plataformas se usan hoy en una empresa para la comunicación interna? Workplace, Teams, Humand, Viva, Workvivo, Slack, Zoom... y así podríamos seguir. La pandemia se fue y algunos cambios se quedaron, de forma poco planificada y con mucho "prueba y error". Pero, a veces, no alcanza con la buena voluntad o la incorporación de tecnología.

Estamos hiperconectados y, a la vez, seguimos humanamente desconectados. En un contexto laboral híbrido muchas compañías registran un descenso de efectividad en la comunicación entre colaboradores. Y esto impacta en la productividad. ¿Cómo mejorar la calidad de vínculo de las personas que trabajan en distintos lugares, horarios y modalidades?

Según el informe de Gallup *The State of the American Workplace*, 2020 las empresas mejor conectadas a través de un buen ecosistema digital interno son un 17% más productivas, tienen un aumento del 21% en rentabilidad y un 40% menos de rotación laboral.

A su vez, en el Diagnóstico de Comunicación Interna 2023 que realizó BW entre más de 600 referentes del área de comunicación interna de más de 500 empresas en México, Colombia, Chile, Ecuador, Perú, Paraguay, Uruguay y Argentina, se vio reflejado cómo estas plataformas fueron ganando espacios en las organizaciones. Según este informe pasaron a ser el tercer canal más utilizado en las organizaciones. Si en 2017, los canales eran correo electrónico (91%), carteleras (73%) e Intranet (66%), en 2023 los más utilizados son el correo electrónico (84%), Whatsapp-mensajería instantánea (63%) y plataformas abiertas de comunicación (62%). Quienes lideran equipos se preguntan cómo hacer para



mantener conectadas de forma significativa a personas que muchas veces ya no se cruzan ¡ni se cruzaron alguna vez! en un pasillo. Las plataformas abiertas que coexisten en una misma compañía, sumadas a la dificultad por definir para qué se usa cada una y otros factores, atentan contra la comunicación significativa entre colaboradores. A la hora de pensar, entonces, una solución a este reto, proponemos responder este breve cuestionario:

### ¿Cuál es la plataforma adecuada?

No existe la plataforma ideal y universal para todas las empresas. Pero sí la más adecuada para cada una.

Un buen abordaje para el análisis es considerar que las plataformas de comunicación suelen cubrir tres grandes temas: la comunicación propiamente dicha (en todos sus niveles, de la empresa a la gente, de la gente a la empresa, entre equipos, de un líder a su equipo, entre individuos...); la colaboración

(todo aquello que permite trabajar colaborativamente y compartir conocimiento) y los servicios (las acciones de RR.HH. que puedan resolverse desde la misma plataforma, desde la gestión de los reconocimientos hasta temas administrativos, desde el *onboarding* y los beneficios hasta la capacitación).

Diferentes plataformas son más fuertes en alguno de estos tres aspectos. Preguntarnos cuál de ellos es el más relevante para nuestra empresa es un primer paso para empezar a inferir cuál será la opción más adecuada.

Adicionalmente, algunas preguntas que pueden ayudar a definir el tipo de plataforma conveniente para la tuya y algunos ejemplos de dolores alineados a las preguntas:

**1. Comunicación:** ¿Cuáles son los tres principales dolores en la comunicación interna de la organización?

- Falta de conexión entre todos
- Falta integrar a la gente de planta
- Falta que los líderes estén más presentes
- Escasa colaboración

- Dificultad para transmitir cultura
- Falta de métricas
- No se leen las campañas internas (clima, seguridad, beneficios, etc.)

**2. Negocio:** ¿Cuáles son los tres principales dolores del negocio?

- Poca innovación
- No llegan las ideas de la gente que está en contacto con el cliente
- Falta crecimiento en ventas
- Se pierden oportunidades de negocio
- Invisibilidad de los proyectos y resultados

**3. Público:** ¿Cómo es el perfil del público de la empresa?

- Definir franja etaria
- Tener en cuenta locaciones y la dispersión geográfica
- Hábitos comunicacionales en su día a día

**4. Cultura:** ¿Qué tipo de cultura tiene la compañía?

- De carácter más abierto
- Cerrada
- Formal
- Secretista

**5. Tecnología:** ¿Cuáles son los principales dolores en cuanto a las plataformas que tiene la organización?

En esta instancia será necesario analizar el ecosistema digital actual y evaluar cuán útil y eficiente es para el personal. En general el ecosistema digital de las empresas no fue diseñado estratégicamente, es simplemente una acumulación de herramientas digitales, y una plataforma de comunicación adecuada puede resolver en gran medida los problemas que trae esta falta de planificación estratégica.

#### Un trabajo integral

Para concluir, a la hora de encarar un proceso

de diagnóstico y definición de plataforma es fundamental tener en cuenta quién está pidiendo esta solución. ¿La solicitud viene del área de Comunicación, Recursos Humanos o IT? Si lo hace un área determinada, sus necesidades, seguramente, serán diferentes a las de las otras.

Nuestra postura es que debería ser un equipo integrado, al menos, por estas tres áreas. Es decir, un proyecto en el que confluyan las miradas y las *expertise* de todos. A su vez, lo ideal es que sea un proyecto estratégico que cuente con apoyo político de la alta dirección. Sin compromiso de los líderes, es muy difícil que la gente termine adoptando una nueva plataforma para vincularse con sus pares, por más buena que ésta sea. El éxito o fracaso, entonces, depende en gran medida de este aval.

(\* ) Socio director de BW Comunicación

# Trabajo híbrido: ¿Qué se necesita para implementarlo en la empresa?

*Si bien esta modalidad se fue instalando naturalmente, hay diferentes requisitos, tecnológicos, de procesos y relacionales, que es necesario considerar para lograr un funcionamiento eficiente.*

Por Marina Ierace (\*)

La búsqueda de una experiencia de trabajo más humana dentro de las organizaciones, que intenta que cada empleado pueda encontrar el bienestar y la satisfacción, experimentó un importante avance con la aparición y veloz consolidación de las modalidades de trabajo híbrido en muchas empresas en los últimos años.

Además de contribuir a la flexibilidad siempre deseada pero muchas veces difícil de alcanzar, estos esquemas ayudan a lograr uno de los objetivos que se vienen proclamando desde hace tiempo: el sano equilibrio entre la vida laboral y la vida personal. Esto impacta a su vez en la productividad y el compromiso de los colaboradores.

La realidad es que este proceso ha transformado positivamente el modo en que los empleados interactúan con la empresa y su entorno de trabajo, proporcionándoles una mayor autonomía sin que esto implique debilitar el vínculo si no, por el contrario, hacer-



lo más sólido.

Por estas razones, el modelo híbrido fue ganando terreno y convirtiéndose en una opción cada vez más valorada, primero en las grandes organizaciones y de a poco también en ámbitos más pequeños. Sin embargo, el

éxito no está garantizado, ya que una implementación incorrecta puede derivar en resultados que no sean los esperados.

Para hacerlo de manera adecuada, uno de los principales aspectos a tener en cuenta es el factor tecnológico. Una empresa que esté atrasada en su proceso de digitalización, con herramientas obsoletas o insuficientes, difícilmente esté preparada para ingresar de manera exitosa al universo de lo híbrido.

#### Los infaltables

¿Qué se necesita entonces para que los empleados puedan llevar a cabo sus tareas de manera remota con total seguridad y eficacia? En primer lugar, es fundamental contar con aplicaciones de colaboración en línea que estén a la altura de las exigencias que la nueva modalidad impone. Del mismo modo, un buen software de gestión de proyectos permitirá que el trabajo fluya de la manera esperada.

Disponer de computadoras portátiles que puedan apoyar este esquema es otros de los

## TALENTO |

requisitos para encarar estos proyectos, lo mismo que la instalación de redes VPN capaces de soportar el tráfico de información que se genera con la gente trabajando en diferentes locaciones.

Cumplidas estas condiciones hay que pensar en establecer políticas claras de funcionamiento, tales como horarios de trabajo flexibles y protocolos de comunicación apropiados. Es importante que los colaboradores sepan con certeza lo que se espera de ellos, tanto en términos de disponibilidad como de

resultados.

Adicionalmente, contar con tecnología que colabore en dar apoyo en el trabajo diario dentro de un entorno híbrido y respuesta a diversos requerimientos será un diferencial importante. Conocer dónde está trabajando cada colaborador, así como la gestión documental como contratos, bajas y justificantes, entre otros aspectos.

Por último, es necesario establecer un contacto permanente para asegurarse de que cada integrante de la organización está satis-

fecho y cuenta con todo lo que necesita para desarrollar en forma eficiente su labor, ya sea en su casa o en la oficina. También para recibir los comentarios y sugerencias de mejora que puedan existir. En conclusión: si se dispone de las herramientas adecuadas, políticas y apoyo, optar por el modelo híbrido es una decisión que traerá beneficios tanto para la empresa como para los empleados.

(\*) Directora de la unidad de negocio HCM, Cegid en América Latina

## Estrategias para liderar

# Seis comportamientos a evitar y seis habilidades claves

*Randstad identificó seis comportamientos cotidianos o microcomportamientos, a menudo inconscientes, que hay que evitar para ser un buen líder, tomando en cuenta que los buenos líderes no solo se forjan a través de sus logros cuantificables, sino también de sus acciones y de cómo se relacionan con los demás.*

El equipo de expertos en gestión del talento de Randstad detalló también las seis habilidades claves que las organizaciones esperan de un buen líder: ser empático; saber dar *feedback*; manejar los desacuerdos; comunicar adecuadamente; ser flexible y aprender a aprender.

Tanto las habilidades indispensables que todo aquel que dirija un equipo de trabajo debe desarrollar, como los comportamientos inconscientes a evitar son componentes indispensables del desarrollo del liderazgo y tienen un impacto significativo en la percepción positiva –o negativa–, que tendrán en el ámbito laboral.

Sobre este particular, Andrea Ávila, CEO de Randstad para Argentina, Chile y Uruguay, sostiene que “Es mucho lo que desde las organizaciones le pedimos hoy a los líderes, porque también es mucho más lo que los colaboradores esperan y demandan hoy de quienes los lideran. Por eso es que las áreas de recursos humanos tienen un rol clave en el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades y habilidades de supervisores, jefes y gerentes. Deben velar por que los líderes tengan las herramientas necesarias para guiar e inspirar a sus equi-



pos, poniendo a las personas en primer lugar, con empatía y flexibilidad”.

En este sentido, los microcomportamientos inconscientes pueden obstaculizar el camino hacia un buen liderazgo. Estos son:

**1. Ceder el mando a la emoción.** Aunque todos experimentamos emociones, un buen líder debe saber manejar sus emociones de manera efectiva. Un comportamiento emo-

cionalmente inestable puede afectar negativamente la percepción de liderazgo de un individuo.

**2. Mostrar resistencia al *feedback*.** El *feedback* es esencial para el crecimiento y el desarrollo en todos los ámbitos de la vida, y es especialmente importante en el ámbito laboral. Resistirse o reaccionar defensivamente ante un comentario o devolución sobre nuestro

# Cuidamos la pasión de quienes dan todo.



Sponsor oficial de  
Las Leonas y Los Leones



CONFEDERACION  
ARGENTINA DE HOCKEY

[sancorsalud.com.ar](http://sancorsalud.com.ar) | 0810-555-SALUD (72583)



ASOCIACIÓN MUTUAL SANCOR SALUD inscrita en el Registro Nacional de Entidades de Medicina Prepaga (R.N.E.M.P.) bajo el número 1137.  
Superintendencia de Servicios de Salud – Órgano de Control de Obras Sociales y Entidades de Medicina Prepaga – 0800-222-SALUD (72583) – [www.ssalud.gov.ar](http://www.ssalud.gov.ar)

## TALENTO |

trabajo o accionar puede indicar una falta de voluntad para aprender y mejorar.

**3. Tener intolerancia al error.** Cuando un líder busca la perfección deja de ser realista y quiere tener el control de todo lo que hacen sus colaboradores. Este comportamiento probablemente lleve a un exceso de análisis y a una parálisis en la toma de decisiones.

**4. Hacer comentarios negativos sobre los demás.** La integridad y la honestidad son esenciales para inspirar confianza y lealtad en un buen líder. Hacer comentarios negativos sobre colegas a sus espaldas puede socavar esta confianza.

**5. No participar en las reuniones.** Incontables estudios demuestran que la participación activa en las reuniones se correlaciona con el ascenso laboral y muestra una veta marcada de liderazgo en la persona. Evitar las reuniones, o participar en forma pasiva, puede derivar en un rasgo de individualismo extremo.

**6. Ignorar las necesidades del equipo en pos del propio desarrollo profesional.** Un líder exitoso debe considerar las necesidades y preocupaciones de todos los demás. Actuar sin pensar en el funcionamiento colectivo y centrarse únicamente en el desarrollo personal puede minar la capacidad de influencia de un buen líder.

“Comprender y abordar estos microcomportamientos es esencial para aquellos que desean avanzar en sus carreras y alcanzar posiciones de liderazgo efectivas. Identificar y abordar estos comportamientos inconscientes es indispensable para que los profesionales puedan mejorar su capacidad para influir sobre los otros en el entorno organizacional”, agregó Andrea Ávila.

Estas son las seis habilidades clave que las organizaciones esperan de un buen líder, identificadas por los especialistas en gestión del talento de Randstad:

**1. Ser empático.** Si bien la *performance* y los objetivos a alcanzar son importantes para el desarrollo de la organización, nunca debemos olvidarnos que trabajamos con personas. En este sentido, el desempeño es tan importante como el bienestar de cada colaborador. Por esta razón, un buen líder debe estar atento a cómo se sienten los integrantes de su equipo, si están motivados con sus funciones, si están entusiasmados con sus próximos proyectos, si se sienten desbordados con alguna tarea o si requieren de algún tipo de actualización profesional para desempeñar su rol con mayor soltura. Un líder

empático lleva a la conformación de equipos de trabajo sólidos, responsables, proactivos y solidarios, donde todos ponen lo mejor de sí para alcanzar el objetivo común y donde cada uno sabe que será escuchado ante una necesidad puntual.

**2. Saber dar feedback.** Dar *feedback* a los equipos es un componente clave del rol de los líderes. Especialmente las nuevas generaciones consideran muy importantes los procesos de *feedback*, por eso esperan y demandan comunicaciones frecuentes por parte de sus supervisores para la evaluación constante de su performance. Ya sea cuando las cosas van bien y se trata de valorar y reconocer el aporte de un colaborador en un proyec-



to, como cuando hay que enfrentar conversaciones difíciles porque hay aspectos de mejora, las instancias de *feedback* son muy relevantes para el proceso de retroalimentación que define en gran medida la moral y el compromiso de los integrantes de los equipos de trabajo.

**3. Manejar los desacuerdos.** Cuando se ocupa un rol de liderazgo suele ser frustrante cuando los colaboradores no están de acuerdo con una decisión y aparecen las objeciones. En estas situaciones no es conveniente ponerse a la defensiva y cerrarse a las posibilidades de disenso, ya que eso hará que los colaboradores eviten compartir sus opiniones a futuro. Apelar a la racionalidad y explicar las razones por las cuales se prefiere optar por un determinado camino en lugar de otro, y dando la oportunidad a los integrantes del equipo de que también expresen sus puntos de vista, es el mejor camino para mantener el buen clima de trabajo y el óptimo funcionamiento del equipo, donde la variedad de perspectivas y opiniones enriquece el quehacer diario y abre la posibilidad a la innovación y las nuevas miradas.

**4. Comunicar adecuadamente.** La habilidad de comunicación es otro de los factores claves a la hora de conducir un equipo de trabajo, especialmente en la actualidad donde –muchas veces– los intercambios laborales se encuentran mediados por la tecnología, a través de herramientas como las videollamadas, el *e-mail* o el chat. Una comunicación efectiva resulta esencial para poder tener un buen relacionamiento con todo el equipo de trabajo y con el resto de la organización con la cual necesitemos vincularnos. Por eso, tomando en cuenta que el trabajo es cada vez más interdependiente y las organizaciones tienen estructuras más planas y matriciales, así como dotaciones diversas y heterogéneas, las habilidades de comunicación son críticas para trabajar en equipo y en forma colaborativa. Tener capacidad comunicativa implica saber escuchar, ser honesto, abierto, empático y respetuoso con el otro y supone la capacidad de observar, comprender y relacionar ideas y poder expresarlas de manera clara y ordenada.

**5. Ser flexible.** En un entorno caracterizado por los cambios permanentes, las empresas necesitan líderes que puedan acomodarse a distintas situaciones que les presenta el contexto en el que deben desenvolverse. Se espera que los mandos medios puedan adaptarse a los cambios en las tareas y proyectos vinculados a su rol de trabajo, que sean flexibles y a la vez tengan el aplomo para afrontar con éxito cualquier desafío que se les presente. La flexibilidad también se relaciona con la capacidad de integrarse de manera armónica en equipos de trabajo diversos, intergeneracionales y multiculturales, así como también supone la capacidad de adquirir nuevos conocimientos y de actualizarse permanentemente.

**6. Aprender a aprender.** En un contexto en el que el cambio se ha instalado como la única constante y la tecnología acorta radicalmente la vida útil de los conocimientos y habilidades laborales, la capacidad de aprender a aprender constantemente, lo que se conoce comúnmente como *“learnability”*, es un activo muy importante que las personas deben desarrollar. Además, es importante tener en cuenta que el aprendizaje no se da solamente a través de espacios formales de capacitación. Un buen líder es quien aprende de las personas que lo rodean, es quien está abierto a aprender de aquellos a quienes está guiando ya que siempre tendrán una perspectiva diferente y podrán ver las situaciones desde un nuevo ángulo, nutriendo nuestra mirada. **M**

A la hora  
de decidir  
no es bueno  
estar solo

# alzas & bajas

Editada por Publicitaria del Sur S.A.



## COLOFÓN |

## Cambio climático

# Las sequías de ayer, de hoy y de mañana

*Muchas regiones de la península ibérica están sufriendo el episodio de sequía más intenso desde que existen registros. Ha llovido un 25% menos de lo habitual durante los últimos tres años.*

Por Fernando Gázquez Sánchez (\*)

Afortunadamente, aunque las sequías suponen un enorme reto, hoy en día somos capaces de desalinizar agua de mar o de explotar acuíferos a cientos de metros de profundidad. Pero ¿cómo hacían nuestros antepasados para enfrentarse a la falta de agua? ¿Pudieron adaptarse a la escasez de lluvia o, por el contrario, sufrieron por las sequías?

## Cuando (también) llovía menos

El clima de nuestro planeta ha variado de forma cíclica durante los últimos cientos de miles de años. Sin embargo, la rapidez con la que la Tierra se está calentando en la actualidad no tiene precedentes. Al mismo tiempo, el clima de la península ibérica se hace cada vez más seco. Algunas de las civilizaciones más importantes de la historia aprovecharon los periodos de climas húmedos para expandirse. Más tarde sufrieron hasta desaparecer debido a las sequías. Por ejemplo, la abundancia de lluvias facilitó el desarrollo de la civilización del valle del Indo hace 4.800 años, durante la Edad del Bronce. Los tiempos dulces de esta cultura duraron tan solo unos pocos siglos. Hace 4.100 años el clima se hizo cada vez más seco en esta región. Los cultivos no crecían y el ganado se moría de sed. El desierto de Thar avanzó rápidamente hacia el



nordeste y esto forzó a las poblaciones locales a migrar hacia zonas más lluviosas.

Uno de los casos más conocidos del colapso de una sociedad debido a un cambio climático es el de la civilización maya clásica. Sus habitantes ocuparon el suroeste del actual México entre los siglos III y IX. Varios estudios sobre sedimentos de lagos y estalagmitas sugieren que, en torno al siglo IX, los mayas fueron víctimas de un periodo de sequías en el que llovía la mitad de lo habitual. La escasez de agua pudo agravar otros problemas políticos y territoriales que acarreaban estos pueblos. Las sequías aceleraron el colapso de esta cultura que había dominado América Central durante el primer milenio de nuestra era. Los pueblos que ocuparon la península ibérica durante los últimos miles de años también tu-

vieron que enfrentarse a climas adversos. Entre los siglos V antes de nuestra era y IV después de nuestra era, el clima en el sur peninsular fue bastante lluvioso. Este tiempo coincidió con la expansión del Imperio romano y se conoce como el periodo húmedo ibérico-romano.

Sin embargo, esta civilización también tuvo que lidiar con algunos periodos de sequías en los que llovía hasta un 20% menos que en la actualidad. A diferencia de lo que ocurrió con la cultura maya clásica, los romanos sí fueron capaces de adaptarse a que lloviera poco.

## El ingenio contra las sequías

Al igual que hoy, los avances tecnológicos en el manejo del agua permitieron reducir el impacto de las sequías sobre las poblaciones en el pasado. La capacidad para transportar agua a cientos de kilómetros fue una de las claves para la adaptación. El Imperio Romano, conocido por su habilidad para construir grandes acueductos y canalizaciones, es un claro ejemplo de este ingenio para sobreponerse a las sequías. Sin embargo, la alta demanda de agua en la Hispania romana generó un importante impacto ambiental. Los romanos desviaban cauces de agua dulce para satisfacer sus necesidades, llegando a secar casi por completo algunos lagos. Diez siglos más tarde, en el siglo XI, los musulmanes desarrollaron

un ingenioso entramado de canales excavados en la roca de las laderas de Sierra Nevada. El objetivo era aprovechar e infiltrar en el terreno el agua que bajaba de las cumbres tras el deshielo en primavera. Este sistema, conocido como "careos", fue ideado para que los manantiales de las zonas bajas tuvieran agua en verano. Algunos pueblos de esta sierra siguen dependiendo de esta técnica ancestral de "siembra del agua" para abastecerse en la actualidad.

## Las sequías del futuro

El calentamiento global está provocando largos periodos de sequías en el Mediterráneo y en el sur de la península ibérica. Se prevé que a lo largo del próximo siglo cada vez llueva menos y de forma más irregular.

El tipo de sequías que nos afectan también parece estar cambiando. Estudios recientes sugieren que son, y serán, cada vez más rápidas, intensas e impredecibles. Se conocen como "sequías flash".

La escasez de lluvias, unida al aumento de población en las zonas costeras, puede generar importantes problemas de abastecimiento. Las tecnologías para producir agua potable no son la panacea y presentan múltiples problemas de carácter ambiental y económico. Este es el caso de la desalinización de agua de mar que genera desechos en forma de salmueras, cuya gestión es aún problemática.

No parece existir una solución única para paliar la escasez de agua. El futuro pasa necesariamente por una mayor eficiencia y por la reutilización. Es indispensable también una mejor ordenación del territorio. Desarrollar macroyectos que demandan mucha agua en zonas donde casi no llueve solo contribuirá a agravar el problema. **M**

(\*) *Geología y Cambio Climático, Universidad de Almería.*



4 SALAS MULTI ARMADO | AUDITORIO PARA 300 PERSONAS | SISTEMA ALL INCLUSIVE  
EQUIPAMIENTO DE PRIMER NIVEL | ACTIVIDADES PARA TEAM BUILDING | ESPACIOS AL AIRE LIBRE

◇ ————— Y TODO A TAN SOLO 600KM DE BSAS ————— ◇



*te llevamos más allá*



AUDITORÍA  
CONSULTORÍA  
OUTSOURCING  
CONSULTORÍA FISCAL  
SERVICIOS ACTUARIALES



Juana Manso 555 6° piso

Av. Dorrego 1940 - Lima 287 5° piso - CABA

Constitución 43 - TANDIL - [www.russellbedford.com.ar](http://www.russellbedford.com.ar)